



RAPPORT

Stimuleren circulaire doorbraakprojecten in Zuid-Holland

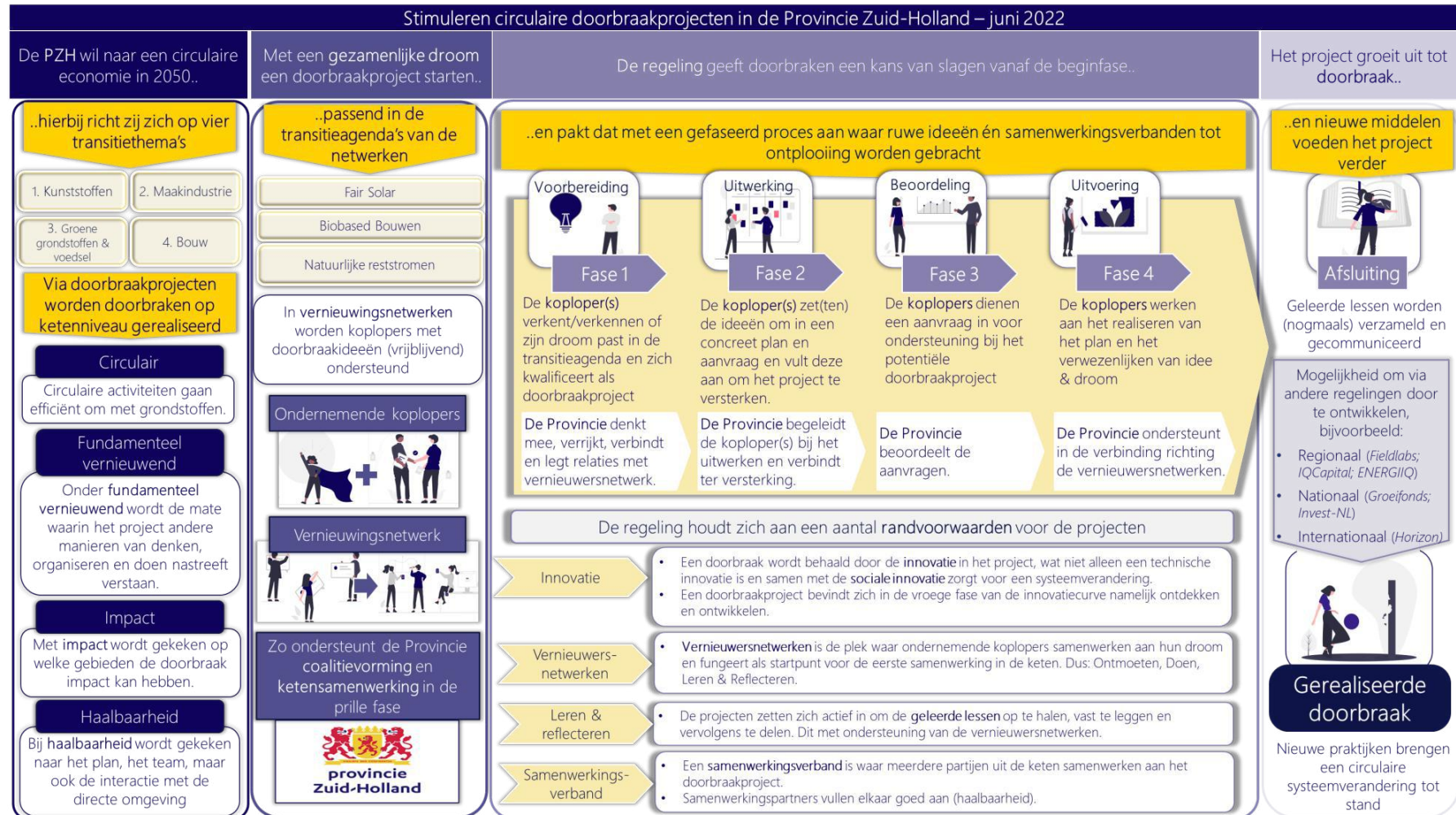
Een kader voor de subsidieregeling

66737 – Openbaar - 7 juni 2022

Arthur Vernooij & Gwen Aartsma

Inhoudsopgave

Samenvatting	1	3.7 Randvoorwaarden voor deelname aan de regeling	14
HOOFDSTUK 1.	2	HOOFDSTUK 4.	16
Inleiding	2	Van droom naar doorbraak: gefaseerde ondersteuning	16
1.1 Aanleiding	2	4.1 Inleiding	16
1.2 Doel van dit rapport	2	4.2 Fase 0 – verkenning	17
1.3 Afbakening	2	4.3 Fase 1 – voorbereiding	17
1.4 Verantwoording	2	4.4 Fase 2 – uitwerking	17
1.5 Leeswijzer	2	4.5 Fase 3 – beoordeling	18
HOOFDSTUK 2.	3	4.6 Fase 4 – uitvoering doorbraakproject	18
Doel van de regeling	3	4.7 Afsluitingsfase	18
2.1 De transitieaanpak centraal	3	HOOFDSTUK 5.	19
2.2 Definitie van circulaire doorbraakprojecten	3	Reflecties en aanbevelingen	19
2.3 Rol van de provincie	4	5.1 Reflectie op het proces	19
2.4 De rol van vernieuwersnetwerken 5		5.2 Aanbevelingen over de regeling .	20
2.5 Positionering ten opzichte van aanverwante regelingen	6	Bijlagen	22
2.6 Benodigde ondersteuning	7	Bijlage 1. Definities	22
2.7 Legitimatie voor ondersteuning met publieke middelen	8	Bijlage 2. Gespreksformulier	23
HOOFDSTUK 3.	9	Inhoud	23
Kader voor de regeling	9	Algemeen	23
3.1 Inleiding	9	Fundamenteel vernieuwend . Fout!	
3.2 Kenmerken van doorbraakprojecten	9	Bladwijzer niet gedefinieerd.	
3.3 Kaders van de regeling	10	Impact	29
3.4 Fundamenteel vernieuwend . Fout!		Haalbaarheid	32
Bladwijzer niet gedefinieerd.		Bijlage 3. Vraag & Antwoord	34
3.5 Impact	13		
3.6 Haalbaarheid	14		



Figuur 1. Overzichtsplaat circulaire doorbraakprojecten in provincie Zuid-Holland.

Samenvatting

De provincie Zuid-Holland wil een belangrijke bijdrage leveren in de ambitie naar een volledig Circulair Zuid-Holland in 2050. Hiertoe heeft het begin 2020 de *strategie* 'Circulair Zuid-Holland: Samen Versnellen' vastgesteld. In deze strategie staan de volgende vier *transitiethema's* centraal:

- Bouw
- Kunststoffen
- Groene grondstoffen & voedsel
- Maakindustrie

Op elk van deze thema's zijn *vernieuwingsnetwerken* gevormd die ieder eigen *transitieagenda's* opstellen. Een transitieagenda heeft een duidelijke focus op de transitie die het voor ogen heeft en sluit nauw aan op de specifieke context en uitdagingen binnen de desbetreffende keten(s). De huidige transitieagenda's (april 2022) zijn:

- Fair solar netwerk: eerlijke en circulaire zonne-energie.
- Biobased bouwen: bouwen met materialen uit de natuur die gevoed door zon en water, nooit opraken en dus hernieuwbaar zijn.
- Natuurlijke reststromen netwerk: de natuurlijke reststromen uit het openbaar groen in Zuid-Holland duurzaam, hoogwaardig en dichtbij te verwaarden.
- Kunststoffen: hiervoor is momenteel een transitieagenda in ontwikkeling voor retoursystemen.

In het realiseren van transitieagenda's spelen *doorbraken* een belangrijke rol: baanbrekende initiatieven die een fundamentele andere manier van doen, denken en organiseren in de praktijk nastreven. In de transitieaanpak van de provincie Zuid-Holland gelden doorbraken als een essentieel om de (in veel ketens nog noodzakelijke) systeemverandering richting circulariteit te stimuleren.

Bij het realiseren van een doorbraak ligt de lat hoog: men streeft ernaar een aanzienlijk deel van de keten op een geheel andere wijze te laten

functioneren met hoogwaardig hergebruik van materialen als hoofddoel. Dit vraagt om ondernemende *koplopers* die over een breed palet aan expertises en competenties beschikken.

Om koplopers te stimuleren bij het realiseren van doorbraken, heeft de provincie een *subsidieregeling voor circulaire doorbraakprojecten* voor ogen. Met deze regeling wil de provincie koplopers een ondersteunende hand bieden bij de verschillende (procesmatige) uitdagingen die met het realiseren van doorbraken zijn gemoeid.

Dit rapport geeft een kader en concretisering voor de op te stellen subsidieregeling Circulair Zuid-Holland voor circulaire doorbraakprojecten. Het geeft de kaders voor de regeling door de uitgangspunten van doorbraakprojecten toe te lichten. Ook wordt in gegaan op de uitvoering van doorbraakprojecten en de benodigde ondersteuning tijdens een dergelijk traject. Daarmee is het, onder andere, de basis voor de juridische subsidieregeling.

De ondersteuning van doorbraakprojecten (in wording) geschiedt in een gefaseerd proces. Hiermee kan de juiste ondersteuning worden geboden aan koplopers, passend bij het stadium waarin het doorbraakproject zich bevindt. Hiermee sluit de regeling aan bij de behoeften van circulaire doorbraakprojecten en de koplopers die hieraan werken.

HOOFDSTUK 1.

Inleiding

1.1 Aanleiding

De provincie Zuid-Holland werkt toe naar een volledig circulaire economie in 2050. In de uitvoering van haar circulaire strategie stelt de provincie een transitieaanpak centraal.

De transitie naar een circulaire samenleving gaat de manier waarop onze wereld is georganiseerd en functioneert fundamenteel beïnvloeden. De wijze waarop weten we alleen nog niet en dat maakt het een transitie. Het is daarnaast een proces van een lange adem.

Er is veel onderzoek gedaan naar het verloop van transities en de wijze waarop invulling gegeven kan worden aan de gewenste ontwikkelingen. Het gaat daarbij om het vormen van de nieuwe toekomst en het ombouwen en afbreken van wat die toekomst belemmert.

Om transities te kunnen stimuleren en versnellen, spelen ook experimenten, waarin praktijkervaring en leereffecten centraal staan, een belangrijke rol. Daarom gaat de provincie Zuid-Holland een subsidieregeling voor circulaire doorbraakprojecten in het leven roepen. De regeling is onderdeel van een breder instrumentarium dat de provincie inzet om haar strategische doelen te realiseren.

1.2 Doel van dit rapport

Dit rapport is vanuit de volgende doelstellingen tot stand gekomen:

1. In dit rapport worden het doel en de uitgangspunten van de subsidieregeling voor circulaire doorbraakprojecten van provincie Zuid-Holland omschreven. Het geeft het doel en de uitgangspunten, criteria, begeleiding en randvoorwaarden voor de uitvoering. Daarmee is het de basis voor de juridische regeling.

2. Doorbraakprojecten staan niet op zichzelf maar hebben een functie in een bredere transitieaanpak. Dit document geeft inzicht in de rol die de subsidieregeling vervult, ten behoeve van alle betrokkenen die met deze regeling gaan werken.

1.3 Afbakening

Dit rapport richt zich volledig op circulaire doorbraakprojecten in provincie Zuid-Holland. Hiermee gaat het niet verder in op andere onderdelen van de transitieaanpak van de provincie, behalve wanneer het als context van de circulaire doorbraakprojecten relevant is.

1.4 Verantwoording

Dit rapport is tot stand gekomen na uitgebreide raadpleging van betrokkenen en uit voorgaande rapportages. Vervolgens is met de kennis vanuit betrokkenen namens provincie Zuid-Holland, aangevuld met de expertise vanuit Berenschot, de verdere invulling van de regeling en dit document tot stand gekomen. Hiermee weerspiegelt het de belangrijkste bevindingen van een proces dat zich heeft ontfermd over de vraag hoe een (subsidie)regeling optimaal kan inspelen op de beleidsambities rondom circulaire doorbraakprojecten. De eerdere rapportages kwamen onder andere van de rapporten van DRIFT en RHDHV.

1.5 Leeswijzer

Dit document gaat eerst in op de achtergrond en de doelen van de op te zetten regeling (hoofdstuk 2). Hierbij wordt ook ingegaan op hoe de regeling past in de transitieaanpak van de provincie. Vervolgens wordt ingegaan op de kaders van de regeling (hoofdstuk 3) en de fasering om van droom tot doorbraak te komen (hoofdstuk 4). In het afsluitende hoofdstuk 5 wordt een aantal aanbevelingen gedaan.

HOOFDSTUK 2.

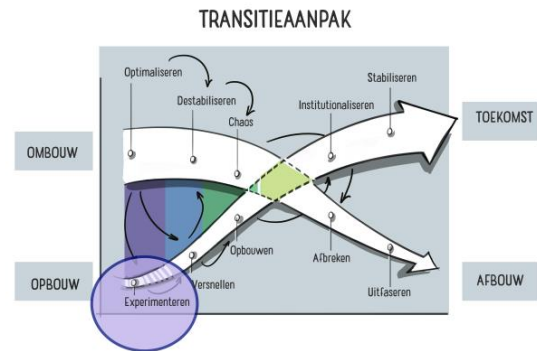
Doel van de regeling

2.1 De transitieaanpak centraal

Provincie Zuid-Holland werkt toe naar een volledig circulaire economie in 2050. In de uitvoering van de circulaire strategie staat een transitieaanpak centraal.

Om verandering teweeg te brengen in de systemen waarin wij ons bewegen, moeten transities plaatsvinden. Deze transities komen er niet zomaar. Het is hierbij noodzakelijk dat het systeem zich anders gaat organiseren, heersende opvattingen veranderen, leidend tot ander (duurzamer) gedrag. Om dit voor elkaar te krijgen, moet het huidige systeem onder druk komen te staan en moeten er ook voldoende alternatieven voorhanden zijn. Deze alternatieven beginnen vaak klein en worden dan doorbraken genoemd (of transitie-experimenten, icoonprojecten of vliegwielprojecten). Het gaat om het doen in de praktijk; de doorbraakexperimenten écht uitvoeren en daarvan leren.

Transities zijn processen van lange adem, waarin het opbouwen van een nieuwe 'wereld' en ombouwen - soms zelfs het afbouwen - van de bestaande situatie hand in hand gaan. We moeten ons hierbij beseffen dat de transitie naar een (grotendeels) circulaire economie nog in de kinderschoenen staat. Doorbraakprojecten samen oppakken én hiervan leren is een effectief en noodzakelijk middel in deze fase van de transitieopbouw.



Figuur 2. Opbouw, ombouw en afbouw in de transitieaanpak. *Illustratie door Flatland*

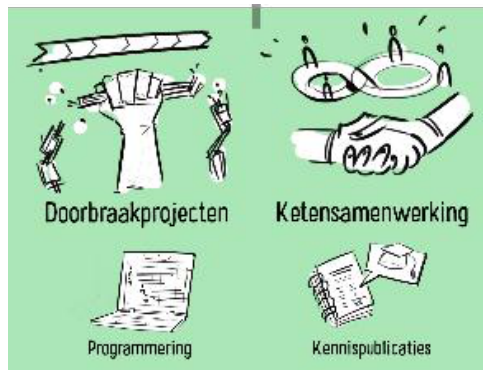
2.2 Definitie van circulaire doorbraakprojecten

De provincie definieert doorbraakprojecten als volgt: "bij doorbraakprojecten werken ondernemende koplopers (ondernemingen, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties, consumenten, en publieke instanties) samen aan een circulaire innovatie die zorgt voor een systeemverandering. Het zijn baanbrekende initiatieven die een fundamentele andere manier van **doen, denken en organiseren** in de praktijk uitproberen.

Koplopers werken met elkaar aan:

- het doorbreken van bestaande structuren en dynamiek in de keten die verdere circulariteit in die keten belemmeren;
- het exploreren van nieuwe (coöperatieve) samenwerkingsverbanden;
- het benutten van kansen voor nieuwe verdienmodellen;
- het veranderen van heersende opinies over bestaande praktijken in de keten en (consumenten)gedrag.

Hiermee maken koplopers het onmogelijke of ondenkbare mogelijk, tastbaar en zichtbaar. Dit maakt een doorbraak innovatie in essentie anders dan een normale of gewone innovaties en beogen niet alleen een duurzame impact te realiseren maar ook maatschappelijke impact. Daarmee zijn het soms al de iconen voor de nieuwe circulaire economie.



Figuur 3. Doorbraken, ketensamenwerking, programmering en kennispublicaties als onderdeel van de transitieaanpak. *Illustratie door Flatland*

2.3 Rol van de provincie

Zonder een actieve rol van de overheid komen doorbraakprojecten niet of moeizaam van de grond. Dit is één van de redenen waarom in eerder onderzoek wordt geadviseerd om een

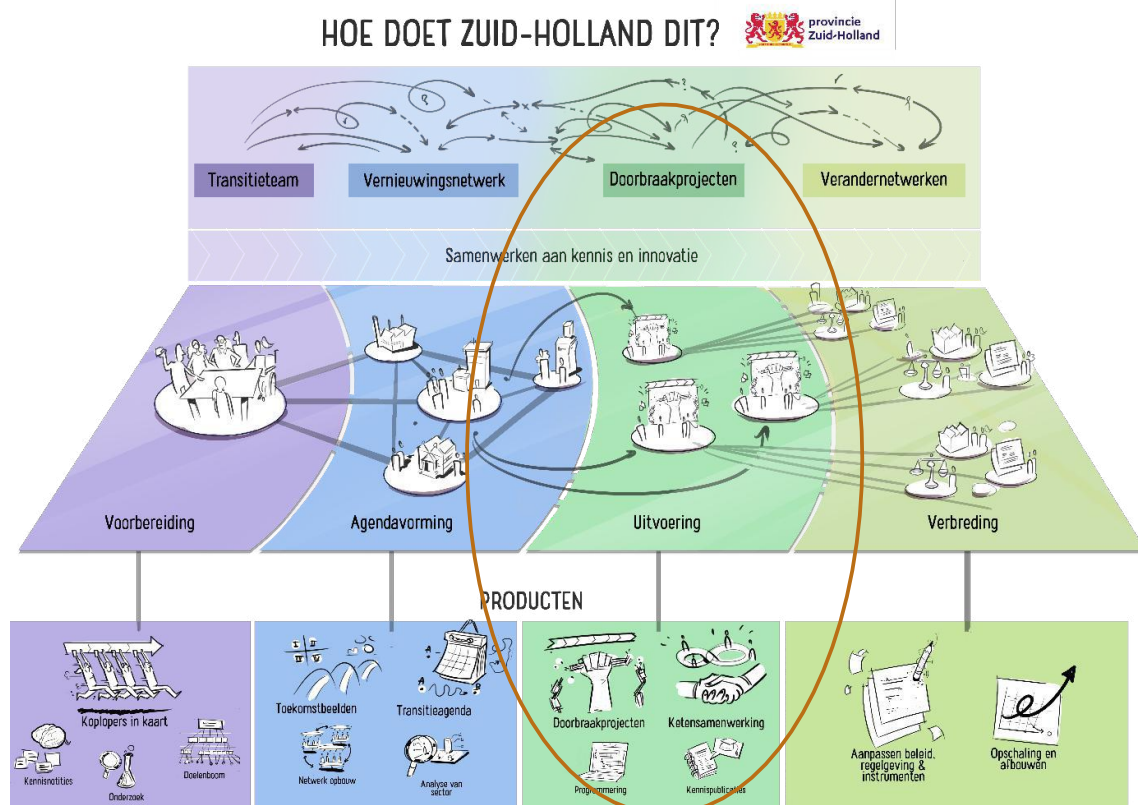
nieuwe innovatieregeling op te zetten voor circulaire doorbraakprojecten.

Met deze nieuwe regeling wil de provincie de kans van slagen van potentiële doorbraken vergroten.

Zoals figuur 3 laat zien, is het ondersteunen van doorbraakprojecten een onderdeel binnen de bredere transitieaanpak van provincie Zuid-Holland. Deze aanpak start bij de voorbereidende werkzaamheden vanuit het transitieteam van de provincie.

Het transitieteam brengt koplopers in verschillende sectoren in kaart en richt vernieuwersnetwerken op rond deze koplopers. Hier komt duidelijk het opbouwen van de nieuwe toekomst in terug.

Uit deze vernieuwersnetwerken kunnen projecten ontstaan die leiden tot een doorbraak, zie ook figuren 3 en 4. Om dit te ondersteunen biedt de provincie een regeling aan die zich specifiek richt op deze doorbraken. Hierbij richt



Figuur 4. Transitieaanpak van provincie Zuid-Holland. *Illustratie door Flatland*

de provincie zich op projecten die vallen onder vier transitiethema's:

- Bouw
- Kunststoffen
- Groene grondstoffen & voedsel
- Maakindustrie.

Deze thema's hebben elk een eigen vernieuwersnetwerk, te weten:

- [Fair solar netwerk](#): eerlijke en circulaire zonne-energie.
- [Biobased bouwen](#): bouwen met materialen uit de natuur die, gevoed door zon en water, nooit opraken en dus hernieuwbaar zijn.
- [Natuurlijke reststromen netwerk](#): de natuurlijke reststromen uit het openbaar groen in Zuid-Holland duurzaam, hoogwaardig en dichtbij verwaarden.

Tijdens en rondom de uitvoering van doorbraakprojecten leren de koplopers, de provincie en de vernieuwersnetwerken veel over transities, nieuwe manieren van denken, doen en organiseren, best practices en belemmeringen. Deze leereffecten worden onder andere vertaald naar aanpassingen in beleid, instrumenten en regelgeving. Ook kan het aanleiding geven om een transitieagenda of vernieuwersnetwerk verder aan te passen.

2.4 De rol van vernieuwersnetwerken

In de circulaire transitieaanpak van de provincie spelen vernieuwersnetwerken een belangrijke rol. In deze netwerken komen relevante en geëngageerde vernieuwers bij elkaar. Hun visie en ideeën voor uitvoering rondom een specifiek thema zijn in transitieagenda's verder beschreven.

Een vernieuwersnetwerk laat potentiële doorbraakprojecten opbloeien. Het netwerk kan gezamenlijk kansen herkennen en deze benutten, onder andere door weer van het netwerk gebruik te maken. Dit gebeurt aan de hand van netwerksessies met koplopers. Hiermee vormen de vernieuwersnetwerken de basis voor het starten van doorbraakprojecten.



Figuur 5. Met transitieagenda's en betrokkenen van droom naar doorbraak.

Voorbeeld van een vernieuwersnetwerk

Het vernieuwersnetwerk voor zon & circulair heet **Fair solar**. Dit netwerk heeft een transitieagenda opgesteld en omvat dertien projecten (september 2021). Het netwerk is opgezet in september 2021 en wil door te controleren, informeren, exposeren en stimuleren, bijdragen aan het vermogen van Nederland om bij te dragen aan een sociale, ecologische en economische verantwoorde zonne-energietransitie. Dit gebeurt door pionierende ondernemers, onderzoekers, programmamanagers, beleidsmakers en bewoners, op individuele titel. Zij bundelen hun krachten om de stroom aan zonnestroomsystemen bij te sturen. Het netwerk staat open voor nieuwe partijen die zich hier ook voor willen inzetten.

Strikt formeel genomen vereist een doorbraakproject niet dat een aanvrager actief lid is van een vernieuwingsnetwerk. Toch wordt van een doorbraakproject wel verwacht dat het logisch voortvloeit uit de opgestelde transitieagenda en toekomstbeelden. Samenwerking met vernieuwingsnetwerken, wordt dan ook van harte aangemoedigd. Koplopers kunnen profijt hebben van samenwerking met een vernieuwingsnetwerk vanwege de aanwezige inhoudelijke kennis, begrip van de historie en context, het netwerk van leden en het advies en de begeleiding die het netwerk kan bieden.

2.5 Positionering ten opzichte van aanverwante regelingen

Subsidies zijn één van de belangrijkste beleidsinstrumenten van de overheid om beleidsontwikkelingen te stimuleren of bij te sturen en daarmee bij te dragen aan voorliggende maatschappelijke opgaven.

Momenteel ontbreekt er een regeling die zich richt op de transitie naar een circulaire economie. Landelijke subsidies kennen beperkingen en zijn niet gericht op doorbraakprojecten en ketensamenwerking.

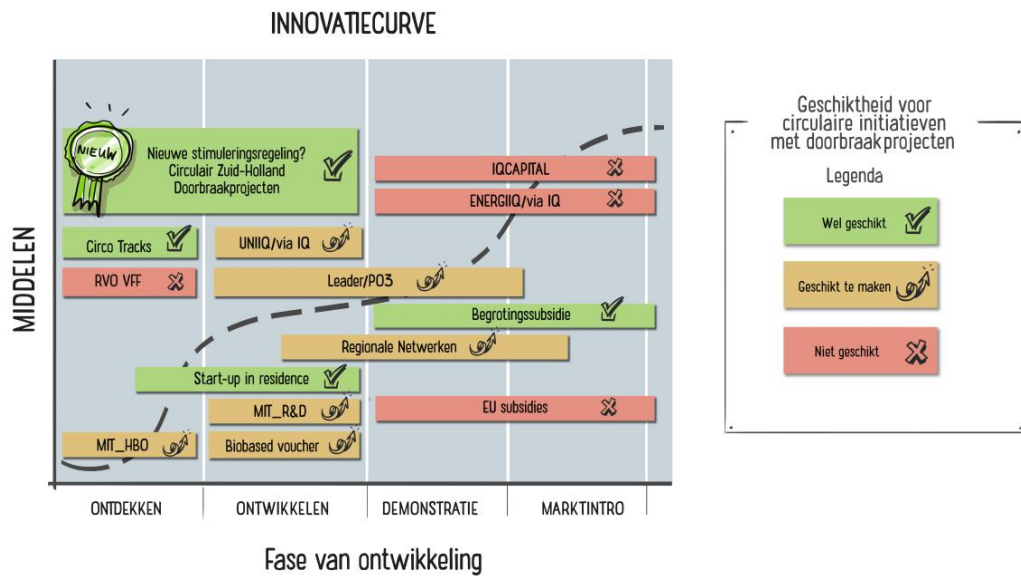
Bij gebrek aan een passende regeling zijn initiatiefnemers met projectideeën die bijdragen aan circulariteit, momenteel aangewezen op het reguliere kader van innovatieregelingen (figuur 6 op volgende pagina).

Deze regelingen voorzien onvoldoende in de specifieke noden van circulariteit waar een breder palet aan betrokkenen met elkaar en partijen in hun context een systeemverandering doormaken. Sociale dan wel technische innovatie geldt hierbij meer als een middel dan een doel op zich.

Ook in de wijze van publieke ondersteuning zijn er verschillen. Zoals deze paragraaf verder toelicht is een doorbraakproject minder gebaat bij een incidentele subsidie ter dekking van bijvoorbeeld een gat in de exploitatie.

Daarom start provincie Zuid-Holland met een subsidieregeling die zich specifiek richt op de noden van circulaire doorbraakprojecten. Hiermee steunt de provincie doorbraakprojecten in de ontdek- en ontwikkelfase van de innovatiecurve. Het is in deze fase wenselijk om koplopers te ondersteunen bij het bepalen of een idee daadwerkelijk kansrijk is. Aan de ene kant faciliteert de provincie hiermee het opzetten en uitwerken van kansrijke ideeën, en aan de andere kant helpt het de bedenkers om snel te bepalen of hun idee voldoende potentie heeft.

Deze positionering betekent dat (voorstellen voor) doorbraakprojecten in essentie fundamenteel vernieuwend en experimenteel van aard horen te zijn. De focus ligt op het in de praktijk brengen van ideeën. Ook wordt gekeken naar hoe deze ideeën, de samenwerking in de keten én de interactie met de context (waaronder stakeholders en het regelgevend kader) zich in de dagelijkse realiteit ontwikkelen. Hiermee zijn ook de bereikte leereffecten en ervaringskennis een belangrijk doel van de subsidieregeling.



Figuur 6. Geschikte subsidies voor circulaire initiatieven in verschillende fases van innovatie. *Illustratie door Flatland*

Zoals later uiteengezet stelt de regeling heldere eisen aan de impact die met een doorbraak wordt bereikt. Echter, van ideeën en voorstellen die binnen deze subsidieregeling worden ingebracht wordt niet verwacht dat zij op onderbouwde wijze kunnen aantonen dat het project resulteert in een positieve businesscase op korte- of middellange termijn. Het gaat juist om de bijdrage aan het maatschappelijk verdienvermogen.

Naast de mogelijkheid om de doorbraakprojecten te subsidiëren, zal de regeling ook de mogelijkheid bieden om pilots uit te voeren (zoals door prijsvragen en/of challenges uit te zetten) voor circulaire initiatieven. Ook zal in de regeling de mogelijkheid komen om Coalitievorming in netwerken te realiseren. Hiermee biedt de regeling een compleet scala aan ondersteuningsmogelijkheden aan.

Dit rapport richt zich uitsluitend op de ondersteuning voor de circulaire doorbraakprojecten.

2.6 Benodigde ondersteuning

De subsidieregeling richt zich op ondersteuning van koplopers.

Het ontbreekt partijen die een circulair project willen starten vaak aan voldoende slagkracht bij gebrek aan tijd en financiële middelen. Immers, voor koplopers in spé is het uitwerken van een droom of projectvoorstel vaak een nevenactiviteit die men naast de reguliere werkzaamheden uitvoert. Daarnaast is de weg naar nieuwe circulaire businessmodellen en het opzetten en intensiveren van nieuwe samenwerkingen omgeven door de nodige belemmeringen.

Vaak ontbreekt bij bedrijven de benodigde kennis en ervaring om een doorbraak te laten slagen, vaak door het gebrek aan personele ruimte. Juist de vernieuwersnetwerken bieden deze kennis en ervaring om de doorbraken te laten versnellen. Vernieuwersnetwerken kunnen hiermee een belangrijke randvoorwaarde zijn voor doorbraakprojecten.

Het vormgeven en goed uitwerken van een projectidee en samenwerkingsverband heeft ook de nodige aandacht en tijd. Door in de regeling de mogelijkheid open te houden een

deel van dit proces verder uit te werken of te verdiepen tijdens de uitvoering (na toekenning van de subsidie), geeft dit de flexibiliteit die sommige projecten nodig zullen hebben.

2.7 Legitimatatie voor ondersteuning met publieke middelen

Tussen het eerste idee voor een doorbraak en het succesvol realiseren daarvan ligt een weerbaarstig proces voorzien van vele uitdagingen van diverse aard (onder andere technisch, financieel, juridisch en economisch). Risico's zijn in eerste aanleg relatief hoog en komen vaak voor rekening van de initiatiefnemer(s), terwijl de positieve maatschappelijke impact van geslaagde doorbraken voor de circulaire economie zeer groot kunnen zijn. In veel gevallen is het dan ook niet realistisch te veronderstellen dat een doorbraak zich geheel organisch en privaat voltrekt.

In economische termen, begint elk doorbraakidee bij de notie van **marktfalen** in een keten. Een andere term die gebruikt wordt bij transitie is dat er sprake is van **transformation failing**. Ketenpartijen, verdienmodellen, (consumenten)gedrag en het regelgevend kader hebben geleid tot een balans die vanuit maatschappelijk oogpunt suboptimaal is.

Dit legitimeert een actieve rol van de overheid om kansrijke en goed doordachte ideeën voor doorbraken van een stimulant te voorzien. De overheid kan het ontstaan van doorbraakprojecten ondersteunen door het verbinden van partijen, het vormen van netwerken, inbrengen van kennis rondom andere financiering of het uitschrijven van een subsidie, wedstrijd of challenge.

HOOFDSTUK 3.

Kader voor de regeling

3.1 Inleiding

Circulaire doorbraakprojecten laten zich typeren door een aantal onderscheidende kenmerken. Om de juiste projecten aan te merken voor de subsidieregeling, is een kader opgesteld dat het mogelijk maakt om projectideeën te toetsen op deze kenmerken, zie ook figuur 7. Gedurende de gehele procesgang van de regeling (in hoofdstuk 4 verder beschreven) speelt dit kader een rol. In de eerste stappen helpt het kader om koplopers goed op weg te helpen richting projectvoorstellen die zich daadwerkelijk als doorbraakproject kunnen kwalificeren. Deze vorm van geleidelijke ondersteuning past goed bij de behoeften van de koplopers om hun ideeën op een juiste wijze te concretiseren. Daarnaast heeft het kader een belangrijke functie in het beoordelen van de doorbraakprojecten.

In dit hoofdstuk wordt verder ingegaan op de kaders voor circulaire doorbraken zoals gehanteerd bij deze regeling.

Voorbeeld van een doorbraak

Als alle benzineauto's vervangen worden door elektrische auto's vindt er geen doorbraak plaats; er wordt enkel een nieuwe technologie gebruikt om uitstoot te verminderen in hetzelfde systeem en zelf met dezelfde modaliteit (de auto). Een doorbraak wordt wel bereikt als er in plaats van substitutie een transitie plaatsvindt, wat bij het voorbeeld van de auto een modaliteitsverandering kan zijn waarbij men anders naar vervoer gaat kijken.

3.2 Kenmerken van doorbraakprojecten

Doorbraakprojecten voldoen aan verschillende kenmerken:

- **Fundamenteel vernieuwend**, waaronder ketensamenwerking: een project is fundamenteel vernieuwend als deze andere manieren van denken, doen of organiseren nastreeft waar ook het verbinden van verschillende ketenpartners een rol speelt.
- **Impact**: een project kan impact maken op een materiële, iconische en maatschappelijke manier.
- **Haalbaarheid**: een doorbraakproject is haalbaar als het team, het plan maar ook de directe omgeving dit ondersteunt en het in de praktijk kan worden uitgevoerd.

Deze kenmerken vormen in onderlinge samenhang het algemene kader van de regeling. Een uitgebreidere toelichting volgt later in dit hoofdstuk.

Verdiepend op deze kaders worden in openstellingsbesluiten meer in detail aangegeven wat de beoordelingscriteria, inclusief scoringsmethodiek worden.

In de bijlage is een gespreksformulier met betrekking tot de criteria fundamenteel vernieuwend, haalbaarheid en impact opgenomen. De functie van dit formulier is om in het beginstadium van een aanvraag op gestructureerde wijze met koploper(s) te verkennen in hoeverre projectideeën de potentie hebben om zich te kwalificeren.

Het toepassen van het beoordelingskader tijdens de beoordelingsfase en de uiteindelijke ranking van aanvragen, geschiedt door een team van experts van de provincie en enkele externe experts. Formele vaststelling geschiedt door de Gedeputeerde Staten.



Figuur 7. Kaders voor de subsidieregeling.

Ondanks de uitwerking van de kaders voor een doorbraakproject, bestaat de kans dat er goede, circulaire doorbraakprojecten worden aangereikt aan de provincie, die strikt genomen niet binnen de kaders vallen, maar die wel een echt doorbraakproject kunnen zijn. Dit komt onder andere door het innovatieve karakter van de doorbraakprojecten en door het leereffect dat nog gaat optreden bij de provincie zelf over dit type projecten en de ondersteuning hiervan. Bij een dergelijk geval kan afgeweken worden van de criteria zoals omschreven. Zo krijgen creatieve projecten toch de kans om tot een doorbraak te komen.

3.3 Kaders van de regeling

De kaders van de regeling bestaan uit de volgende punten:

- Aansluiting op transitieagenda's van de vernieuwersnetwerken
- Fundamenteel vernieuwend
- Impact
- Haalbaarheid.

Bij deze kaders bestaat een gelaagdheid. Allereerst kan gekeken worden of een project aansluit bij de transitieagenda('s). Als dit niet het geval is, hoeft er niet verder gekeken te worden naar de passendheid van de regeling bij het project. Voorbeeld: als het openstellingsbesluit over biobased bouwen gaat, maar het project gaat over kunststoffen in de agrarische sector, dan past deze niet in de regeling.

Vervolgens geldt fundamenteel vernieuwend als uitsluitingscriterium. Zonder enige mate van fundamenteel vernieuwend voldoet het project niet aan de kaders van de regeling. Indien dit wel het geval is, kan verder worden gekeken naar de impact en vervolgens de haalbaarheid van een project.

Hieronder wordt verder ingegaan op alle kaders.

3.3.1 Aansluiting op transitieagenda's van de vernieuwersnetwerken

Bij openstelling van de regeling wordt bekend gemaakt op welke transitieagenda('s) de openstelling is gericht. De doorbraakprojecten dienen bij te dragen aan het doel van ten minste één van de transitieagenda's. Momenteel (in april 2022) wordt aan vier transitieagenda's gewerkt.

3.3.1.1 Bouw

Voor het thema Bouw richt provincie Zuid-Holland zich op biobased bouwen in de gebouwde omgeving. Biobased bouwen biedt grote potentie om de traditionele bouw toekomstbestendig te maken, heeft een directe relatie met de industrialisatie (prefab) van de bouw en daarmee kansen om de woningbouw te versnellen. Naast versnelling zorgt het ook voor minder milieudruk en biedt het een bijdrage aan de oplossing voor het stikstofprobleem. Om biobased bouw materiaal te maken zijn (nieuwe) teelten nodig zoals hout, vlas, hennep, stro, lisdodde en groene reststromen. Dit geeft een perspectief voor boeren die andere verdienmodellen en markten willen verkennen.

3.3.1.2 Kunststoffen

Vanuit het thema Kunststoffen wordt onder andere gewerkt aan het gebruik van plastics in de tuinbouw (als teeltmateriaal en als verpakking). Na het afronden van een verkennend onderzoek naar deze stromen, wordt onderzocht rond welk thema een vernieuwersnetwerk wordt gestart. Daarnaast wordt er op dit moment vanuit een eerdere P>ACT Challenge een coalitie gevormd rond retourverpakkingen voor de maaltijd-to-go branche. Onder deze landelijke coalitie zullen één of meerdere Zuid-Hollandse deelnetwerken actief worden gericht op het lokaal introduceren van een goed werkend systeem voor herbruikbare drank- en maaltijdverpakkingen. Tot slot zet de provincie vanuit het thema Kunststoffen in op een toekomstbestendige, koolstofarme en circulaire industrie in het havenindustriële complex (HIC).

Of dit gaat uitgroeien tot een vernieuwersnetwerk is op dit moment nog niet duidelijk. Het kan ook een andere activiteit zijn om spelers te betrekken (zoals het organiseren van debatten).

3.3.1.3 Groene grondstoffen & voedsel

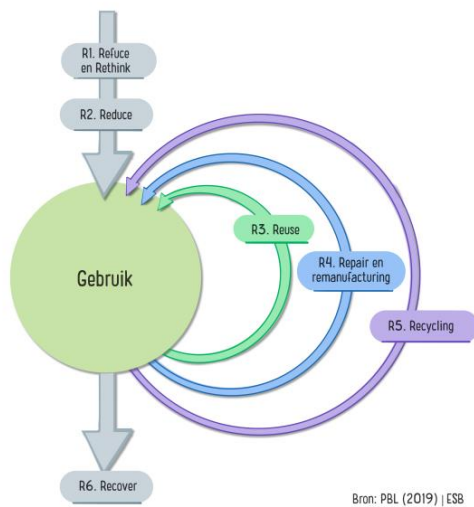
Voor het thema Groene grondstoffen & voedsel is gekozen voor een focus op het hoogwaardig en dichtbij verwaarden van natuurlijke reststromen uit de provincie – zoals bermmaaisel, riet, gras en hout. Het streven is om méér gebruik te maken van biomassa ten koste van niet hernieuwbare grondstoffen.

3.3.1.4 Maakindustrie

De maakindustrie in Zuid-Holland is groot en belangrijk voor de economie. Daarom is het ook een thema in de Zuid-Hollandse Groeiagenda en in de strategie Circulair Zuid-Holland. Er is gestart met zon & circulair op het snijvlak van maakindustrie en energietransitie. Aan de achterkant van de keten zien we retourstromen komen, waar nog geen goede, duurzame oplossing voor is.

3.4 Fundamenteel vernieuwend

Bij het beoordelen van fundamenteel vernieuwend wordt gekeken naar de mate waarin het project andere manieren van **denken, organiseren** en **doen** nastreeft. Fundamenteel vernieuwend wordt gezocht in de keten waarop deze betrekking heeft. Daarnaast wordt ook gekeken naar de potentie om bij te dragen aan een doorbraak in aanverwante ketens of waar het zelfs tot complete systeemverandering kan leiden.



Figuur 8. De R-ladder. *Illustratie door Flatland*

3.4.1 Nieuwe manieren van denken

Nieuwe manieren van denken kunnen worden geoperationaliseerd door middel van de R-ladder¹, maar dit is niet de enige manier. Naast de nieuwe manier van denken over het maken en gebruiken op productniveau door de ontwerpers, kan dit ook op een hoger niveau gaan over nieuw denken bij de gebruikers of in de samenleving, wat verder gaat dan alleen het nieuwe product. Hierbij worden dominante beelden en paradigma's ter discussie gesteld of worden mensen uitgelokt om anders naar onderwerpen en producten te kijken. Dit laatste moet worden meegenomen om tunnelvisie op de R-ladder te voorkomen.

3.4.2 Nieuwe manieren van organiseren

Bij fundamenteel vernieuwend wordt veronderstelt dat vaste verhoudingen en patronen in de keten veranderen. Actoren gaan zich op een andere manier tot elkaar verhouden,

bijvoorbeeld door een nieuw organisatiemodel of verdienmodel. In deze nieuwe ketensamenwerking ontstaat een nieuwe ordening waarbij verschillende partijen tot nieuwe afspraken komen.

Om fundamenteel vernieuwend te beoordelen wordt dus ook gekeken naar de partijen die betrokken zijn bij de aanvraag en de onderlinge interactie, organisatie- en verdienmodellen. Het aantal ketenpartners wordt niet aan de hand van een rigide criterium ("minimaal drie ketenpartners") beoordeeld. Wél moet een voorstel duidelijk maken dat de ketenpartners die cruciaal zijn om een doorbraak te bereiken, aan boord zijn. Ook wordt gekeken naar de onderlinge afspraken die hun samenwerking definieert en de wijze waarop dit tot de beoogde doorbaak leidt

Een onderbouwing van het mogelijk ontbreken van cruciaal geachte partijen en eventuele compenserende maatregelen kan een noodzakelijke minimumvereiste zijn.

Voor een afbeelding van de keten, zie figuur 8.

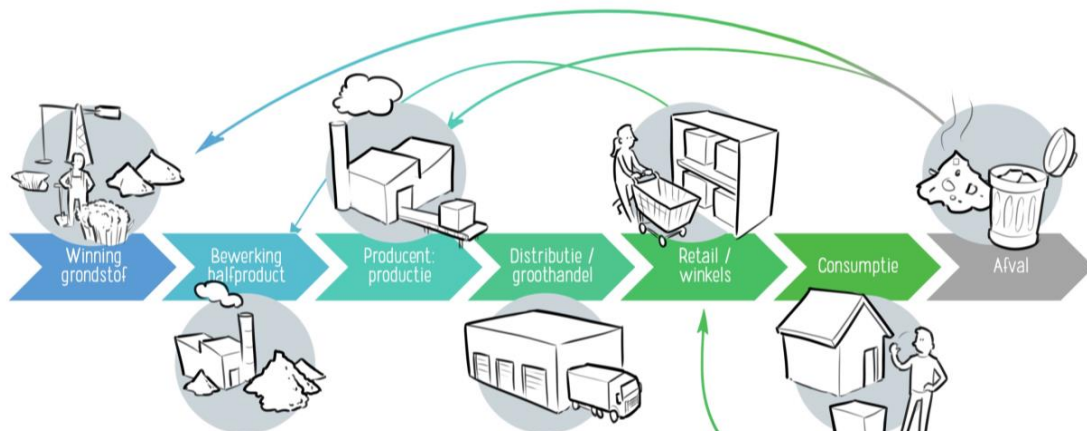
3.4.3 Nieuwe manieren van doen

Nieuw denken en organiseren moet ook leiden tot nieuw doen (nieuwe praktijken). Verandert het routines en handelingen? Lukt het alternatief gedrag van burgers en consumenten uit?

Voor het doorbreken van routines of het aanpassen van gedrag weegt mee welke voordelen dit alternatieve gedrag met zich meebrengt. Een dergelijk voordeel kan bestaan uit onder andere een financiële prikkel, zoals economische opbrengst of transactiekosten, of een niet-materiële prikkel zoals status, vanwege zelfontplooiing of vanuit een bepaalde ideologie.

¹ De R-ladder geeft verschillende circulaire strategieën weer, die hiërarchisch zijn ingedeeld. Hoe hoger op de R-ladder, hoe circulaarder de strategie is. Zie Figuur 8 voor een visualisatie of lees

'[Circulair Zuid-Holland: Samen versnellen](#)' van de provincie Zuid-Holland, pagina 8 en 9.



Figuur 9. Circulaire keten. Illustratie door Flatland

De aanwezigheid van dergelijke, of andere, prikkels versterkt de kans dat de nieuwe manieren van doen zich ook daadwerkelijk gaan manifesteren.

Dit nieuwe doen hoort niet eenmalig te zijn, maar behoort juist de potentie te hebben om de standaard gang van zaken te worden. Hiervoor moet een project schaalbaar zijn. De vorm die schaalbaarheid aanneemt, is echter afhankelijk van de sector waarin het project wordt uitgerold. De details over de eisen aan schaalbaarheid worden daarom in het openstellingsbesluit opgenomen. Zie het voorbeeld rechts.

3.4.4 Geen doorbraak zonder enige fundamentele vernieuwendheid

Fundamenteel vernieuwend geldt als uitsluitingscriterium. Zonder fundamenteel vernieuwend is het geen doorbraakproject. Het is echter geen binaire vraag, maar kan bekeken worden als schaal. De vraag is dan: is het project voldoende fundamenteel vernieuwend?

3.5 Impact

Hoeveel impact een project maakt, is in feite wat het project gaat bereiken. Impact kan breder zijn dan de directe meetbare resultaten (materiële impact), namelijk ook iconische en maatschappelijke impact. Deze impact betreft de impact van het project zelf en de impact op de keten waar het project betrekking op heeft.

3.5.1 Materiële impact

Bij materiële impact betreft het de directe resultaten, zoals de vermindering van CO₂-uitstoot of de afname van materiaalgebruik of grondstoffengebruik.. Dit criterium is de enige absoluut weer te geven variabele, al dan niet op basis van een schatting. Voor sommige projecten zijn deze absolute aantallen nog moeilijk inzichtelijk te maken. Het nader onderzoeken kan in dat geval onderdeel worden van het project, na indiening, indien aannemelijk is gemaakt dat de potentie tot reductie op materieel gebied bestaat. Daarnaast kan ter onderbouwing van de materiële impact gewerkt worden met een nulmeting om op voort te bouwen.

Enmalig karakter

Een voorbeeld van een project met een eenmalig karakter is een volledig biobased en circulair (vrijstaand) huis. Ondanks dat alle materialen om een circulair huis te bouwen voorhanden zijn, zijn deze producten nog niet schaalbaar. Dit komt door verschillende factoren, zoals de betaalbaarheid en beschikbaarheid van de oplossingen. Ook het complete pakket kan niet zomaar herhaald worden in een volgend huis, want elk huis is anders en het totaal aantal vrijstaande woningen in Nederland is laag. Het bouwen van een dergelijk huis zet misschien eenmalig aan tot een nieuwe manier van doen, maar waarschijnlijk zal een soortgelijk project niet groter uitgerold kunnen worden.

Aangezien dit het enige numerieke criterium is, kan bij vergelijkbare projecten deze uitkomst als weging ingezet worden.

3.5.2 Iconische impact

Bij iconische impact wordt gekeken naar de culturele verandering die het project teweeg kan brengen. Bij een culturele verandering spreken we van een verandering in gangbare ideeën, de dominante maatschappelijke discussie en onderliggende dominante modellen of theorieën. Om de potentie hierop van een project in te schatten, kan allereerst worden gekeken of het project de potentie heeft om een breed publiek te bereiken. Ook kan worden gekeken naar de mogelijke discussie die het project op gang kan brengen in de maatschappij of de politiek. Hier kan onder andere gedacht worden aan de beleidsvraagstukken die een project oproept. Als laatste kan ook worden gekeken naar het project als mogelijk icoon voor een achterliggende visie.

3.5.3 Maatschappelijke impact

Groepen worden beïnvloed door de transitie, wat vragen oproept over inclusiviteit, rechtvaardigheid, betaalbaarheid en meer. De mate waarin groepen kunnen participeren en waarin de noden van specifieke groepen worden meegenomen, bepaalt de maatschappelijke impact.

Het nadenken over de maatschappelijke impact van een project én hier specifiek op inzetten gedurende de uitrol van het project, geeft inzicht in de maatschappelijke impact van het desbetreffende project.

3.5.4 De trade-offs van impact

De verschillende soorten impact zijn complementair, maar kennen ook mogelijke trade-offs. Het streven is daarom niet altijd om als project in te zetten op alle soorten impact. Het betreft een gelaagd beeld, waarbij dit perspectief meegeven kan worden aan de stakeholders in het project om meer impact te bereiken.

3.6 Haalbaarheid

Zowel de kwaliteit van het plan, het team, maar ook de interactie met de directe omgeving

worden gescoord op haalbaarheid. De context van het initiatief speelt daarom ook mee in de haalbaarheid van het project.

3.6.1 Het projectplan

Om tot een geslaagde uitvoering van het project te komen, moet er een gedegen projectplan zijn opgesteld. Dit plan moet volledig zijn, haalbaar worden geacht en het is belangrijk dat het plan vertrouwen wekt. De precieze invulling hiervan, inclusief de juridische vereisten die aan het plan worden gesteld vanuit de provincie, wordt in de openstelling uiteengezet.

3.6.2 Het team

Een team moet bestaan uit een diverse samenstelling van partijen of individuen met verschillende competenties, kwaliteiten en achtergronden; dus niet alleen technische experts maar ook procesvaardigheden. Indien er competenties ontbreken, dient het opvangen hiervan, bijvoorbeeld door het aantrekken van externen, verwerkt te worden in het plan. Verwacht wordt dat er vertrouwen gewekt wordt in het functioneren van het team, dat blijkt uit eerdere, geslaagde samenwerkingen óf ten tijde van de voorbereidingen van het indienen van het projectplan.

3.6.3 De context

De context van een project speelt een belangrijke rol in de haalbaarheid ervan. Onder andere door steun, betrokkenheid en enthousiasme vanuit diverse netwerken, of door in te spelen op urgenties en noden van betrokkenen of op kansen in de omgeving, vergroot de kans van slagen. Door de context inzichtelijk te hebben, kan worden beoordeeld of deze gunstig is voor de haalbaarheid van het project.

3.7 Randvoorwaarden voor deelname aan de regeling

Naast de criteria om te toetsen of een project een (potentiële) doorbraak teweeg gaat brengen, bestaan er ook enkele randvoorwaarden voor een project. Dit betreft de geleerde lessen in een project en de borging hiervan, het minimale

aantal partners in het samenwerkingsverband en een aantal overige randvoorwaarden.

3.7.1 Geleerde lessen delen

Leren gebeurt gedurende de uitvoer van een doorbraakproject. Het delen van deze geleerde lessen is een effectief en noodzakelijk middel in de transities. Het delen van geleerde lessen en echt zorgen voor de borging ervan vormen hiermee een randvoorwaarde voor een doorbraakproject. Naast het brengen van geleerde lessen naar de provincie, het vernieuwersnetwerk en anderen, kan een project ook veel leren van anderen buiten het project. Hoe dit 'halen' door het projectteam wordt ingevuld, moet ook worden omschreven.

3.7.2 Aantal partners

De samenstelling van het team en de verschillende betrokkenen uit de keten zijn belangrijk voor een doorbraak. Daarnaast moet de samenwerking voldoende omvang hebben om tot een doorbraak te komen. Daarom is het een randvoorwaarde dat in een voorstel duidelijk wordt aangetoond dat de ketenpartners, die cruciaal zijn om een doorbraak te bereiken, aan boord zijn of aan boord komen.

3.7.3 Overige randvoorwaarden

Overige randvoorwaarden (denk aan de minimumvoorwaarden, vestigingslocatie van de penvoerder en meer) worden kenbaar gemaakt in de Subsidieregeling circulair Zuid-Holland (algemeen kader) en specifieker in de verschillende openstellingsbesluiten. .

HOOFDSTUK 4.

Van droom naar doorbraak: gefaseerde ondersteuning

4.1 Inleiding

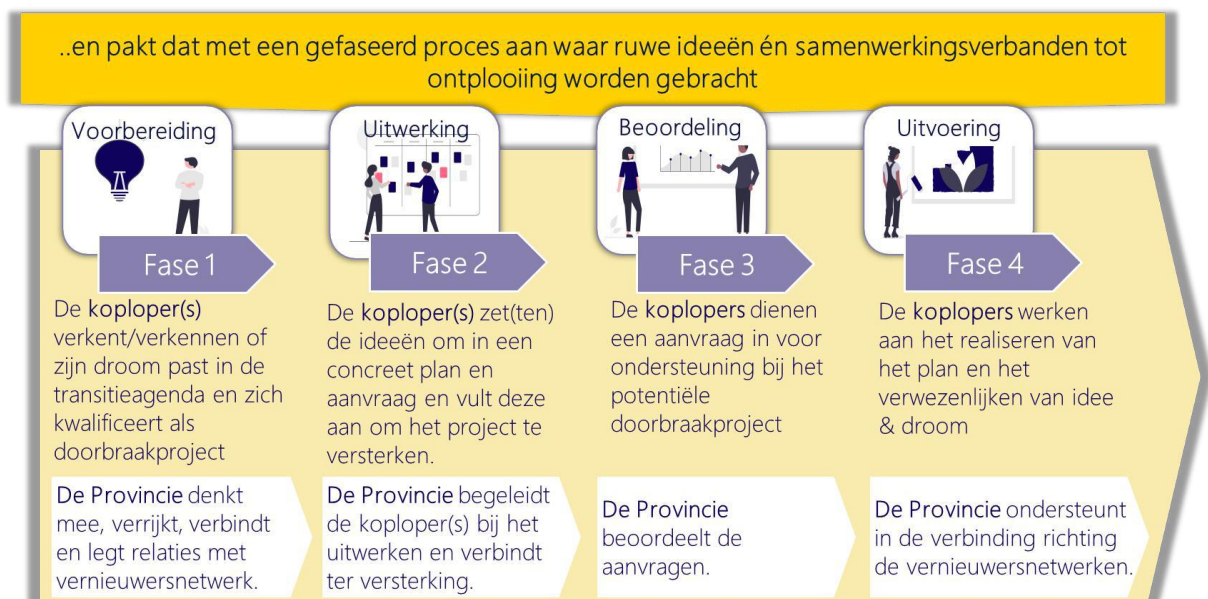
In de vernieuwersnetwerken wordt naast het opstellen van de Transitieagenda ook gewerkt aan het ontwikkelen van doorbraakprojecten. Doorbraakprojecten ontstaan uiteraard niet vanzelf, ondanks een transitieagenda en toekomstbeelden. Er is ondersteuning nodig van de initiatiefnemers: de ondernemende koplopers. Hieronder wordt aangegeven hoe dit kan plaatsvinden door middel van een gefaseerd proces.

Zoals eerder aangegeven is gekozen voor een gefaseerde aanpak, zie figuur 10 voor een visualisatie van de fases. Het doel van een

dergelijke fasering is om initiatiefnemers geleidelijk te ondersteunen bij de uitwerking van (voorstellen voor) doorbraakprojecten en niet pas in contact te komen met mogelijke doorbraakprojecten als deze een goedgekeurd projectplan inclusief financiering hebben. Dit past beter bij de behoeften van circulaire doorbraakprojecten en de koplopers die hieraan werken. Ook zorgt de provincie er op deze manier voor dat zij goed zicht heeft op lopende initiatieven en kan zij, indien het initiatief niet bij de regeling past, eventueel doorverwijzen naar andere programma's voor ondersteuning.

In elke fase worden de volgende punten toegelicht:

- Activiteiten die plaatsvinden in de fase
- Rol van de provincie
- Rol van de koplopers.



Figuur 10. Fasering van droom naar doorbraak.

4.2 Fase 0 – verkenning

Doel: (doorbraak)projecten en/of koplopers informeren in het vernieuwersnetwerk.

Activiteiten:

- Concretiseren van kansen in het speelveld door binnen de transitithema's te identificeren welke doorbraakinitiatieven aanwezig/nodig zijn om een bijdrage te leveren aan het doel van het specifieke thema.
- Bijeenkomsten organiseren per thema om geïnteresseerden te informeren over de regeling.
- Versterken van potentiële projecten door het bij elkaar brengen van (potentiële) hoofdrolspelers vanuit provincie, koplopers en vernieuwingsnetwerken.

Rol provincie:

- Verbinder tussen netwerken en regelingen.
- Ambassadeur van de doorbraakgedachte en de eigen subsidieregeling.

Rol koplopers:

- Het volgen van en meedoen aan het vernieuwersnetwerk (bijvoorbeeld Fair solar, Natuurlijke reststromen, biobased bouwen of nieuwe thema's).
- Droom ontwikkelen en uitwerken met ketenpartners.

4.3 Fase 1 – voorbereiding

Doel: indieners en provincie hebben inzicht in de mogelijkheden van het initiatief. Hierbij wordt een snelle toets gedaan of het project voldoet (of kan gaan voldoen) aan de voorwaarden voor een doorbraakproject.

Activiteiten:

- Alle initiatieven worden verkend op de (project)mogelijkheden. Door in gesprek te gaan met de koplopers kan met behulp van het gespreksformulier bekeken worden of het project bij de regeling past en kenmerken heeft van een doorbraakproject.
- Door inzicht te hebben in het project kan de best passende regeling of vervolgstap gekozen worden. Dit kan ook een andere

regeling of vervolgstap zijn die niet bij de regeling voor doorbraakprojecten past.

- Indien het project bij de regeling lijkt te passen, kan de provincie ondersteunen in het uitbouwen van het project. Hierbij kan gedacht worden aan: samen sparren over wat 'radicale innovatie' of fundamentele vernieuwendheid inhoudt; informeren over het proces; uitdagen om medestanders te zoeken en uitbouwend. .

Rol provincie:

- Begeleider (transitiemanager of transitiedewerker).
- Verbinder, met name bij het uitbouwen van het projectidee.
- Verwijzen naar andere financiële regelingen.

Rol koplopers:

- Uitwerken van de (project)plannen.
- Het project uitbouwen waar nodig of gewenst.

4.4 Fase 2 – uitwerking

Doel: ondersteunen in de uitwerking van het projectplan zodat de realiseerbaarheid en effectiviteit van het (plan voor het) initiatief omhoog gaat en wordt voldaan aan de eisen en criteria van doorbraakprojecten.

Activiteiten:

- Sparringssessie of netwerkwessie met betrokkenen.
- Begeleiden en feedback geven (tips) aan de, zodat die meer inzicht hebben in de passendheid van de regeling bij hun project (minimale voorwaarden).

Rol provincie:

- Begeleider vanuit het transitieteam in het proces van uitwerken.
- Verbinder om de uitwerking te versterken.

Rol koplopers:

- Inschatten tot op welke hoogte het project wordt aangepast en wanneer deze klaar is voor indiening.
- Verbetering en concretisering doorbraakproject.

Het resultaat van deze fase is een compleet projectplan voor de subsidieregeling om in te kunnen dienen.

4.5 Fase 3 – beoordeling

Doel: beoordeling en rangschikking van de aanvragen voor selectie van doorbraakprojecten en besluit nemen over subsidietoekenning.

Activiteiten

- Beoordeling van aanvragen en advies aan Gedeputeerde Staten.
- Besluit van Gedeputeerde Staten over aanvragen.
- Toekenningen bekendmaken.

Rol provincie:

- Beoordeling van de aanvraag en advisering aan Gedeputeerde Staten.

Rol koplopers:

- Indienen projectplan.
- Aanvullende informatie aanleveren (indien gevraagd).

Nadat de aanvragers (via een samenwerkingsverband) aan alle vereisten van het aanvraagproces heeft voldaan en (formeel) een aanvraag heeft ingediend, vindt beoordeling plaats. De beoordeling geschiedt door een team bestaande uit externe experts en experts van de provincie. Zij hebben zowel inhoudelijke kennis over de innovaties per thema als kennis over transities. Dit team geeft een advies aan Gedeputeerde Staten van de provincie die het finale besluit neemt.

4.6 Fase 4 – uitvoering doorbraakproject

Doelen:

- Begeleiding van de uitvoering.
- Leren over transities ten behoeve van verbetering van ondersteuning.

Activiteiten:

- Contact onderhouden met partners uit het doorbraakproject.

- Monitoring voortgang voor ondersteuning en vanwege inzicht in doeltreffendheid subsidie (wettelijk verplicht).
- Verzamelen van geleerde lessen en deze vertalen naar collega's en vernieuwersnetwerken.
- Kennisontwikkeling en kennisdeling in Vernieuwersnetwerk en via de provincie.

Rol provincie:

- Begeleider in het uitvoeren van het project en in het terugkoppelen van geleerde lessen naar het transitieteam en het vernieuwersnetwerk.

Rol koplopers:

- Uitvoeren van het plan.
- Geleerde lessen delen.
- Contact onderhouden met de provincie.

4.7 Afsluitingsfase

Doel: geleerde lessen en een gezamenlijk afsluitend beeld borgen.

Activiteiten:

- Na afronding van het project zoals beoogd in het projectplan worden geleerde lessen (nogmaals) verzameld en gecommuniceerd én wordt het afsluitende beeld geborgd.
- Indien mogelijk wordt het project doorverwezen naar een andere regeling of programma.

Rol provincie:

- Borgen geleerde lessen en meenemen in eigen processen en beleid.
- Afsluiten project met de koplopers.

Rol koplopers:

- Afsluiten project.
- Mogelijke doorontwikkeling project (onder andere door inzet andere regelingen of private gelden).
- Kennis ophalen, vastleggen en delen, onder andere via vernieuwersnetwerk en media.

HOOFDSTUK 5.

Reflecties en aanbevelingen

5.1 Reflectie op het proces

De totstandkoming van dit rapport vond plaats via een iteratief proces met medewerkers namens de provincie waarin verschillende expertises zijn samengebracht op het gebied van onder andere:

- de transitieaanpak,
- circulariteit,
- innovatie,
- subsidies en financiering,
- inhoudelijke sectorale kennis,
- context (zoals de vernieuwingsnetwerken),
- het inrichten van regelingen.

Met veel enthousiasme en commitment heeft men gedurende verschillende workshops en bilaterale gesprekken bijgedragen aan de totstandkoming van een eenduidige en innovatieve regeling voor doorbraakprojecten. De afdronk is dan ook dat de geformuleerde uitgangspunten en randvoorwaarden, zoals in voorgaande hoofdstukken beschreven, kunnen rekenen op consensus en enthousiasme onder hen die straks met de nieuwe regeling gaan werken.

Uiteraard waren er ook verschillen van inzicht en/of naar voren gebrachte aandachtspunten. De belangrijkste worden in deze paragraaf kort samengevat.

Doelgroep

Gelet op het vernieuwende karakter, de onbekendheid en de weerbarstige praktijk van een doorbraakproject, kan de interesse vanuit de beoogde doelgroep (koplopers) in een aanlooperperiode wellicht tegenvallen. Ook moet worden gewaakt dat zich vooral 'usual suspects' melden: ervaren partijen die behendig toegang tot subsidiegelden weten te verwerven. Vanuit deze optiek verdient het aanbeveling om de

komst van de nieuwe regeling vroegtijdig en onder een breed publiek aan te kondigen. Los van het wervende effect op potentiële aanvragers kan hiermee ook het vernieuwende karakter van doorbraakprojecten als onderdeel van de transitieaanpak breed onder de aandacht worden gebracht.

Meetbaarheid van de effectiviteit

De doorbraakregeling is bij uitstek gericht op experimenteren en het bereiken van leereffecten. Van een doorbraakproject kan nog niet worden verwacht dat het (zicht op) een positieve businesscase heeft. Dit werpt de vraag op hoe de provincie de effectiviteit van dit de subsidiering kan meten.

Geadviseerd wordt om het succes van deze nieuwe regeling vooral te meten aan de hand van de praktijkervaring die het weet te bewerkstelligen. Juist het in de praktijk uitproberen, experimenteren en ervaren van fundamenteel vernieuwende ideeën met impact is een doel op zich. Zonder goede borging van het geleerde zijn de leereffecten beperkt, dus ook de wijze waarop leereffecten worden vastgelegd en aan derden ter beschikking worden gesteld geldt hier als relevante indicator voor effectiviteit.

Interne rollen en verantwoordelijkheden

De gefaseerde aanpak brengt met zich mee dat de betrokkenheid en rolname vanuit de provinciale ambtenaren voortdurend zal verschillen. Immers de verschillende ambtenaren van de provincie informeert, begeleidt, adviseert, beoordeelt, controleert en verbindt koplopers tijdens de verschillende fases van de ondersteuning. Deze aaneenschakeling van rollen is juist een krachtig aspect van de regeling maar zal ook aan de kant van de provincie ook in de aanloop tot de nodige vraagstukken leiden. Bijvoorbeeld op het gebied van:

- organisatorische invulling (wie vervult welke rol?),
- coördinatie (hoe vindt afstemming plaats binnen en buiten de provincie),
- legitimiteit (hoe zorg je ervoor dat je met voldoende objectiviteit en onafhankelijkheid

met koplopers en projectvoorstellen omgaat ten tijde van advisering en beoordeling)?

Evenals bij doorbraakprojecten zélf geldt hier ook voor de provincie zelf het advies dat niet alles op voorhand kan worden 'dichtgetimmerd' en dat men juist in de dagelijkse praktijk zal moeten uitvinden en uitproberen welke werkwijze in bepaalde situaties de voorkeur geniet.

5.2 Aanbevelingen over de regeling

In aanvulling op voorgaande aanbevelingen van procesmatige aard, volgt hier een aantal afsluitende aandachtspunten met betrekking tot (de inhoud van) de regeling zelf.

Benodigde fundamenteel vernieuwendheid verschilt per sector

Aanzienlijke verschillen worden verwacht over het type doorbraak, per thema. Voor het thema 'Groene grondstoffen & voedsel' is bijvoorbeeld sprake van een sterk gereguleerde keten met veel en diverse stakeholders en relatief kleine spelers (en beperkte schaalbaarheid). Hier zal beïnvloeding van het brede systeem, inclusief regelgeving, een logischere route zijn, dan bijvoorbeeld een project binnen 'Fair solar' waarbij sterkere partijen werken aan het recyclen van zonnepanelen en een doorbraak binnen de specifieke materiaalketen wél schaalbaar is. Waar mogelijk kan ook al in de transitieagenda worden voorgesorteerd op de behoefte die er op systeemniveau is op het gebied van fundamentele vernieuwing die nodig is om het systeem te veranderen.

Zienwijze op definities en doelen van doorbraakprojecten kunnen verschillen

Bepalende criteria binnen de subsidieregeling voor doorbraakprojecten (zoals fundamenteel vernieuwend, impact, et cetera) kunnen leiden tot verschillen in interpretaties. Bijvoorbeeld: wat de één aanmerkt als systeemverandering, beschouwt de ander als 'reguliere' innovatie. Dit is deels inherent aan de transitieaanpak. Verschillen van inzicht en interpretatie kunnen opspelen in gesprekken met koplopers maar ook intern binnen de provincie of met stakeholders. Waar verschillende zienswijze niet worden

beslecht, kan dat een gedragen en gemeenschappelijk aanpak binnen projecten in de weg staan. Het verdient daarom aanbeveling om in de openstellingsbesluiten expliciete beschrijvingen op te nemen en ook in de communicatie veel gebruik te maken van voorbeeld en casuïstiek.

Stimuleer koplopers de eigen slagkracht te vergroten vanaf dag één.

Zoals reeds toegelicht in paragraaf 2.6, wordt voorzien dat schaarste in tijd en middelen bij koplopers een belangrijk knelpunt kan worden. Het realiseren van een doorbraak vereist immers een lange adem en volhardendheid. Hoewel de doorbraakregeling juist voorziet in het verzachten van dit knelpunt, is het doorslaggevend dat onder de koplopers zich ook (enkele) deelnemers bevinden die over enige slagkracht beschikken. Bijvoorbeeld omdat iemand vanuit een grote organisatie substantieel wordt vrijgespeeld om aan de doorbraak te werken of door inhuur van een professionele procesbegeleider. Hier kan ook vroegtijdig op worden gewezen (door de provincie en vernieuwingsnetwerken in het bijzonder).

Liever gericht een beperkt aantal projecten financieren dan 'vele bloemen laten bloeien'

De budgettering voor doorbraakprojecten is nog niet vastgesteld. Maar inspeland op schaarste wordt het volgende opgemerkt. De relatief hoge kosten (zowel aan de zijde van de provincie als aan de zijde van de koplopers) maken dat de selectie van projecten zorgvuldig gedaan moet worden. Bij een relatief laag opengesteld budget, gaat de voorkeur dan ook uit naar het ondersteunen van een beperkt aantal projecten. Voorkomen moet worden dat het budget wordt versnipperd en veel projecten tegelijk slechts gedeeltelijk worden ondersteund. Dit zou de slagingskans namelijk aanzienlijk verminderen, waardoor mogelijk geen enkel project slaagt. Dit draagt ook niet bij aan de leereffecten en beeldvorming over de regeling zélf. Dus: liever een klein aantal projecten laten slagen dan 'met hagel schieten' en het risico lopen dat vrijwel geen project slaagt.

Ook morele ondersteuning doet er toe

Het initiëren van een doorbraakprojecten is zelden een louter zakelijke overweging, maar is (deels) gedreven door intrinsieke motivatie. De provincie, het vernieuwingsnetwerk en overige partners kunnen daarom, naast het voorzien in behoefte aan financiële middelen, kennis, netwerk, et cetera, ook een moreel steuntje in de rug geven. Bijvoorbeeld door vertrouwen en bevestiging te geven dat men de juiste koers heeft ingezet, of door zelf onverwacht een actie uit te voeren die blijk geeft van een gedeelde ambitie. Netwerkbijeenkomsten zijn hiervoor belangrijk.

Bijlagen

Bijlage 1. Definities

Doorbraakproject: bij doorbraakprojecten werken ondernemende koplopers (zie 'koplopers') samen aan een circulaire innovatie die zorgt voor een systeemverandering. Het zijn baanbrekende initiatieven die een fundamentele andere manier van doen, denken en organiseren in de praktijk uitproberen. De koplopers werken met elkaar aan het doorbreken van huidige structuren die de circulaire economie belemmeringen, benutten de kansen voor nieuwe verdienmodellen, zoeken nieuwe (coöperatieve) samenwerkingsverbanden, vereisen een andere kijk op bestaande praktijken en vereisen ook ander consumentengedrag. Hiermee maken ze het onmogelijke of ondenkbare mogelijk, tastbaar en zichtbaar. Hiermee zijn doorbraakprojecten fundamenteel anders dan gewone innovaties en hebben ze niet alleen een duurzame impact maar ook een maatschappelijke impact. Daarmee zijn het soms al de iconen voor de nieuwe circulaire economie.

Ketensamenwerking: het verbinden van verschillende ketenpartners waardoor een nieuwe samenwerking ontstaat. Samen wordt een nieuwe manier van denken, doen of organiseren bereikt, ook onderling. Zie hiervoor ook figuur 8.

Koploper: koploper is een breed begrip, waarbij men kan spreken van ondernemingen, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties maar ook consumenten. Zij werken met elkaar aan het doorbreken van huidige structuren.

Sociale innovatie: bij sociale innovatie veranderen relaties en bijbehorende rollen tussen individuen, organisaties en sectoren. Hier worden onder andere nieuwe waarden, processen en bedrijfsmodellen toegepast. Het gaat hierbij om het scheppen van publieke meerwaarde waarmee (vaak) maatschappelijke kwesties aangepakt worden.

Technologische innovatie: een innovatie door middel van een nieuwe of vernieuwde technologie, of door een bestaande technologie op een andere manier te implementeren of te combineren met andere technologieën.

Transitieagenda: elk vernieuwersnetwerk (zie 'vernieuwersnetwerk') stelt een transitieagenda samen. Hierbij wordt onder andere gekeken naar de toekomstbeelden die het netwerk samen ziet en door middel van een transitie- en sectoranalyse hoe dit toekomstbeeld te bereiken.

Vernieuwersnetwerken: een netwerk om de innovatie(s) (en daarmee de transitie) te versnellen door het ophalen, ontwikkelen en delen van kennis en het gezamenlijk zoeken naar nieuwe mogelijkheden.

Bijlage 2. Gespreksformulier

Inhoud

- Algemeen
- Fundamenteel vernieuwend
- Impact
- Haalbaarheid

Algemeen

Onderstaande gespreksformulieren dienen ter gespreksondersteuning bij potentiële doorbraakprojecten en niet als daadwerkelijke beoordeling.

Een project begint met een droom. Vul hier de droom van het project in.

Wat is de droom van het project?

Voorbeeld van een droom

In 2013 werd de droom van drie Nederlanders waarheid: eindelijk konden zij het bedrijf FairPhone officieel oprichten na een campagne van bijna drie jaar. De oprichters wilden een eerlijke smartphone op de markt brengen. Onder eerlijk verstaan zij: een positieve impact maken waarbij de waardeketen vanaf het mijnen van grondstoffen tot het einde van de lifecycle wordt geleid door ethische waarden. Alle telefoons zijn modulair en blijven zo lang in het bezit van de gebruiker. In 2022 bestaan zij nog steeds en hebben zij rond de 400.000 telefoons verkocht. Toch geven zij aan dat zij nog steeds dromen van een nóg eerlijkere smartphone, omdat 100% eerlijk nog niet bestaat.

Fundamenteel vernieuwend

Fundamenteel vernieuwend wordt gezien als uitsluitcriterium voor de regeling. Vul hieronder eerst in wat het project fundamenteel vernieuwend maakt. Verdiep daarna dit verhaal door specifiek in te gaan op nieuwe en andere manieren van denken, van doen en van organiseren. Het invullen geeft een eerste beeld van de fundamenteel vernieuwend van een project en geeft op deze manier handvatten voor mogelijke verbeteringen. Dit sluit echter niet uit dat een project fundamenteel vernieuwend kan zijn op een manier die niet omschreven staat in de verdieping.

Wat maakt het project fundamenteel vernieuwend?

Voorbeeld van een fundamenteel vernieuwend project

De wegwerpcultuur is hardnekkig. Met name voor plastic verpakkingen zien de oprichters van Pieter Pot dat dit anders kan. Ze beginnen de eerste verpakkingsvrije supermarkt. Naast de geheel nieuwe manier van producten aanbieden in winkels – nieuwe manieren van denken (en hiermee de samenwerking met leveranciers – nieuwe manieren van organiseren), vergt dit ook een aanpassing van de klant – nieuwe manieren van doen. Er moet een gedragsverandering plaatsvinden die ook nog eens extra tijd kost voor de klant en zo geen direct voordeel oplevert. Enige tijd geleden was dit een radicaal idee waar veel mensen aan moesten wennen. Nu is supermarktketen Albert Heijn de eerste grote supermarkt die ook delen van het assortiment verpakkingsloos aanbiedt.

In dit overzicht zijn zowel nieuwe manieren van denken, organiseren als doen omschreven. Voor verdieping op alle vormen van fundamenteel vernieuwend, zie de tabellen hieronder.

Overzicht fundamenteel vernieuwend	Slecht	Beter	Best
Nieuwe manieren van denken	Het project scoort laag op de R-ladder (enkel recovery) of zet niet aan tot nieuwe manieren van denken op een andere manier.	Het project werkt enkel aan recycle en komt hiermee niet hoger op de R-ladder dan dat, of het zet aan tot nieuwe manieren van denken op productniveau.	Het project werkt minimaal aan repurpose, remanufacture, refurbish of repair of zet aan tot nieuwe manieren van denken, breder dan enkel op productniveau.
	□	□	□
Nieuwe manieren van organiseren	Niet alle ketenpartners zijn betrokken en hiervoor is geen (plausibele) onderbouwing gegeven of er vindt geen nieuwe manier van samenwerken plaats.	Maximaal twee ketenpartners zijn betrokken bij het project; er is geen (plausibele) onderbouwing waarom het er niet meer zijn. De partijen werken (wel) op een nieuwe manier samen.	Alle ketenpartners zijn betrokken, of bij het ontbreken van ketenpartners is een plausibele onderbouwing gevonden en de partijen werken op een nieuwe manier samen.
	□	□	□
Nieuwe manieren van doen	Het project spoort niet aan tot alternatief gedrag door de eindgebruiker of consument.	Het project kan bijdragen aan alternatief gedrag door de eindgebruiker of consument, maar hier is geen duidelijke prikkel voor.	Het project brengt (hoogstwaarschijnlijk) alternatief gedrag teweeg, waarbij een duidelijke prikkel of dwang kenbaar is gemaakt.
	□	□	□

Voor circulaire projecten wordt een andere benadering gekozen dan de lineaire economie. Dit vraagt om een nieuwe manier van denken. Vul hier in hoe het project aanzet tot anders denken. Dit kan op basis van de R-ladder, maar mag ook verdiepend gaan over het veranderen van beelden, paradigma's of cultuur.

Hoe zet het project aan tot anders denken?

Voorbeeld van anders denken

Veel producten kunnen voor een laag bedrag nieuw besteld worden. Toch is reparatie vaak de duurzamere oplossing, maar kan het lastig zijn voor de eigenaar van een product om de reparatie te regelen (zowel door hoge kosten bij uitbesteden, als door kennisgebrek bij het zelf uitvoeren). Met dit in gedachten worden Repair Cafés opgezet; plekken waar mensen samen kunnen repareren. De materialen en het gereedschap om te repareren zijn aanwezig en vaak helpt men elkaar met reparaties of zijn vrijwilligers aanwezig om te helpen. Zo leert men dat reparatie kán en vaak nog leuk is ook. Dit stimuleert mensen om producten niet meteen weg te gooien maar eerst na te denken over een mogelijke reparatie.

Voor nieuwe manieren van denken kan worden gekeken naar de R-ladder.

Nieuwe manieren van denken: de R-ladder

Het project richt zich op refuse, rethink en/of reduce doordat:

- de producten overbodig worden door van de functie af te zien, of die met een ander fundamenteel vernieuwend product te zien (refuse);
- productgebruik wordt geïntensiveerd, bijvoorbeeld door het delen of het maken van multifunctionele producten (rethink);
- producten efficiënter gefabriceerd worden door minder grondstoffen en materialen in het product of tijdens het gebruik ervan (reduce).

Het project richt zich op re-use door de hergebruik van afgedankt, nog goede producten die dezelfde functie kunnen vervullen voor andere gebruikers.

Het project richt zich op repair, refurbish, remanufacture en/of repurpose door:

- reparatie en onderhoud van kapotte producten voor gebruik in de oude functie(s) (repair);
- het opknappen of moderniseren van oude producten (refurbish);
- onderdelen van afgedankte producten te gebruiken in nieuwe producten met dezelfde functie (remanufacture);
- afgedankte producten of onderdelen daarvan gebruiken in nieuwe producten met een andere functie (repurpose).

Het project richt zich op recyclen, door:

- materialen te verwerken tot dezelfde (hoogwaardige) of mindere (laagwaardige) kwaliteit.

Nieuwe manieren van denken: beelden, paradigma's en cultuur

Het project zet aan tot nieuw denken over het desbetreffende product

Het project zet aan tot nieuw denken, breder dan op productniveau, door dominante beelden en paradigma's ter discussie te stellen

Het project zet aan tot nieuw denken, breder dan op productniveau, door mensen uit te lokken om anders naar onderwerpen te kijken

Voor circulaire projecten organiseren ketenpartners hun samenwerking anders dan in een lineaire keten. Vul eerst de vernieuwing in de samenwerking aan. Vervolgens kan verdieping worden aangebracht.

Welke ketenpartners zijn betrokken en hoe werken zij samen (wat is er anders aan deze samenwerking in vergelijking met een lineaire samenwerking)?

Voorbeeld van een nieuwe samenwerking

BlackSatino wil circulair toiletpapier aanbieden vanuit de Cradle-to-Cradle gedachte. Deze reis kwam met grote uitdagingen. De Volksbank stapte in 2017 over op het hygiënapapier van BlackSatino. Samen met EcoSmart-onderdeel van Renewi, CWS en WEPA Professional is het de Volksbank gelukt om hun gebruikte papieren koffiebekers te laten recyclen in plaats van als restafval te blijven afvoeren. Alle partners hadden een speciale rol in het proces. Zo moesten de bekers apart ingezameld worden door EcoSmart, testte het WEPA Future Lab hoe zij de oude bekers weer tot toiletpapier kunnen maken en heeft de leverancier van hygiëneproducten, CWS, meegeholpen aan het rond krijgen van de kringloop door dit proces mee te nemen in hun huidige diensten.

Nieuwe manieren van organiseren: betrokken ketenpartners

Minimaal één partij is in belangrijke mate betrokken bij de productie (en materiaalkeuze hierbij) van het product waarop de doorbraak van toepassing is.

Minimaal één partij is in belangrijke mate betrokken bij de afzet (en gebruik) van het product.

Minimaal één partij is in belangrijke mate betrokken bij de inzameling en/of verwerking van het product na afdanking.

Bij ontbrekende partijen: er is een (plausibele) onderbouwing voor het ontbreken van de partij(en)

Nieuwe manieren van organiseren: samenwerking tussen ketenpartners

De partijen hebben een andere financiële samenwerking opgezet dan in een lineaire samenwerking

De partijen hebben een andere verantwoordelijk tot elkaar dan in een lineaire samenwerking

De partijen hebben op een andere manier de samenwerking tussen de ketenpartners veranderd

Nieuw denken en organiseren moet ook leiden tot nieuw doen (nieuwe praktijken). Vul hieronder in welk nieuw gedrag wordt aangespoord met het project.

Welk nieuw gedrag wordt gestimuleerd door het project?

Voorbeeld van nieuw gedrag

LENA de kledingbibliotheek wil af van de Fast Fashion-industrie en biedt leden een abonnement op kleding. In dit abonnement kan op basis van een puntensysteem kleding geleend worden. Op elk moment kan deze kleding geruild worden. Hierdoor stimuleert LENA om items die weinig gedragen (gaan) worden niet meer te kopen. Denk aan een mooie jurk voor een bruiloft, of een dikke winterjas voor op vakantie naar een koud land.

Nieuwe manieren van doen

Het project **breekt dagelijkse routines en handelingen en/of het lokt alternatief gedrag** uit bij de consument of eindgebruiker.

Dit gedrag wordt aannemelijk geprikkeld, door middel van een 'benefit' in de zin van:

- Een economische opbrengt (c.q. minder kosten)
- Transactiekosten ('kosten' niet in letterlijke financiële zin, maar breder: moeite doen of tijd besteden valt hier ook onder)
- Niet-materieel (bijv. ideologisch, status, zelfontplooiing).

Het is ook aannemelijk dat deze **benefits sterk genoeg** zijn zodat de eindgebruiker het gedrag daarop aanpast.

Impact

Impact kan op verschillende manieren worden gemaakt. Vul hieronder eerst in wat voor impact het project maakt. Verdiep daarna dit verhaal door specifiek in te gaan op de drie soorten impact. Het invullen geeft een eerste beeld van de impact van een project en geeft op deze manier handvatten voor mogelijke verbeteringen. Dit sluit echter niet uit dat een project impact kan maken op een manier die niet omschreven staat in de verdieping.

Hoe maakt het project impact?

Voorbeeld van een project met impact

Het eerder genoemde voorbeeld van Pieter Pot levert op verschillende wijzen impact. Allereerst vermindert het bedrijf het gebruikte plastic (dit gaat nu richting de 2,5 miljoen verpakkingen die bespaard zijn gebleven). Daarnaast voorkomt het de uitstoot van CO₂ door rekening te houden met CO₂-besparing in de productie, het transport en de schoonmaak. Dit is onder andere onderzocht met het Kennisinstituut Duurzaam Verpakking. Ook hebben consumenten de optie om hun portiegrootte te kiezen, wat vermoedelijk leidt tot minder voedselverspilling.

In dit overzicht zijn zowel materiële impact, iconische impact en maatschappelijk impact weergegeven. Voor verdieping op alle vormen van fundamenteel vernieuwend, zie de tabellen hieronder.

Impact	Slecht	Gemiddeld	Goed
Materiële impact	Het project heeft geen direct materieel resultaat in de vorm van CO ₂ -reductie, verminderd materiaal- en/ of grondstofverbruik of anderszins op het gebied van milieu, of dit is niet (plausibel) onderbouwd en men is niet voornemens dit te onderzoeken.	Het project geeft direct materieel resultaat in de vorm van CO ₂ -reductie, verminderd materiaalverbruik of anderszins op het gebied van milieu. Dit is echter niet (plausibel) onderbouwd door onderzoek, maar is dit wel voornemens uit te voeren.	Het project geeft direct materieel resultaat in de vorm van CO ₂ -reductie, verminderd materiaalverbruik of anderszins op het gebied van milieu en dit is (plausibel) onderbouwd door onderzoek.
	□	□	□
Iconische impact	De beoogde doorbraak brengt geen culturele verandering met zich mee..	Het project brengt enige culturele verandering met zich mee, bijvoorbeeld doordat het aanzet tot nieuw denken, waarmee het fungeert als icoon voor de achterliggende visie.	Het project zet aan tot nieuw denken, waarmee het fungeert als icoon voor de achterliggende visie, en bereikt hiermee een groot publiek.
	□	□	□

Impact	Slecht	Gemiddeld	Goed
Maatschappelijke impact	Het project weegt de invloed van de beoogde verandering die teweeg wordt gebracht op verschillende groepen in de samenleving niet mee.	Het project weegt de invloed van de beoogde verandering die teweeg wordt gebracht op verschillende groepen in de samenleving mee, maar dit is niet meegenomen in de uitvoering.	Het project weegt de invloed van de beoogde verandering die teweeg wordt gebracht op verschillende groepen in de samenleving mee en hier is rekening mee gehouden in de uitvoering.
	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Materiële impact

Het project heeft direct materieel resultaat in de vorm van CO₂-reductie

Het project heeft direct materieel resultaat in de vorm van verminderd materiaalverbruik

Het project heeft direct materieel resultaat in een andere vorm dan bovenstaande op het gebied van milieu

De materiële claim is (plausibel) onderbouwd door onderzoek(en) of is aannemelijk gemaakt

Voorbeeld van een project met materiële impact

Peerby laat burens producten van elkaar lenen. Zo hoeft niet elk huishouden een eigen cirkelzaag, silent-discoset of barbecue te hebben. Al deze producten kunnen geleend worden tegen betaling. Zo wordt bespaard in het gebruik van materialen en wordt CO₂ vermeden door vermeden productie en vervoer.

Iconische impact

Het project heeft de potentie om een breed publiek te bereiken

Het project zet aan tot nieuw denken, waarmee het fungeert als icoon voor de achterliggende visie

Het project brengt een discussie op gang, maatschappelijk gebied of op gebied van beleid

Voorbeeld van een project met iconische impact

RotterZwam gebruikt afval als grondstof. Dit zet aan tot discussie over verschillende zaken. Bijvoorbeeld de wetgeving omtrent het gebruik van afval. Het is namelijk niet toegestaan om afval te gebruiken om daar voedsel op te kweken. Inmiddels heeft RotterZwam ontzegging van deze regel gekregen en hier hopelijk de weg vrijgemaakt voor andere initiatieven met soortgelijke ideeën.

Maatschappelijke impact

De maatschappelijke impact (zowel positief als negatief) is omschreven meegenomen in het project

Met de maatschappelijke impact (zowel positief als negatief) wordt rekening gehouden in het project (verkleinen negatief en vergroten positief)

De aanvragen heeft in kaart gebracht of, en welke, doelgroep(en) worden benadeeld door de beoogde transitie

Met deze mogelijk negatieve invloed op specifieke groepen wordt rekening gehouden bij de uitvoer van het project en waar mogelijk gecompenseerd.

Voorbeeld van een project met maatschappelijke impact

De deeleconomie kan nadelig werken voor minder vermogenden. Zij betalen voor het lenen van producten, zonder hiermee vermogen (in spullen) op te bouwen. Toch is het hebben van een abonnement soms beter dan steeds producten te kopen en verkopen. Dit zag ook de start-up BikeFlip die abonnementen aanbiedt voor gereedde kinderfietsen. Juist gezinnen met minder vermogen kochten fietsen in de verkeerde maat ('op de groei') of die niet gecontroleerd waren door een fietsenmaker. Daarom zijn zij op dit thema verschillende samenwerkingen aangegaan en zijn zij nu ook onderdeel van de U-pas om ook mindervermogenden de mogelijkheid te geven hun kinderen een passende, veilige, circulaire kinderfiets te geven.

Haalbaarheid

De haalbaarheid van een project weegt mee in de potentie tot een doorbraak.

Hoe wordt de haalbaarheid van het plan ingeschat?

Het opgestelde plan geeft inzicht in de haalbaarheid ervan.

Hoe is de uitwerking van het plan?

Haalbaarheid van het plan

- | | |
|--------------------------------|--------------------------|
| Het plan is volledig | <input type="checkbox"/> |
| Het plan wordt haalbaar geacht | <input type="checkbox"/> |
| Het plan wekt vertrouwen | <input type="checkbox"/> |

Ook de samenstelling van het team, met de competenties van de individuen of partijen, draagt in grote mate bij aan de haalbaarheid van een plan.

Wat is de samenstelling van het team en wat zijn de vaardigheden en competenties van het team; Ook ervaring met veranderprojecten aangeven. ?

Haalbaarheid van het team

- | | |
|--|--------------------------|
| Het team heeft een diverse samenstelling van verschillende kwaliteiten en achtergronden | <input type="checkbox"/> |
| Alle benodigde kwaliteiten en achtergronden zijn aanwezig in het team | <input type="checkbox"/> |
| Indien kwaliteiten of achtergronden ontbreken wordt (plausibel) onderbouwd hoe dit wordt opgevangen gedurende het project | <input type="checkbox"/> |
| Het team wekt vertrouwen over de uitvoer van het project door eerder bewezen kwaliteiten, ofwel in de voorbereiding op dit project ofwel in eerdere projecten. | <input type="checkbox"/> |

Als laatst speelt ook de context waarin het project zich bevindt een rol in de haalbaarheid.

Hoe is de context van het project?

Haalbaarheid van de context

De context waarin het project zich bevindt is omschreven

Het project bevindt zich in een omgeving waar de haalbaarheid wordt gestimuleerd, doordat er steun, betrokkenheid, enthousiasme en eigenaarschap vanuit diverse netwerken voor het initiatief is

Het project sluit aan bij urgenties en noden van betrokkenen, of speelt slim in op de kansen en crises in de omgeving

Bijlage 3. Vraag & Antwoord

Randvoorwaarden deelname projecten en deelnemers

1. Zijn er bepaalde voorwaarden verbonden aan de deelnemers in de samenwerking?

Meerdere partners uit de keten betrekken is een basis voorwaarde voor fundamenteel vernieuwend. Toch is er geen vereiste samenstelling, aangezien het per project verschilt welke samenstelling het beste werkt voor een doorbraak. Wel zijn er minimaal bij het begin minimaal twee partners nodig.

2. Sommige projecten hebben als doel om van te leren. Is dit voldoende voor deelname?

Leren is een belangrijke randvoorwaarde voor de regeling. Ook richt de regeling zich op experimenteren. Toch is de basis van een project meer dan enkel leren. Het gaat om het daadwerkelijk uitvoeren van experimenten of directe projectvoortgang; het doen in de praktijk.

3. Moet een project met enige zekerheid levensvatbaar zijn in de toekomst (na het beëindigen van de regeling)?

Doel van de regeling is onder andere experimenteren. Dit betekent per definitie dat nog niet gesteld kan worden of een project daadwerkelijk ook in de toekomst verder kan gaan. Dit hangt immers af van wat de uitkomsten zin van het project. De levensvatbaarheid in de toekomst is daarom geen randvoorwaarde voor deelname. In de bestaande lineaire economie kunnen juist juridische of financiële belemmeringen de verbreding in de weg staan.

4. Stelt de regeling specifieke eisen aan de businesscase (worden bepaalde businesscaseparameters gevraagd)?

Gezien de fases waarin potentiële doorbraakprojecten zich bevinden, kan niet altijd worden voldaan aan standaard businesscaseparameters. Deze zijn daarom (nog) niet vastgelegd. Het gaat om het maatschappelijk verdienvermogen. Mochten hier wel eisen voor komen dan wordt dit gepresenteerd in het openstellingsbesluit.

5. Moet een project altijd voortkomen uit een vernieuwersnetwerk?

Het staat iedereen vrij om een projectplan in te dienen voor de regeling. Een project hoeft daarom niet voort te komen uit een vernieuwersnetwerk en de deelnemers aan het project hoeven geen onderdeel te zijn van het vernieuwersnetwerk. Het is wel aan te raden om die verbinding met het vernieuwersnetwerk te zoeken.

De kaders impact en fundamenteel vernieuwend

1. Moet impact uitgedrukt worden in financiële middelen, bijvoorbeeld de vermeden CO₂ per euro (voorbeeld: bij de SDE+ wordt gekeken naar de besparing in €/ton CO₂ aan de hand van een basisbedrag en correctiebedrag)?

Voor deze regeling bestaat geen dergelijke meting van impact. Er wordt gekeken naar de absolute impact, bijvoorbeeld door CO₂-besparing of materiaalbesparing (materiële impact) maar ook naar iconische en maatschappelijke impact. Zie hiervoor de kaders omschreven in de regeling.

2. Gaat het bij fundamenteel vernieuwend om de fundamenteel vernieuwendheid van het project zelf of in het systeem?

In het kader van de beoordeling geldt dat het doorbraakproject zich moet richten op een doorbraak binnen de keten waarop het betrekking heeft. Achterliggende doelstelling is dat de opgedane ervaring en resultaten ook overslaan, als een sneeuwbal effect, naar aanverwante ketens. Maar dit vormt geen formele vereiste.

3. Wat gebeurt er al de materiële impact (nog) niet meetbaar te maken is?

Het verschilt per project wat voor impact er wordt gemaakt. Voor sommige projecten is dit moeilijker meetbaar te maken dan voor anderen. Als dit het geval is moet dit duidelijk omschreven worden en moet worden toegelicht of er in de toekomst (mogelijk als onderdeel van het project) wel een indicatie van de impact gemaakt kan worden. Vaak is er wel een LCA of meetlat beschikbaar met meer gegevens. Ook via kennisrapporten is informatie beschikbaar over mogelijke materiele impact.

4. Hoe wordt omgegaan met het bereik en/of de (potentiële) schaalbaarheid van een project of product?

Het bereik van een project en de potentiële schaalbaarheid geven aan hoe fundamenteel vernieuwend een project is. Zie hiervoor 'nieuwe manieren van doen' onder schaalbaarheid in het hoofdstuk kaders.

Projectfases

1. De provincie ondersteunt de potentiële doorbraken in verschillende fases, voorziet ze van advies, of kan met een advies naar de GS komen. Hoe gaat de provincie om met deze verschillende rollen?

. Wel kan de provincie advies geven op basis van het contact dat eerder is geweest en de (inhoudelijke) kennis van het onderwerp en de sector. In deze eerdere fases denkt de provincie juist mee en heeft hiermee een faciliterende rol. Dit staat het uiteindelijke advies niet in de weg.

2. Wat gebeurt er na toekenning van de subsidie?

Na toekenning kan het project zoals omschreven van start gaan. De provincie ondersteunt dit proces. De specifieke eisen voor deze fase (zoals voortgangsrapportages et cetera) die worden gesteld staan omschreven in het openstellingsbesluit.

3. Wordt het project gemonitord tijdens de uitvoer?

De provincie is verplicht enige vorm van monitoring uit te voeren tijdens de uitvoer van een project (na toekenning van de subsidie). Maar bovenal wil de provincie vooral ondersteunen wanneer nodig en is daarom graag nog betrokken vanuit intrinsieke motivatie. Ook is het leren van het project een belangrijk speerpunt van de provincie en blijven ze om deze reden ook graag betrokken. De eisen aan de monitoring zijn te vinden in het openstellingsbesluit. In de subsidieregeling zijn wel artikelen artikel over prestatieverantwoording en meewerken aan leren opgenomen

4. Kan een project gedurende de uitvoer nog veranderen in haar activiteiten en de toekenning van de beschikbare middelen?

Het valt natuurlijk nooit te voorspellen hoe een project precies zal verlopen. Het openstellingsbesluit zal daarom toelichten welke voorwaarden er gelden voor wijzigingen die gedurende de uitvoer aan het plan worden gedaan. Let erop dat wijzigingen vrijwel altijd eerst ingediend en geaccepteerd dienen te worden bij de provincie.. Dit gaat via wijzingsaanvragen aan de provincie en die bepaalt of dit wordt goedgekeurd.



‘WIJ ZIJN BERENSCHOT, GRONDLEGGERS VAN VOORUITGANG’

Wij zien een Nederland dat altijd in ontwikkeling is. Zowel sociaal als organisatorisch verandert er veel. Al meer dan 80 jaar volgen wij deze ontwikkelingen op de voet en werken we aan een vooruitstrevende samenleving. Daarbij staan we voor duurzaam advies en de implementatie hiervan. Altijd gericht op vooruitgang én echt iets kunnen betekenen voor mensen, organisaties en de maatschappij.

Alles wat we doen, is onderzocht, onderbouwd en vanuit meerdere invalshoeken bekeken. In ons advies zijn we hard op de inhoud, maar houden rekening met de menselijke maat. Onze adviseurs doen er alles aan om complexe vraagstukken om te zetten naar praktische oplossingen waar u iets mee kan. Wij geven advies en bieden digitale oplossingen waarbij we ons focussen op:

- Toekomst van werk en organisatie
- Energietransitie
- Transformatie van zorg
- Transformatie van openbaar bestuur

Berenschot Groep B.V.

Van Deventerlaan 31-51, 3528 AG UTRECHT
Postbus 8039, 3503 RA UTRECHT
030 2 916 916
www.berenschot.nl