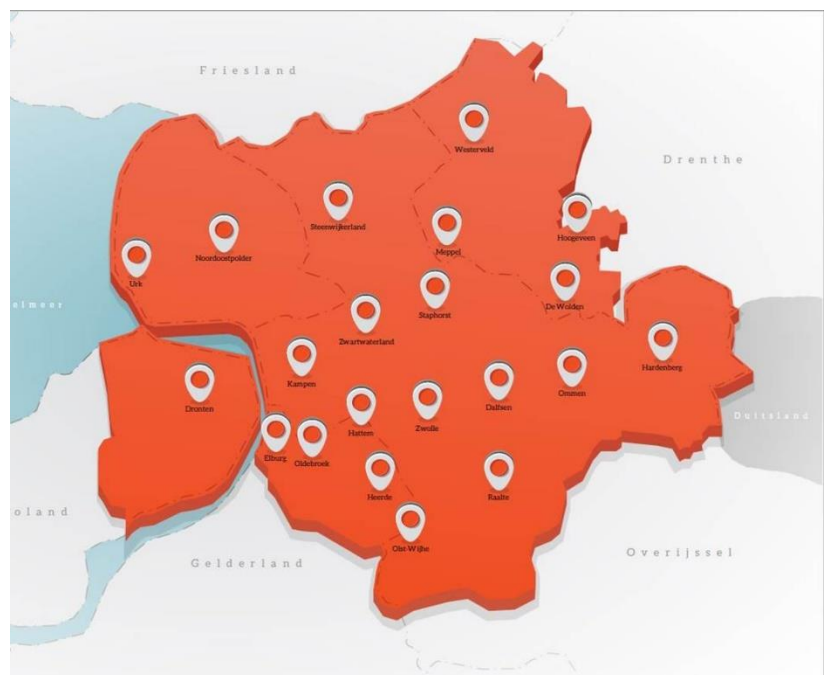


15-5-2019

Afstudeeronderzoek

De invloed van businessmodellen op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle



Ivar Krijgsman

De invloed van businessmodellen op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle

Student:	Ivar Krijgsman
Opleiding:	Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness
Onderwijsinstelling:	Aeres Hogeschool Dronten
Plaats:	Wijhe
Datum:	15-05-2019
Afstudeerdocent:	E.A. van Dijken

DISCLAIMER

Dit rapport is gemaakt door een student van Aeres Hogeschool als onderdeel van zijn/haar opleiding. Het is géén officiële publicatie van Aeres Hogeschool. Dit rapport geeft niet de visie of mening van Aeres Hogeschool weer. Aeres Hogeschool aanvaardt geen enkele aansprakelijkheid voor enige schade voortvloeiend uit het gebruik van de inhoud van dit rapport.

Voorwoord

Voor u ligt het afstudeeronderzoek, geschreven door Ivar Krijgsman, met als onderwerp 'De invloed van businessmodellen op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle.' Ik ben vierdejaars student Bedrijfskunde & Agrifoodbusiness aan de Aeres Hogeschool te Dronten. Dit afstudeerwerkstuk is het laatste onderdeel en meesterstuk van mijn studie.

Toen ik begon met schrijven liep ik stage bij The Green East in Raalte. The Green East is een kennis- en innovatiecentrum voor de agrarische sector in Overijssel. Op het oude varkensproefbedrijf van de Universiteit van Wageningen wordt nu onderzoek gedaan naar innovaties in de land- en tuinbouw. Tijdens deze stage raakte ik steeds meer betrokken bij de circulaire economie in mijn regio. De transitieagenda's waren belangrijke documenten voor The Green East, het team was namelijk onderdeel van het schrijfteam voor de regionale transitieagenda Biomassa & Voedsel. Mijn stagebegeleider Geert Sol richtte zich met een aantal andere bedrijven op het gedeelte van de eiwittransitie in Overijssel.

De afbeelding op de omslag laat de Regio Zwolle zien, het gebied waar ik in woon en later graag werkzaam wil zijn. Een flexibel samenwerkingsverband tussen 21 gemeenten, waarbij het niet meer gaat om één provincie, maar om één gebied met een duidelijke taak. Het vraagstuk van de eiwittransitie is namelijk grensoverschrijdend. Het vooronderzoek en het uiteindelijke afstudeerwerkstuk zijn bedoeld voor ondernemers in de regio. De resultaten laten zien of een verandering aan het businessmodel invloed kan hebben op de doelstellingen voor het thema eiwitten uit de regionale transitieagenda in Regio Zwolle.

Ten eerste wil ik graag Geert Sol en de andere teamleden van The Green East bedanken voor de begeleiding en het meedenken over het onderzoek. Zonder The Green East had ik onvoldoende bronnen gehad voor deze literatuurstudie. Naast The Green East wil ik de provincie Overijssel bedanken voor het beschikbaar stellen van de door hen afgenomen interviews met ondernemers uit de Regio Zwolle. Tot slot wil ik graag mijn medestudenten en afstudeerdocent dhr. Eric van Dijken bedanken voor hun feedback tijdens de afstudeerkringbijeenkomsten op de Aeres Hogeschool te Dronten.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Ivar Krijgsman,
Wijhe, mei 2019

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	5
Summary	6
1. Inleiding	7
1.1 Aanleiding.....	7
1.2 Theoretisch kader.....	8
1.2.1 Circulaire economie.....	9
1.2.2 Eiwitten.....	10
1.2.3 Transitie	11
1.2.4 De eiwittransitie	11
1.2.5 Businessmodellen en samenwerken	13
1.3 Knowledge gap en handelingsvraagstuk	14
1.4 Afbakening.....	14
1.5 Hoofd- en deelvragen.....	15
1.6 Doelstelling.....	16
2. Materiaal en methode	17
2.1 Deelvraag 1: Landelijke transitieagenda tegenover de regionale transitieagenda.....	18
2.2 Deelvraag 2: Invloed conventionele businessmodellen	18
2.3 Deelvraag 3: Invloed community-based businessmodellen.....	19
2.4 Deelvraag 4: Invloed circulaire businessmodellen	19
2.5 Validiteit	20
2.6 Betrouwbaarheid.....	20
3. Resultaten.....	21
3.1 Landelijke transitieagenda tegenover regionale transitieagenda.....	21
3.2 Invloed van conventionele businessmodellen	23
3.3 Invloed van community-based businessmodellen	25
3.4 Invloed van circulaire businessmodellen	27
3.5 Invloed van businessmodellen	29
4. Discussie	30
4.1 Methode.....	30
4.2 Resultaten.....	31
4.2.1 Vergelijking transitieagenda's	31
4.2.2 Invloed van conventionele businessmodellen	31
4.2.3 Invloed van community-based businessmodellen	32
4.2.4 Invloed van circulaire businessmodellen	32
4.2.5 Invloed van businessmodellen	32

5. Conclusie en aanbevelingen	33
5.1 Conclusie vergelijking transitieagenda's	33
5.2 Conclusie invloed van conventionele businessmodellen	33
5.3 Conclusie invloed van community-based businessmodellen.....	34
5.4 Conclusie invloed van circulaire businessmodellen	34
5.5 Conclusie invloed van businessmodellen	35
5.6 Relevantie.....	35
5.7 Aanbevelingen voor de korte termijn (binnen één jaar).....	36
5.8 Aanbevelingen voor de lange termijn (binnen 10 jaar).....	36
Bibliografie	37
Bijlage 1: Zoekplan	41
Bijlage 2: Definities criteria methode.....	42
Bijlage 3: Het klaverbladmodel	43
Bijlage 4: Checklist schriftelijk rapporteren	44

Samenvatting

De circulaire economie wordt steeds bekender, de overheid geeft hier vorm aan door middel van het programma Nederland Circulair in 2050. Hieruit zijn de landelijke en regionale transitieagenda's voor Biomassa en Voedsel geschreven. Deze documenten bevatten doelstellingen voor de eiwittransitie, de verschuiving naar een dieet met meer plantaardige eiwitten in plaats van dierlijke eiwitten. Voor bedrijven veranderen dingen, maar kan een bepaald type businessmodel meer invloed uitoefenen dan andere op de doelstellingen uit de agenda?

Uit onderzoek naar de transitieagenda's komt naar voren dat drie criteria belangrijk zijn voor bedrijven: samenwerking, versnellen van de circulaire economie en waardecreatie. Conventionele-, community-based- en circulaire businessmodellen zijn onderzocht op basis van deze criteria. De hoofdvraag luidt: "In hoeverre hebben businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?"

Vanuit het klaverbladmodel van Jan Jonker is een scoregrafiek gemaakt voor elk type businessmodel, de scores op de drie criteria zijn bepaald aan de hand van de gevonden literatuur tijdens deze literatuurstudie. Circulaire businessmodellen hebben de meeste invloed op basis van de gekozen criteria. Er is bij deze modellen sprake van meervoudige waardecreatie, lokaal of regionale samenwerking en maatschappelijk gedreven vraagstukken.

Afhankelijk van het vraagstuk dat behandeld wordt hebben community-based businessmodellen ook invloed op de doelstellingen. Dit is een innovatief businessmodel en creëert draagvlak voor een bepaalde verandering, een goed voorbeeld hiervan is de energietransitie.

Conventionele businessmodellen hebben volgens dit onderzoek het minste invloed, doordat zij vaak gericht zijn op enkelvoudige waardecreatie, een productgerichte samenwerking en productgerichte innovaties. Echter ligt het aan de ondernemer hoe hij zijn bedrijf inricht. Zo kunnen er alsnog conventionele bedrijven zijn die circulaire activiteiten in hun businessmodel opnemen, maar op basis van dit onderzoek hebben conventionele modellen minder invloed dan community-based- en circulaire businessmodellen.

Uit het onderzoek komt naar voren dat er voor dit vraagstuk een beperkte hoeveelheid literatuur beschikbaar is, dit geeft tevens de relevantie van dit onderzoek weer. Met dit onderzoek is namelijk geprobeerd om een basis te leggen voor vervolgonderzoek voor transitievraagstukken over businessmodellen in een circulaire economie.

Voor vervolgonderzoek kan in 2025 gekeken worden of de eerste doelstellingen uit de regionale transitieagenda zijn behaald en welk type businessmodel hier het beste aan heeft bijgedragen. Met de resultaten van dit onderzoek kan per O (onderwijs, ondernemers, overheid en onderzoek) gekeken worden wie welke rol moet pakken op het thema eiwitten in Regio Zwolle.

Summary

The circular economy is becoming well known, the government formalizes it with the national program “Nederland Circulair in 2050”. The national and regional transition agenda’s for “Biomass and Food” are part of this program. These documents contain objectives for the protein transition towards a diet with more plant protein instead of animal protein. This transition will change things for companies. Therefore, can a certain type of business model create more impact than others on the objectives of the agenda?

Research shows three important parameters for companies: cooperation, accelerating the circular economy and value creation. Conventional-, community-based- and circular business models are examined on these parameters. The main question is: “Whether business models have influence on the objectives in the regional transition agenda based around proteins in Regio Zwolle?”

Based on Jan Jonker’s “klaverbladmodel”, a score chart has been made for each type of business model. The scores were determined in accordance with the literature found during this literature study. Circular business models have the most impact based on the chosen parameters. These models contain multiple value creation, local or regional cooperation and socially driven issues.

According to the issue that’s being addressed community-based business models also create impact on the objectives. This is an innovative business model and creates support for social issues, a great example of this is the energy transition.

Based on this research conventional business models create the least impact. They are often driven by single value creation, a product orientated cooperation and product orientated innovations. However, the entrepreneur decides how to run his company. There could be conventional companies with circular activities in their business model. But based on this research, conventional business models have less impact than community-based- and circular business models.

This study shows there’s a limited amount of literature available for this kind of research, which also reflects the need of this study. This research has attempted to build a foundation for further research about transition issues regarding business models in a circular economy.

For follow-up it will be possible to check the progress on the objectives from the regional transition agenda in 2025 and which type of business model has contributed to this. The results of this study can be used to determine per partner (education, entrepreneurs, government and research) how they can create impact during the protein transition in Regio Zwolle.

1. Inleiding

In de inleiding van dit onderzoek wordt gekeken naar de aanleiding, waar komt de vraag eigenlijk vandaan. Na de aanleiding wordt door middel van het theoretisch kader gekeken wat al bekend is en waar de knowledge gap nog ligt, die knowledge gap wordt vertaald naar de hoofd- en deelvragen van dit onderzoek. Tot slot volgen doelstellingen voor het onderzoek.

Na de inleiding wordt per deelvraag de methode beschreven, in deze methode staat beschreven hoe het onderzoek wordt uitgevoerd, welke bronnen worden gebruikt en hoe de resultaten uiteindelijk in het onderzoek worden verwerkt. Na de methode volgt er nog een hoofdstuk waarin de planning en de beoogde competentieontwikkeling van de student centraal staat.

1.1 Aanleiding

Nederland circulair in 2050, het Rijksbrede programma, met als doel om een circulaire economie te realiseren in Nederland voor 2050. De vraag naar grondstoffen zal toenemen door de mondiale bevolkingsgroei (van ruim 7 miljard nu naar 9 à 10 miljard in 2050) Het opbouwen van een toekomstbestendige en duurzame economie voor toekomstige generaties is de basis van dit perspectief van het kabinet. De circulaire economie moet het antwoord bieden voor vraagstukken op het gebied van voedsel, energie, grondstoffen en nog veel meer tijdens de 21e eeuw. Deze vraagstukken vragen om veranderingen en innovaties in systemen, maar zeker ook op technisch en sociaal vlak (Ministeries I&M, EZ, BZ en BZK, 2016).

Het kabinet streeft ernaar om in 2030 50% minder primaire grondstoffen te verbruiken (Ministeries I&M, EZ, BZ en BZK, 2016). Naast deze doelstelling heeft het kabinet een doelstelling in het ontwerp van het nationale klimaatakkoord opgenomen voor de reductie van de emissie van broeikasgassen. Het kabinet wil de uitstoot van broeikasgassen met ten minste 49 procent terugdringen ten opzichte van 1990. Daarnaast kan de Europese inzet van het kabinet leiden tot een aangescherpte ambitie richting de 55 procent, hiermee vervult het kabinet de Nederlandse bijdrage aan het klimaatakkoord van Parijs in (Nijpels, 2018).

Vanuit bovenstaande landelijke doelstellingen zijn verschillende prioriteiten vastgesteld, te weten: Biomassa en Voedsel, Kunststoffen, Maakindustrie, Bouw en Consumptiegoederen (Ministeries I&M, EZ, BZ en BZK, 2016). Voor Overijssel gaat het hierbij om de vertaling van het Rijksbrede programma in combinatie met de landelijke transitieagenda naar regionale transitieagenda's. De regionale transitieagenda's bevatten concrete transitieambities en een experimenteeragenda met projecten. De regionale agenda's zijn in mei 2019 gereed. De transitieagenda's geven richting aan beleid, lopende programma's en projecten (Heggeler ten, 2018).

De huidige productie van biomassa en voedsel gaat het ecologisch draagvermogen van de aarde nu al te boven. Nederland en Overijssel zijn zowel grote importeur als exporteur van biomassa en voedsel. Veel komt samen op regionaal niveau. Met het uitvoeringsprogramma agro&food in Overijssel 2016 - 2019 investeert de provincie Overijssel €12 miljoen in innovaties gericht op verduurzaming van de agro&food sector (Heggeler ten, 2018).

Circulariteit is onderdeel van de innovatielabs en vanuit de innovatielabs worden al projecten uitgevoerd die bijdragen aan de doelstellingen van de nationale transitieagenda Biomassa en Voedsel. Wij (provincie Overijssel (Heggeler ten, 2018)) dragen bij aan een groot aantal projecten en experimenten, zoals de omschakeling naar een dieet van 65% groene eiwitten, korte voedselketens om verspilling tegen te gaan, open agro innovatiecentra en een gezonde voedselbodem (Mineral Valley).

Met het opstellen van de regionale transitieagenda Biomassa en Voedsel bekijkt de provincie Overijssel met de sector waar versneld kan worden en waar versneld moet worden (Heggeler ten, 2018).

In de transitieagenda is de doelstelling uitgesproken om het dieet van de Nederlander aan te passen naar een dieet met meer plantaardige eiwitten en zo de verdeling te maken tussen 60% plantaardig eiwit en 40% dierlijk eiwit, daarnaast moet de totale eiwitconsumptie per persoon in 2050 met 10 tot 15% gedaald zijn (Rijksoverheid, 2018).

De reden voor de eiwittransitie is deels al genoemd in het uitputten van de natuurlijke hulpbronnen, er zijn echter nog andere redenen voor een transitie op het gebied van eiwitten. Zo ligt de gemiddelde eiwitconsumptie in Nederland 50% hoger dan de eiwitbehoefte. Van de totale eiwitconsumptie is gemiddeld 60% afkomstig uit dierlijke eiwitbronnen (Dooren van, 2018).

Jeroen Willemsen maakt al 20 jaar werk van de eiwittransitie, hij is dé ‘Groene’ Eiwitcommissaris van Nederland. Hij verbindt verschillende partijen en ziet kansen voor samenwerkingen en allianties (Willemsen, Home, 2019). De Green Protein Alliance is een voorbeeld van zo’n samenwerking. De Green Protein Alliance is een brede maatschappelijke beweging die de eiwittransitie versnelt en een overgang bewerkstelligt naar een samenleving die voor haar eiwitvoorziening en consumptie voornamelijk afhankelijk is van duurzame en plantaardige bronnen. (Green Protein Alliance, 2019).

Bovengenoemde doelstellingen kunnen, zoals al eerdergenoemd, alleen gerealiseerd worden door veranderingen en innovaties in huidige systemen. De innovatielabs in de provincie Overijssel hebben hierbij een belangrijke rol, zo zijn er innovatielabs voor: gezond produceren, duurzame voedselbodems, de stal van de toekomst, waardevolle voedselketens, natuurrijk ondernemen en de boer als buur (Provincie Overijssel, 2016). Naast hun rol is ook de rol van kennis- en innovatiecentrum The Green East uit Raalte belangrijk. Een centrum waar startende ondernemers, onderzoekers en het onderwijs bij elkaar komen om samen verder te werken aan de circulaire economie in de agri- en foodbusiness (The Green East B.V., 2019).

Erik Back, kwartiermaker bij Mineral Valley: “De vraag is: hoe ga je nu verder? Hoe bouw je een organisatie en hoe haken partners aan? Wij denken dat het daarvoor belangrijk is om de principes in de praktijk te laten zien” (Back, 2018). De vraag van Erik Back laat zien dat er behoefte is aan een passend samenwerkingsmodel binnen de vraagstukken van de circulaire economie.

Nieuwe samenwerkingsverbanden komen niet zomaar tot stand en werken niet direct optimaal. Bedrijven moeten op zoek naar nieuwe partners in de keten, strategieën moeten op elkaar worden afgestemd met als doel om overeenstemming te bereiken. Uit inventarisatie van het Plan Bureau voor de Leefomgeving blijkt dat verreweg de meeste bedrijven hun eigen businessmodel veranderen, maar niet kijken naar samenwerking of afstemming met andere partijen zoals leveranciers of afnemers (Planbureau voor de Leefomgeving, 2019).

1.2 Theoretisch kader

Het theoretisch kader is opgesplitst in vier belangrijke kernbegrippen voor dit onderzoek. Het eerste begrip is het begrip circulaire economie, daarna wordt gekeken welke functie eiwitten vervullen in het menselijk lichaam. Voor het theoretisch kader is de keuze gemaakt om transitie eerst los te koppelen van eiwitten, op deze manier worden ook andere transities belicht. Uiteindelijk wordt de eiwittransitie in zijn geheel nog tegen het licht gehouden.

1.2.1 Circulaire economie

Circulaire economie is een term met vele betekenissen, bedrijven gebruiken de term steeds vaker en ook binnen overheidsgebouwen is de circulaire economie steeds vaker terug te vinden. Kortom de circulaire economie is niet meer weg te denken, maar wat betekent het nou precies? Onderstaande definities zijn gekozen, omdat dit een beeld geeft van de verschillen die er zijn in de betekenis van een circulaire economie vanuit het perspectief van grote bedrijven, overheid, belangenorganisaties, onderwijs en tot slot een simpele zoekopdracht van de onderzoeker.

De Ellen MacArthur Foundation werd in 2010 gelanceerd door Ellen MacArthur om de transitie naar een circulaire economie te versnellen. Sinds de oprichting heeft de Foundation ervoor gezorgd dat de circulaire economie een plek heeft gekregen op de agenda van beleidsmakers bij bedrijven, overheden en onderwijs (Ellen MacArthur Foundation, 2019). Voorbeelden van partners zijn: Unilever, De Postcode Loterij, H&M, Google en Philips (Ellen MacArthur Foundation, 2019). Zij definiëren de circulaire economie als een economisch en industrieel systeem dat de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen en het Herstellend Vermogen van natuurlijke hulpbronnen als uitgangspunt neemt, waardevernietiging in het totale systeem minimaliseert en waardecreatie in iedere schakel van het systeem nastreeft (Sociaal-Economische Raad (SER), 2016).

MVO-Nederland kijkt op een andere manier tegen de circulaire economie aan. MVO-Nederland is het grootste duurzame bedrijvennetwerk van Europa, samen met 2500 ondernemers vormen zij de beweging die de overgang naar een nieuwe economie versnelt. Een gezonde economie waarin positieve financiële resultaten samengaan met de zorg voor onze planeet en mensen (MVO Nederland, 2019).

Volgens MVO-Nederland is de circulaire economie een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waardevernietiging te minimaliseren. Het circulaire systeem kent twee kringlopen van materialen: Een biologische kringloop, waarin reststoffen na gebruik veilig terugvloeien in de natuur en een technische kringloop, waarvoor product(onderdelen) zo zijn ontworpen en vermarkt dat deze op kwalitatief hoogwaardig niveau opnieuw gebruikt kunnen worden. Hierdoor blijft de economische waarde zoveel mogelijk behouden. Het systeem is dus ecologisch en economisch gezien 'restauratief' (Sociaal-Economische Raad (SER), 2016).

De Sociaal Economische Raad (SER) is het adviesorgaan voor de regering en het parlement over het sociaaleconomisch beleid. De SER streeft naar een sterke en duurzame economie, een economie waarin zoveel mogelijk mensen aan het werk zijn en een economie met een redelijke verdeling van inkomens (Sociaal Economische Raad, 2019). De SER ziet een circulaire economie als een economie die binnen ecologische randvoorwaarden efficiënt en maatschappelijk verantwoord omgaat met producten, materialen en hulpbronnen, zodat ook toekomstige generaties toegang tot materiële welvaart behouden (Sociaal-Economische Raad (SER), 2016).

Bij de kernachtige omschrijving die hierboven genoemd staat heeft de Raad ook nog de volgende overwegingen toegevoegd: Een circulaire economie is geen doel op zich, maar een middel om de toegang tot materiële welvaart van toekomstige generaties te borgen. Een circulaire economie past binnen ecologische randvoorwaarden en overschrijdt niet de draagkracht van planeet aarde, ook niet bij een verdere groei van de wereldbevolking. Een circulaire economie gaat efficiënt om met producten, materialen en hulpbronnen, gezien vanuit een technisch en energetisch optimum en met productontwerp als startpunt (Sociaal-Economische Raad (SER), 2016).

Jan Jonker Hoogleraar Duurzaam Ondernemen, Niels Faber Onderzoeker Duurzaam Ondernemen aan de Radboud Universiteit in Nijmegen en Hans Stegeman Hoofd Research en Investment Strategy bij Triodos Investment Management & Promovendus Circulaire Economie definiëren de circulaire economie als volgt in een Whitepaper: “De Circulaire Economie is gebaseerd op de idee van het sluiten van kringlopen”. Producten en materialen worden hergebruikt en grondstoffen behouden zo veel en zo lang mogelijk hun waarde. Dit brengt nieuwe ondernemingskansen met zich mee zoals nieuwe vormen van samenwerking, nieuwe markten en innovatie van producten en diensten” (Jonker, Stegeman, & Faber, De Circulaire Economie, 2016).

Tot slot levert een simpele zoekopdracht naar de circulaire economie via een zoekmachine de volgende definitie op: “Een circulaire economie is een economisch systeem dat is gebaseerd op het minimaliseren van grondstofgebruik door hergebruik van producten, onderdelen en hoogwaardige grondstoffen. Het is een systeem van gesloten kringlopen, waarin producten hun waarde zo min mogelijk verliezen, hernieuwbare energiebronnen worden gebruikt en systeemdenken centraal staat” (Nederland Circulair!; Het Groene Brein, 2019).

In dit onderzoek wordt met circulaire economie een mix bedoeld van de definities van Jan Jonker en de Sociaal Economische Raad. Een circulaire economie heeft als basis het idee om kringlopen te sluiten, waarbij producten en materialen zo lang mogelijk hun waarde behouden. Dit systeem moet passen binnen de draagkracht van de planeet aarde.

1.2.2 Eiwitten

De eiwittransitie is één van de talloze onderdelen die vallen onder de transitie naar een circulaire economie. Ook de eiwittransitie is geen nieuw onderwerp, zoals in de aanleiding al is aangegeven is Jeroen Willemsen al 20 jaar aan het werk met deze transitie. Maar om te kunnen begrijpen waarom deze transitie onderdeel is van een circulaire economie ligt de focus eerst op de eiwitinname. Waarom eten mensen eiwitten en waarom moeten er nieuwe eiwitbronnen worden aangeboord? In paragraaf 1.2.4 wordt verder ingegaan op de inhoud van de eiwittransitie.

Eiwitten worden ook wel de bouwstenen van ons lichaam genoemd, ze leveren het lichaam calorieën en aminozuren aan. Die aminozuren zijn de bouwstenen voor het eiwit in lichaamscellen. Sommige aminozuren kan het lichaam zelf maken en andere moeten uit het eten komen dat mensen eten, de laatste groep worden ook wel de essentiële aminozuren genoemd (Voedingscentrum, 2019).

Plantaardige productgroepen die veel eiwitten bevatten zijn: peulvruchten, noten, zaden, brood, diverse graanproducten en sojaproducten. Naast de plantaardige producten zijn er ook dierlijke eiwitbronnen zoals: vlees, vis, gevogelte, melk(producten), kaas en eieren. Vlees bevat het meeste eiwit, dit percentage varieert tussen de 20 en 30 procent (Voedingscentrum, 2019). Een product mag aangemerkt worden als een bron van eiwit als minimaal 12% van de totale energie van het product uit eiwit bestaat. Bij eiwitrijke producten bestaat 20 procent van de energie in het product uit eiwitten (Dooren van, 2018).

De gemiddelde eiwitinname in Nederland ligt op 78 gram per dag, hiermee voorziet de eiwitinname in 15% van de energie-inname per dag. Mannen en jongens eten meer eiwitten dan vrouwen en meisjes, namelijk 88 gram per dag tegenover 68 gram per dag (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), 2012-2016). De gemiddelde eiwitbehoefte voor volwassenen is 0.6 gram per kilogram lichaamsgewicht, voor kinderen ligt dit tussen de 0,6 en 0,7 gram eiwit per kilogram lichaamsgewicht (Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM), (2012-2016)). De inname van eiwitten ligt dus respectievelijk 1,2 en 1,3 maal hoger dan de minimale aanbevolen hoeveelheid (Dooren van, 2018).

1.2.3 Transitie

Transities zijn er in allerlei soorten en maten, ondanks dat ze allemaal over andere onderwerpen gaan hebben ze toch veel overeenkomsten. Jan Rotmans is hoogleraar transitiekunde en duurzaamheid aan de Erasmus Universiteit in Rotterdam. Hij verstaat onder transitie het volgende: “Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties en natuur&milieu ” (Rotmans, Transitiemanagement, 2003).

Transities ontstaan niet uit zichzelf, vaak is er een ontwikkeling aan te wijzen die ervoor heeft gezorgd dat een transitie noodzakelijk is of op gang komt. Wereldwijd zijn er momenteel drie trends die om veranderingen vragen. Klimaatverandering staat bovenaan de agenda sinds de klimaatafspraken in Parijs in 2015. Daarnaast wordt er steeds vaker gesproken over een digitale transformatie, waarbij digitale veiligheid een belangrijke rol speelt. Ten slotte wordt verwacht dat in 2050 70% van de bevolking in steden leeft (Twynstra Gudde, 2019).

Bovengenoemde ontwikkelingen zijn te vertalen in vijf opgaven voor Nederland. De energietransitie is een van deze opgaven, maar daarnaast is er een maatschappelijke transitie bezig op sociaal gebied. Gras groeit niet harder als je eraan trekt, ditzelfde geldt voor transities, maar door slimmer te organiseren kunnen de transities wel versneld worden. Hierbij moeten de transities praktisch worden aangepakt om zo de juiste voorwaarden te kunnen stellen. Versnelling van een transitie vraagt om maatwerk bij lokale opgaves met aandacht voor de bovengenoemde globale ontwikkelingen (Twynstra Gudde, 2019).

De transitie waar Jan Rotmans zich al meerdere jaren over buigt is de energietransitie. Volgens hem is de energietransitie niet alleen een omschakeling van fossiele- naar hernieuwbare energie, maar eigenlijk een omschakeling naar een ander soort economie, waarin men niet meer uitgaat van het centraal produceren en leveren van fossiele energie, maar van de decentrale productie en levering van duurzame of hernieuwbare energie. Dit zal resulteren in een hele andere infrastructuur, een andere wijze van opwekken van energie (Rotmans, Jan Rotmans over de Energietransitie, 2015).

Deze transitie is in een beginsel een machtsstrijd, de heersende partijen hebben de macht over de huidige infrastructuur en zitten er niet op te wachten om overgenomen te worden door de duurzame en decentrale energie. Volgens Rotmans heeft de politiek zich onmachtig getoond, de transitie wordt op gang gebracht door de samenleving. Als de druk van de samenleving groot genoeg wordt kan de politiek niet anders dan de energietransitie versnellen. Hij is ervan overtuigd dat de transitie zal slagen op moment dat de overheid afstapt van top-down plannen en overschakelt naar een systeem waarbij zij richting en ruimte geven aan de initiatieven (Rotmans, Jan Rotmans over de Energietransitie, 2015). De overtuiging van Rotmans komt overeen met de aanbeveling van Twynstra Gudde om op lokaal niveau ruimte te bieden voor initiatieven om zo de transitie te versnellen.

1.2.4 De eiwittransitie

Zoals in paragraaf 1.2.2 al aangegeven is de eiwittransitie een van de transities die onder de transitie naar een circulaire economie valt. Nu bekend is welke rol eiwitten vervullen in het menselijk lichaam en hoeveel eiwitten mensen gemiddeld innemen ontstaat de vraag waarom er dan meer plantaardige dan dierlijke eiwitten gegeten moeten worden, dat is immers waar de eiwittransitie om draait.

Een halve eeuw geleden kwam de helft van de eiwitinname uit plantaardige bronnen in Nederland. Momenteel is 60 procent van de eiwitinname afkomstig uit dierlijke bronnen (Vermeer, 2017). De milieu-impact van eiwitbronnen varieert, maar dierlijke eiwitbronnen en met name rood vlees hebben over het algemeen een hogere milieu-impact dan plantaardige eiwitbronnen (Dooren van, 2018). De verschuiving naar meer dierlijke eiwitbronnen heeft gezorgd voor meer druk op het milieu.

Er zijn echter geen richtlijnen voor de verhouding van dierlijke en plantaardige eiwitten in voeding. Ondanks het ontbreken van richtlijnen heeft de 'Schijf van Vijf' van het Voedingscentrum wel effect op de verhouding van eiwitten in onze voeding. Er zou dan een gemiddelde eiwitinname ontstaan die bestaat uit van 50 procent dierlijke eiwitten en 50 procent plantaardige eiwitten (Dooren van, 2018). Met dit resultaat is de eiwittransitie nog niet voltooid, in de transitieagenda staat namelijk dat de verhouding moet veranderen naar 60 procent plantaardig eiwit en 40% procent dierlijk (Rijksoverheid, 2018).

Toch zou de verschuiving naar 50% dierlijk eiwit al effect hebben op de milieu-impact. Als iedereen een voedingspatroon zou hebben dat bestaat uit 50% dierlijke en 50% plantaardige eiwitbronnen zou dat op basis van de bovengenoemde Schijf van Vijf een positief effect hebben op de milieu-impact van het voedingspatroon met 10 tot 13 procent (Dooren van, 2018). Wanneer de doelstelling uit de transitieagenda wordt bereikt is er zelfs sprake van een reductie van 30 procent op de klimaatimpact van de eiwitproductie. Realisatie van de doelstelling zou leiden tot 8.5 miljoen ton lagere CO₂-uitstoot, dat is bijna een kwart van de Nederlandse Klimaatdoelstelling (Green Protein Alliance , 2019).

Naast de milieuvoordelen zijn er ook gezondheidsvoordelen volgens de Gezondheidsraad, een meer plantaardig en daarmee dus een minder dierlijk voedingspatroon zou het risico op coronaire hartziekten en beroerten verkleinen. Onderzoek laat zien dat een dergelijk voedingspatroon de bloeddruk verlaagt en dat dit samenhangt met het verkleinde risico op beroerten en coronaire hartziekten. Een meer plantaardig voedingspatroon wordt ook geassocieerd met een kleinere kans op diabetes, darmkanker en sterfte ongeacht de doodsoorzaak (Gezondheidsraad, 2015).

Daarbij kan er met de eiwittransitie ook worden toegewerkt naar een gezonde economie en een gezonde keten (Green Protein Alliance , 2019). Momenteel wordt slechts 20 procent van alle energie die in de bodem wordt gestopt teruggebracht naar het bord van de bevolking in de vorm van eiwitten (Willemsen, GPA 20180129 2, 2018). Dat er iets moet gebeuren is gelukkig nu ook bij regeringspartijen duidelijk. Nieuwe bedrijven zoals bijvoorbeeld Zeewaar van Rebecca Wiering laten zien dat consumenten met nieuwe smaakvolle producten verleid kunnen worden, waarbij de Retail nog wel een extra stapje kan zetten (Groot de, 2018). Vanuit deze bedrijven is er meer overheidssteun nodig, voorbeelden die zij aandragen zijn de plasticzakjescampagne en de huizen die momenteel worden gebouwd zonder gasaansluiting (Wiering, 2018).

Wat betreft de gezonde economie verwachten organisaties zoals de Rabobank dat alternatieve eiwitten een steeds groter gedeelte van de markt voor dierlijk eiwit over zullen nemen. Het groeiende marktaandeel van alternatieve eiwitten zou de wake-up call moeten zijn voor de gevestigde orde in de sector. Hun kansen liggen in het doorontwikkelen van deze nieuwe eiwitbronnen, waarbij deze bedrijven kunnen leren van de nieuwe bedrijven die al kennis hebben over deze eiwitbronnen. De Rabobank definieert drie stromen binnen de alternatieve eiwitten, ten eerste de vleesvervangers, ten tweede de opkomende alternatieven zoals insecten en tenslotte het kweekvlees uit laboratoria (Rabobank, 2017).

1.2.5 Businessmodellen en samenwerken

Er zijn veel verschillende initiatieven die zich bezighouden met de eiwittransitie in Regio Zwolle. Deze initiatieven hebben allemaal een ander businessmodel, maar ondanks dat verschil streven ze allemaal hetzelfde doel na: “De eiwittransitie realiseren in Regio Zwolle”. Eerst wordt er gekeken hoe businessmodellen ingedeeld kunnen worden, daarna wordt er gekeken wat er nodig is voor een goede samenwerking.

Er is een onderzoek uitgevoerd door de Radboud Universiteit uit Nijmegen (Nijmegen School of Management) in samenwerking met een aantal partners waaronder de Rabobank. Het onderzoek had als doel om inzichtelijk te maken hoe bedrijven circulaire principes in hun businessmodel verwerken (Radboud Universiteit Nijmegen, 2019). De resultaten van dit onderzoek zijn verwerkt in het e-book: “Eén zwaluw voorspelt veel goeds”.

Circulaire businessmodellen zijn gericht op het sluiten van kringlopen. Vaak is er sprake van een mix van het verlengen van de levensduur van de producten, het hergebruik van grondstoffen, het beter benutten van producten, het anders ontwerpen van producten of het gebruiken van hernieuwbare grondstoffen (Jonker J. , Stegeman, Faber, & Kothman, 2017).

Een circulair businessmodel wordt gebouwd met de volgende zeven bouwstenen volgens het onderzoek van de Radboud Universiteit. De eerste bouwsteen bestaat uit kringlopen, meestal kan het binnen het eigen bedrijf, maar de uitdaging ligt bij het samenwerken tussen de verschillende schakels in een keten. Deze samenwerking is cruciaal voor het sluiten van kringlopen. De tweede bouwsteen zijn de partners, het is erg belangrijk om partners te vinden die ook bezig willen gaan met de circulaire economie. Een derde bouwsteen voor circulaire businessmodellen is waardecreatie, hierbij moet verder worden gedacht dan het realiseren van een financiële waarde. Voorbeelden van andere waardes zijn ecologische en sociaal-maatschappelijke waardes, het hergebruiken van afvalwater is een voorbeeld van het creëren van een ecologische waarde (Radboud Universiteit Nijmegen, 2019).

De vierde bouwsteen voor een circulair businessmodel is strategie, om goed in te kunnen spelen op een circulaire economie is een duidelijke strategie noodzakelijk. Het organisatiemodel is de vijfde bouwsteen voor een circulair businessmodel. De circulaire economie vraagt om bedrijven te organiseren in kringlopen en netwerken, omdat geen enkel bedrijf alleen circulair kan werken. Het verdienmodel dient te passen bij de gekozen organisatiestructuur en de strategie van het bedrijf. De laatste bouwsteen voor een circulair businessmodel is het resultaat, er ontstaat een behoefte om bedrijven te waarderen op basis van hun circulariteit (Radboud Universiteit Nijmegen, 2019).

Hierboven werden de bouwstenen van een circulair businessmodel beschreven. Naast circulaire businessmodellen zijn er nog twee andere groepen businessmodellen, te weten de conventionele businessmodellen en de community-based businessmodellen. Bij conventionele modellen staat alles in het teken van geld, het creëren van andere waarden is ondergeschikt. Geld wordt in deze gevallen vaak het doel en niet het middel, hierdoor is er geen verschil meer tussen businessmodel en verdienmodel. Bij community-based businessmodellen gaat het erom dat er door een groep of gemeenschap van mensen samen wordt geïnvesteerd en dat de opbrengsten worden gedeeld. Een lokale energiecoöperatie is een goed voorbeeld van een community-based businessmodel (Jonker J. , Stegeman, Faber, & Kothman, 2017). Community-based businessmodellen zijn onlosmakelijk verbonden met een co-creatieproces en kennisdeling tussen de betrokkenen bij een businessmodel (Wolf & Troxler, 2016).

Ketensamenwerking lijkt op het eerste oog erg simpel, maar vraagt om fundamentele veranderingen in de manier van denken en doen van alle betrokken organisaties en mensen. Ook bestaan er misverstanden over wat ketensamenwerking precies inhoudt. “In de dagelijkse praktijk blijkt telkens weer hoe weerbarstig dat is” (Noordhuis & Veen van der, 2017). Bij ketensamenwerking gaat het om de synergie, het totaal is meer dan de som der delen. Ketensamenwerking gaat over het samenspel tussen alle betrokken partijen. Hierbij focust men zich niet langer op de eigen prestaties, maar op het grotere geheel en de uiteindelijke kwaliteit van het team (Noordhuis & Veen van der, 2017). Toch levert ketensamenwerking veel op, een voorbeeld hiervan uit een onderzoek van Marcel Noordhuis in de bouwsector. In bouwprojecten waarin ketensamenwerking wordt gebruikt is er 20% minder budget nodig, daarnaast is er minder vaak sprake van tijdsoverschrijding en scoren de projecten ook nog eens significant hoger op kwaliteit dan projecten zonder ketensamenwerking (Noordhuis & Veen van der, 2017).

Ketensamenwerking is substantieel anders dan de traditionele manier van werken. Dit komt doordat de opdrachtgever niet meer de lakens uitdeelt, maar de ketenpartners samen toe werken naar een zo goed mogelijk resultaat. Vertrouwen speelt hierbij een hele belangrijke rol (Noordhuis & Veen van der, 2017). Ketensamenwerking vraagt daarnaast om een hele andere verdien-, verdeel- en businessmodellen omdat er een gezamenlijk gevoel voor winst, verlies en risico moet ontstaan. Tot slot wordt de strategie binnen een keten veel belangrijker, redeneren vanuit toegevoegde waarde voor de eindgebruiker en het ontwikkelen van competenties om dat te bereiken is een must voor iedere organisatie die toekomstbestendig wil zijn (Noordhuis & Veen van der, 2017).

1.3 Knowledge gap en handelingsvraagstuk

Uit het theoretisch kader blijkt dat de transitie naar een circulaire economie in Nederland op papier al ver ontwikkeld is, echter blijkt het moeilijk om deze ontwikkelingen in de praktijk voldoende vorm te geven. De doelstellingen zijn helder, in 2030 moeten er al flinke stappen zijn gezet om de doelen in 2050 te behalen. Naast deze doelstellingen staat in de theorie duidelijk beschreven wat de voordelen van ketensamenwerking zijn en hoe een community-based businessmodel opgebouwd moet worden.

Ondanks de duidelijke beschrijving van bovenstaande elementen is er nog geen antwoord op de vraag van Erik Back, kwartiermaker bij Mineral-Valley: “Hoe nu verder? Hoe bouw je een organisatie en hoe haken partners aan” (Back, 2018)? Tegelijkertijd komt er zichtbaar steeds meer aandacht voor de eiwittransitie en sluiten steeds meer bedrijven zich aan bij groeperingen zoals The Protein Cluster (TPC), tijdens hun eerste ledenbijeenkomst kwam dan ook de volgende vraag op tafel: “Wat hebben jullie nodig om de transitie te realiseren en te versnellen en hoe kunnen wij daarbij helpen” (The Protein Cluster, 2019)?

Het volgende handelingsvraagstuk ontstaat door de knowledge gap: “Hoe is men in staat om de eiwittransitie in Overijssel te realiseren om zo de doelen voor 2030 en 2050 te halen?”

1.4 Afbakening

Het handelingsvraagstuk is een uitgebreide vraag, een vraag waar niet direct een antwoord op gevonden kan worden. Vanuit een landelijke vraag is de uitdaging al afgebakend naar de provincie Overijssel door het gebruik van de regionale transitieagenda voor Biomassa en Voedsel, echter is dit gebied nog niet specifiek genoeg voor het beoogde onderzoek. Vraagstukken als de eiwittransitie zijn niet toe te wijzen aan één gemeente of provincie, want ze zijn grensoverschrijvend. Hierdoor ligt de focus voor dit onderzoek op de Regio Zwolle, een “grenzeloze regio” (Regio Zwolle, 2019). De Regio Zwolle is een licht en flexibel bestuurlijk samenwerkingsverband van 21 gemeenten en 4 provincies (Regio Zwolle, 2019).

Met de eiwittransitie en de doelen voor 2030 en 2050 worden de doelen uit de landelijke transitieagenda Biomassa en Voedsel en de regionale doelen uit de regionale transitieagenda bedoeld. Hierin staat beschreven dat de provincie Overijssel met de transitieagenda graag toewerkt naar een dieet dat voor 65 procent uit groene eiwitten bestaat (Heggeler ten, 2018).

In dit onderzoek wordt onderzocht of businessmodellen invloed hebben op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle. Met businessmodellen worden de conventionele-, community-based- en circulaire businessmodellen bedoeld. Het is niet de bedoeling om een businessmodel uit te werken voor de eiwittransitie in Regio Zwolle.

1.5 Hoofd- en deelvragen

In deze paragraaf worden de hoofd- en deelvragen voor dit onderzoek weergegeven. Voor het beantwoorden van de hoofdvraag zijn vier deelvragen opgesteld.

De hoofdvraag luidt: “In hoeverre hebben businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?”

De volgende definities worden gehanteerd voor de kernbegrippen in dit onderzoek. De kernbegrippen uit de hoofdvraag zijn: businessmodellen, regionale transitieagenda, eiwitten/eiwittransitie en Regio Zwolle.

Met een businessmodel wordt in dit onderzoek een model bedoeld waarin de verschillende elementen van een bedrijf worden beschreven. Hierbij worden zaken als waarde propositie, klantsegmenten, distributiekanaal en opbrengststromen benoemd (UBS, Utrecht Business School, 2019). Met de regionale transitieagenda wordt de conceptversie van de regionale transitieagenda voor Biomassa & Voedsel voor de provincie Overijssel uit mei 2019 bedoeld.

De eiwittransitie is voor dit onderzoek de verschuiving naar een dieet dat voor 65 procent uit groene eiwitten bestaat (Heggeler ten, 2018). De Regio Zwolle is een licht en flexibel bestuurlijk samenwerkingsverband van 21 gemeenten en 4 provincies (Regio Zwolle, 2019).

Om deze vragen te kunnen beantwoorden zijn de volgende vier deelvragen opgesteld:

1. In hoeverre hebben de doelstellingen uit de landelijke transitieagenda Biomassa en Voedsel invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?
2. In hoeverre hebben conventionele businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?
3. In hoeverre hebben community-based businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?
4. In hoeverre hebben circulaire businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?

1.6 Doelstelling

De onderzoeker hoopt met dit onderzoek aan te kunnen tonen dat een bepaalde groep of combinatie van businessmodellen een positief effect heeft op de eiwittransitie in Regio Zwolle zoals beschreven in de regionale transitieagenda. De uitkomsten zouden bij moeten kunnen dragen aan de transitie naar een circulaire economie in Regio Zwolle, waardoor de doelen van de regionale transitieagenda mogelijk versneld behaald kunnen worden door het gebruik van het onderzochte type businessmodel.

De onderzoeker hoopt dat ondernemers in Regio Zwolle met de resultaten van dit onderzoek hun impact kunnen vergroten. Naast de ondernemers die direct de resultaten kunnen implementeren, kunnen de resultaten ook als denkrichting dienen voor gevestigde ondernemers in andere branches of toekomstige ondernemers in Regio Zwolle.

2. Materiaal en methode

In dit hoofdstuk wordt per deelvraag besproken hoe deze deelvraag is onderzocht. In paragraaf 1.5 is de hoofdvraag samen met de uiteindelijke deelvragen bepaald. De hoofdvraag luidt als volgt: “In hoeverre hebben businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?”

Voor de beantwoording van deze hoofdvraag is een literatuurstudie gedaan. Op deze manier konden de gekozen criteria zoals beschreven in tabel 1 als basis dienen voor de gebruikte zoektermen. Door deze criteria te gebruiken werden specifieke bronnen gezocht, er werd dus niet gezocht naar een bepaald aantal bronnen.

Daarnaast is door een literatuurstudie bekend geworden hoeveel informatie beschikbaar is over de onderzochte businessmodellen in relatie tot de transitie naar een circulaire economie. Tot slot geeft het onderzoek op deze manier een breder beeld in vergelijking met een casestudie, waar slechts enkele initiatieven behandeld zouden worden.

Het onderzoek is uitgevoerd in de maanden april en mei in het jaar 2019 en is in het Nederlands geschreven met een Engelse samenvatting. Voor de aanleiding en het vooronderzoek zijn verschillende bronnen geraadpleegd uit de beschikbare databases via de Aeres Hogeschool: Springer, Wiley, Science Direct en Research Gate. Daarnaast zijn de Green-I catalogus, Google Scholar en de library van de WUR gebruikt.

Het vertrekpunt voor de data-analyse was het klaverbladmodel van Jan Jonker (opgenomen in de bijlage). Op basis daarvan zijn samen met de doelstellingen van de regionale transitieagenda op het thema eiwitten drie kernbegrippen of criteria vastgesteld: samenwerking, versnellen van de circulaire economie en manier van waardecreatie. Voor het begrip samenwerking is gekeken of er enkel intern, met bedrijven, met overheden of een combinatie van dit alles op het gebied van samenwerking werd samengewerkt. Met het begrip versnellen van de circulaire economie is de mate van innovatiekracht van de gevonden businesscases en modellen onderzocht. Bij waardecreatie is er gekeken welke waarde het belangrijkst was in het businessmodel.

Tabel 1: Criteria data-analyse

Criteria	0%	33.33%	66.66%	100%
Samenwerking	Geen	Productgericht	Resultaatgericht	Regionaal
Versnellen van de circulaire economie	Geen innovatiekracht	Product gedreven	Proces of keten gedreven	Maatschappelijk gedreven
Waardecreatie	N.V.T.	Enkelvoudig	Wederkerig	Meervoudig

In bovenstaande tabel staan de criteria van het onderzoek. Waarbij een businessmodel met een regionale samenwerking, maatschappelijk gedreven innovatiekracht en meervoudige waardecreatie maximaal scoort. De scores van de verschillende typen businessmodellen zijn in radargrafieken weergegeven in de resultaten. De definities van de begrippen in tabel 1 zijn opgenomen in de bijlage.

Op deze manier worden de verschillen tussen de businessmodellen in kaart gebracht. De bronnen zijn gezocht aan de hand van zoekwoorden, deze zoekwoorden zijn hieronder per deelvraag beschreven. Wanneer bij het zoeken in Nederlandse termen weinig informatie gevonden werd, is er naar de Engelse termen gezocht.

Naast Regio Zwolle is gekeken of er in andere regio's of andere landen succesverhalen rondom transitie zijn of cases over transitie, waar bedrijven uit Regio Zwolle hun voordeel uit kunnen halen. Bij welk type businessmodel dit het meest gebeurt blijkt uit de resultaten van dit onderzoek.

2.1 Deelvraag 1: Landelijke transitieagenda tegenover de regionale transitieagenda

In hoeverre hebben de doelstellingen uit de landelijke transitieagenda Biomassa en Voedsel invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?

Voor het onderzoek van deze deelvraag zijn de doelstellingen uit de landelijke transitieagenda Biomassa en Voedsel vergeleken met de doelstellingen in de regionale transitieagenda. Om deze doelstellingen duidelijk in kaart te brengen zijn ze in een tabel als onderstaande (tabel 2) naast elkaar gezet. De beide transitieagenda's zijn de literatuurstukken voor dit deel van het onderzoek.

De definitieve versie van de regionale transitieagenda wordt pas na afloop van het onderzoek openbaar gemaakt. Voor dit onderzoek is de verstrekte conceptversie van begin mei gebruikt, mogelijke wijzigingen in de definitieve versie worden niet meegenomen in dit onderzoek.

Tabel 2: Vergelijking doelstellingen transitieagenda's

Landelijke Transitieagenda Biomassa en Voedsel	Regionale Transitieagenda
Doelstelling	Doelstelling....
Doelstelling	Doelstelling....
Enz.	Enz.
Enz.	Enz.
Enz.	Enz.

Het resultaat van deze deelvraag is een vergelijking van de doelstellingen in beide transitieagenda's. Uit deze vergelijking blijkt in hoeverre de doelstellingen overeenkomen met elkaar, eventuele afwijkingen zullen uitgelicht worden onder de tabel.

2.2 Deelvraag 2: Invloed conventionele businessmodellen

In hoeverre hebben conventionele businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?

Deze deelvraag geeft antwoord op de vraag of conventionele businessmodellen invloed hebben op de doestellingen in de transitieagenda's op het thema eiwitten. Voor deze antwoorden worden de volgende kern-/zoekwoorden gebruikt: *economie, businessmodellen, conventionele businessmodellen, transitie, transitieagenda, Regio Zwolle, eiwittransitie, plantaardige eiwitten, eiwitbronnen en verdienmodel*. Zoals aangegeven in het begin van het hoofdstuk Materiaal en methode zijn de door de Aeres Hogeschool beschikbaar gestelde databases gebruikt voor het zoeken naar informatie.

Naast het gebruik van de bovenstaande zoekmachines en databases heeft de student tien interviews ontvangen van de provincie Overijssel, zij hebben voor de regionale transitieagenda interviews afgenomen met een groot aantal bedrijven. De informatie uit deze interviews geeft inzicht in verschillende businessmodellen in Regio Zwolle.

De resultaten van deze deelvraag zijn verwerkt in de conclusie van dit onderzoek. Samen met de uitkomsten van deelvraag drie en vier geven zij antwoord op de vraag of businessmodellen invloed hebben op de doelstellingen en als ze invloed hebben welk type businessmodel de meeste invloed heeft.

2.3 Deelvraag 3: Invloed community-based businessmodellen

In hoeverre hebben community-based businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?

Deelvraag drie geeft antwoord op de vraag of community-based businessmodellen invloed hebben op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle. Voor het antwoord op deze vraag zijn de volgende kern-/zoekwoorden gebruikt: *economie, businessmodellen, community-based, community-based businessmodellen, transitie, transitieagenda, Regio Zwolle, eiwittransitie, plantaardige eiwitten, eiwitbronnen en verdienmodel*. De zojuist genoemde zoekwoorden worden in de volgende zoekmachines of databases ingevoerd: Springer, Wiley, Science Direct en Research Gate. Daarnaast zijn de Green-I catalogus, Google Scholar en de library van de WUR gebruikt.

Naast het gebruik van de bovenstaande zoekmachines en databases heeft de student tien interviews ontvangen van de provincie Overijssel, zij hebben voor de regionale transitieagenda interviews afgenomen met een groot aantal bedrijven. De informatie uit deze interviews geeft inzicht in verschillende businessmodellen in Regio Zwolle.

De resultaten zijn in de conclusie gewogen tegen de resultaten van deelvraag twee en vier. Om hiermee uiteindelijk de hoofdvraag te beantwoorden, of businessmodellen invloed hebben op doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle.

2.4 Deelvraag 4: Invloed circulaire businessmodellen

In hoeverre hebben circulaire businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?

De laatste deelvraag geeft antwoord op de vraag of circulaire businessmodellen invloed hebben op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle. Voor het antwoord op deze vraag zijn in ieder geval de volgende kern-/zoekwoorden gebruikt: *economie, circulaire economie, businessmodellen, circulaire businessmodellen, transitie, transitieagenda, Regio Zwolle, eiwittransitie, plantaardige eiwitten, eiwitbronnen, waarden/waardenmodel*.

Naast het gebruik van de bovenstaande zoekmachines en databases heeft de student tien interviews ontvangen van de provincie Overijssel, zij hebben voor de regionale transitieagenda interviews afgenomen met een groot aantal bedrijven. De informatie uit deze interviews geeft inzicht in verschillende businessmodellen in Regio Zwolle.

Ook deze resultaten worden in de conclusie gewogen tegen de resultaten van de deelvragen over de conventionele- en community-based businessmodellen, met uiteindelijk voldoende gegevens voor het beantwoorden van de hoofdvraag.

2.5 Validiteit

Bij validiteit gaat het om de juistheid van de uitkomsten van dit onderzoek, daarnaast is het de vraag of de uitkomsten van het onderzoek ook echt gesteund worden door de feiten (De Groot, 2006). Met de validiteit van dit onderzoek is beschreven welke methodes zijn gebruikt voor dit onderzoek, daarbij is het belangrijk dat het meetinstrument meet wat het bedoelt te meten (Swaen, 2014) (Schijns, 2004).

De literatuur voor dit onderzoek is gezocht aan de hand van de zoekwoorden die zijn beschreven in de methode van de deelvragen (paragrafen 2.1 t/m 2.4) en in het zoekplan (bijlage 1). Volgens de bibliografische methode zijn de zoek/trefwoorden ingevoerd in wetenschappelijke databases. Naast de bibliografische methode is de sneeuwbalmethode gebruikt, bij deze methode wordt er aan de hand van reeds gevonden auteurs of organisaties die veel over het onderwerp schrijven verder gezocht naar literatuur.

2.6 Betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid staat voor het gegeven dat toeval, de persoon van de onderzoeker, de omgeving en het meetinstrument de meting niet verstoren (Van Zanten, 2006). De betrouwbaarheid van de gebruikte literatuur is gecheckt door te controleren of de literatuur in meerdere wetenschappelijke zoekmachines is gevonden.

De literatuurstukken die niet door een organisatie zijn gepubliceerd hebben altijd een auteur, daarbij is gelet op de tekstverzorging en het niveau van het taalgebruik. De datering van de bronnen is belangrijk voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek, er zijn in de regel enkel bronnen die maximaal 10 jaar oud zijn gebruikt. Tot slot is er gekeken of de bron een website, interview, rapport of artikel betreft.

3. Resultaten

In dit hoofdstuk worden de resultaten van het onderzoek weergegeven, de resultaten zijn opgesplitst per deelvraag. Voor de resultaten van de deelvragen wordt een kort overzicht gegeven van de gegevensverzameling en eventuele bijzonderheden tijdens het verzamelen van de gegevens tijdens het onderzoek.

Tijdens het onderzoek werd op basis van de gekozen criteria duidelijk dat er weinig literatuur beschikbaar is. Door dit feit is een beperkt aantal bronnen gebruikt, deze bronnen zorgen ervoor dat de hoofdvraag beantwoord kon worden. Voor de regionale transitieagenda is de provincie Overijssel aangewezen als auteur, er is niet gekozen voor de benoeming van alle afzonderlijke auteurs.

3.1 Landelijke transitieagenda tegenover regionale transitieagenda

In hoeverre hebben de doelstellingen uit de landelijke transitieagenda Biomassa en Voedsel invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?

De landelijke transitieagenda voor Biomassa en Voedsel is een ander document dan de regionale transitieagenda voor Biomassa en Voedsel. Beide documenten streven veelal dezelfde doelen na, maar toch is er verschil tussen de beide agenda's.

De landelijke transitieagenda voor Biomassa en Voedsel is tot stand gekomen uit het Grondstoffenakkoord. De agenda wordt samen met de afspraken uit het Rijksbrede programma circulaire economie als onderdeel van de klimaatopgave uitgevoerd om de transitie naar een circulaire economie te versnellen (Van Veldhoven & Wiebes, 2018). Op basis van het Grondstoffenakkoord werken overheden, ondernemers, onderwijs en onderzoek met elkaar samen om de transitieagenda tot uitvoering te brengen. Vanuit deze opdracht heeft de provincie Overijssel zich aangesloten door haar maatschappelijke en regionale partners uit te nodigen tot het schrijven van een regionale transitieagenda voor Biomassa en Voedsel (Provincie Overijssel, 2019).

Het doel van de regionale transitieagenda kan worden gesplitst in een procesdoel en een regionaaldoel. Het procesdoel is hetzelfde doel als dat van de landelijke transitieagenda, namelijk de transitie naar een circulaire economie maximaal versnellen. Waarbij circulair werken en wonen/leven het nieuwe normaal wordt (Provincie Overijssel, 2018). Het uitvoeren van de agenda zorgt voor het bereiken van het regionale doel, namelijk een regionaal gedeeld beeld in ambitie, nodige interventies en inzet in concrete bestaande en nieuwe projecten, geld en capaciteit ondersteund door een 'coalition of the willing' (Provincie Overijssel, 2018).

De landelijke doelen op het thema eiwit zijn: het verschuiven van de verhouding tussen dierlijk en plantaardig eiwit in het dieet van 60% dierlijk en 40% plantaardig naar 60% plantaardig en 40% dierlijk in 2050. Daarnaast moet de totale eiwitconsumptie per persoon met 10 tot 15 procent gedaald zijn in 2050. Tot slot moet uiterlijk in 2050 de voetafdruk van in Nederland geproduceerd eiwit met 50% gedaald zijn, dit moet resulteren in een totaal besparingspotentieel van 12,5 Mton CO₂-uitstoot (Rijksoverheid, 2018). Deze doelstellingen worden uitgevoerd in de vorm van verschillende acties en interventies in samenwerking met ketenpartners.

In de regionale transitieagenda zijn de doelen opgedeeld in twee delen, een deel tot 2025 en een deel tot 2050. In 2025 eten Nederlanders minder eiwit, de eiwitten die zij eten zijn voor 50% afkomstig uit plantaardige bronnen. In 2050 worden er nog minder eiwitten gegeten, deze eiwitten zijn dan voor 60% afkomstig uit plantaardige bronnen. Deze laatste doelstelling komt overeen met de landelijke doelstelling (Provincie Overijssel, 2019).

Naast de doelen van de regionale transitieagenda zijn er door de partners van de provincie Overijssel draaiknoppen gedefinieerd voor het thema Biomassa en Voedsel. Deze draaiknoppen zijn: product, keten, businessmodel en opdrachtgeverschap. Onder product kan gedacht worden aan de productie van alternatieve eiwitten, biogas en halffabricaten.

De draaiknop keten richt zich veel meer op het sluiten van kringlopen rondom eiwitten en het waar mogelijk vormen van regionale productketens. Het businessmodel is ook een draaiknop voor de transitie naar een circulaire economie voor het thema eiwitten. Zo liggen er uitdagingen bij technisch gedreven innovaties, want vanuit deze innovaties moet toegewerkt worden naar markt gedreven innovaties, daarnaast moeten de alternatieve eiwitbronnen vermarkt worden in de komende jaren. Deze draaiknop wordt in het vervolg van dit hoofdstuk verder uitgewerkt in conventionele, community-based en circulaire businessmodellen.

Tabel 3: Resultaat vergelijking transitieagenda's

Landelijke Transitieagenda Biomassa en Voedsel	Regionale Transitieagenda
Versnellen van de circulaire economie.	Procesdoel: Versnellen van de circulaire economie.
Vanuit Grondstoffenakkoord werken de 4 O's samen om de agenda uit te voeren.	Regionaal doel: Gedeeld beeld in ambitie, nodige interventies en inzet in concrete bestaande en nieuwe projecten, geld en capaciteit ondersteund door een 'coalition of the willing'.
Van 60% dierlijk eiwit nu, naar 40% dierlijk eiwit in 2050.	Samenwerken met maatschappelijke en regionale partners.
Van 40% plantaardig eiwit nu, naar 60% plantaardig eiwit in 2050.	Van 60% dierlijk eiwit nu, naar 50% dierlijk eiwit in 2025.
Totale consumptie van eiwitten per persoon met 10 tot 15% gedaald in 2050.	Van 50% dierlijk eiwit in 2025, naar 40% dierlijk eiwit in 2050.
Voetafdruk van in Nederland geproduceerd eiwit moet met 50% gedaald zijn in 2050.	Van 40% plantaardig eiwit nu, naar 50% plantaardig eiwit in 2025.
	Van 50% plantaardig eiwit nu, naar 60% plantaardig eiwit in 2050.

Uit bovenstaande tabel valt op dat beide documenten hetzelfde doel hebben. Ze zijn geschreven om de circulaire economie te versnellen in Nederland, desondanks staan er toch andere doelstellingen in de regionale transitieagenda. Zo wordt de doelstelling van de voetafdruk van de in Nederland geproduceerde eiwitten niet in de regionale transitieagenda beschreven. Verder zijn de doelen in de regionale transitieagenda opgesplitst tot 2025, echter wordt er uiteindelijk wel toegewerkt naar de doelstelling die ook in de landelijke transitieagenda wordt beschreven.

3.2 Invloed van conventionele businessmodellen

In hoeverre hebben conventionele businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?

Onder een conventioneel businessmodel wordt in dit onderzoek een businessmodel verstaan waarbij alles in het teken van geld staat, deze benadering zorgt ervoor dat er geen verschil meer bestaat tussen het businessmodel van een bedrijf en het verdienmodel (Jonker J. , Stegeman, Faber, & Kothman, 2017).

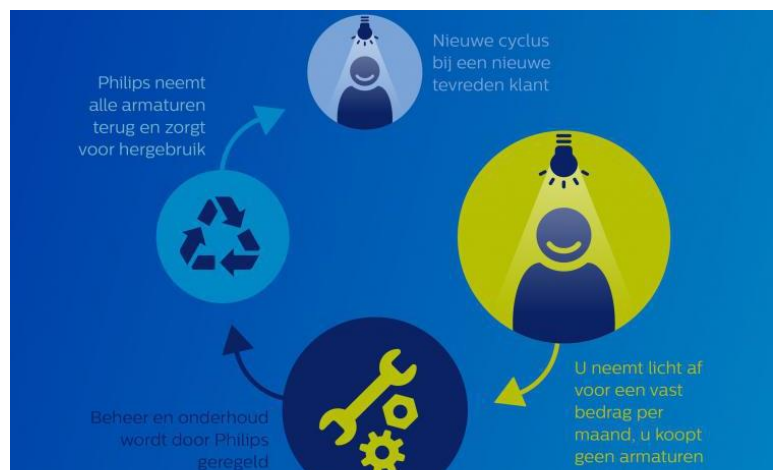
Tabel 4: Kenmerken conventionele businessmodellen (Jonker J. , Conventionele Vs. Nieuwe Business Modellen, 2015)

Conventionele businessmodellen	
Principes	Enkelvoudig en vaak alleen financieel
Economie	Lineaire realisatie van waarde-propositie, distributie en gebruik
Eigenaarschap	Financieel aandeelhouderschap centraal
Samenwerken	Lineaire realisatie van de waarde-propositie in (functionele) waardeketen
Transactie	Producent en consument zijn gescheiden, transacties primair gericht op geld
Organisatie ontwerp	Organisatie-centrisch, functioneel organisatieontwerp
Succes	Wordt zichtbaar in een kosten-baten analyse gebaseerd op geld als centrale waarde

De kenmerken die zijn beschreven in bovenstaande tabel (tabel 4) komen in de meeste conventionele businessmodellen voor, echter hebben deze kenmerken ook negatieve gevolgen voor bedrijven. De ontwikkelingen in de maatschappij hebben ervoor gezorgd dat niet alle door een bedrijf gecreëerde waarden terugkomen in een conventioneel businessmodel. Het gevolg hiervan is dat deze dan ook niet terugkomen in het verdienmodel van een organisatie, hierdoor kunnen nieuwe kansen niet benut worden en zo kan een organisatie onrendabel worden (Werf van der, 2019).

Een goed voorbeeld van een veranderd businessmodel door ontwikkelingen in de maatschappij is dat van het bedrijf Philips. Philips maakte naam met het verkopen van lampen, doel van dit businessmodel, zoveel mogelijk lampen verkopen door gebruik te maken van obsolescence (Management Team + Nederland Circulair!, 2016). Obsolescence is het principe dat producten gemaakt worden met een bewuste beperkte levensduur, zo zorgt het bedrijf voor een continue vraag naar lampen (Jonker J. , Stegeman, Faber, & Kothman, 2017).

Een aantal jaar geleden besloot het bedrijf na een vraag van een architect in plaats van lampen, licht te gaan verkopen in een nieuw businessmodel genaamd Circulair Lighting. Een deel van het conventionele model veranderde dus door de ontwikkelingen in de maatschappij in een circulair businessmodel. In figuur 1 wordt het systeem van Circulair Lighting kort uitgelegd.

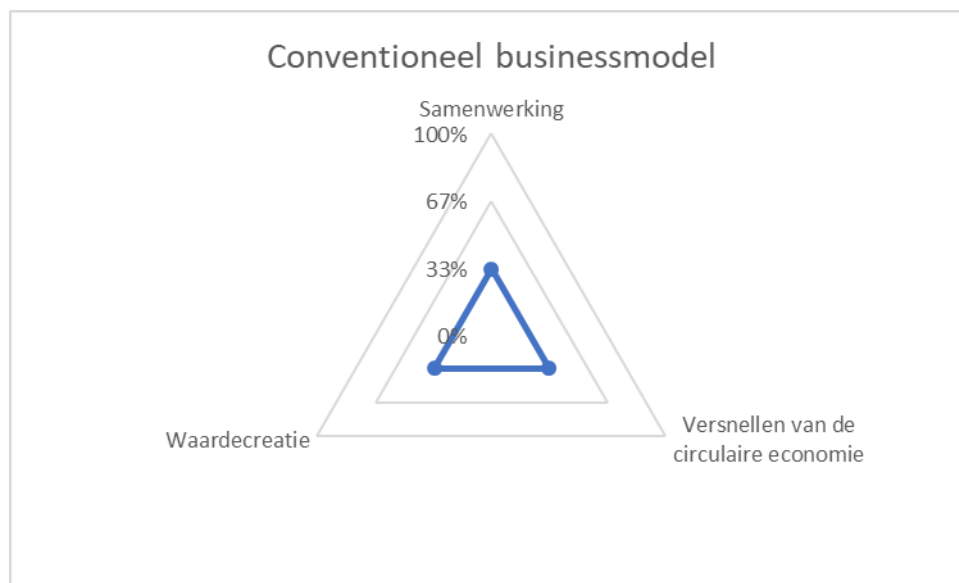


Figuur 1: Circulair Lighting Philips

Conventionele modellen typeren het lineaire denken. Dit systeem wordt ook wel het take-make-dispose systeem genoemd. Zo worden er grondstoffen verzameld. Van deze grondstoffen wordt een product gemaakt en uiteindelijk wordt het product weggegooid. Een bedrijf produceert in dit systeem waarde door zoveel mogelijk producten te maken en te verkopen (Nederland Circulair! & Het Groene Brein, 2019). Toch sluiten conventionele modellen hergebruik van grondstoffen niet uit. Het verschil is echter dat in een circulaire economie de waarde van het hergebruik zo hoog mogelijk dient te zijn. In een oud lineair systeem wordt er eco-efficiënt hergebruikt in plaats van eco-effectief (zoals in een circulaire economie).

Een voorbeeld hiervan is de recycling van betonresten, deze resten worden hergebruikt in asfalt voor wegen, deze waardedaling bemoeilijkt het steeds opnieuw hergebruiken van het beton. In een circulaire economie zou men namelijk kiezen voor het vermalen van het beton tot granulaat, dit granulaat kan dan weer gebruikt worden voor het bouwen van een nieuwe muur of het verstevigen van een oude muur (Ellen MacArthur Foundation, 2014).

Een voordeel van conventionele modellen is dat zij vaak zo efficiënt mogelijk zijn ingericht om te zorgen dat de waarde van het businessmodel gemaximaliseerd kan worden, deze waarde wordt uitgedrukt in geld. Door deze manier van werken wordt de productie van een bedrijf zo ingericht dat er voor een zo laag mogelijke kostprijs gewerkt kan worden. Dit zou een voordeel kunnen zijn voor technisch gedreven innovaties, door op een optimale manier de bedrijfsprocessen in te richten is het wellicht mogelijk om eerder de markt te bereiken. Door een lagere prijs te kunnen bieden dan concurrenten door kostenefficiëntie ontstaat een concurrentievoordeel.



Figuur 2: Score conventioneel businessmodel

Conventionele modellen die zijn gevonden tijdens dit onderzoek scoren op alle drie de criteria een score van 33 procent, zoals te zien in bovenstaande figuur (figuur 2). Samenwerkingsverbanden bij conventionele businessmodellen zijn volgens de figuur vaak productgericht. De innovatiekracht van conventionele modellen is gericht op het product, er dienen zoveel mogelijk producten gemaakt te worden voor zo min mogelijk geld in een conventioneel model. De waardecreatie scoort 33 procent, omdat deze bij conventionele modellen vaak enkel economisch is.

3.3 Invloed van community-based businessmodellen

In hoeverre hebben community-based businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?

Zoals in het theoretisch kader aangegeven is een lokale energietransitie een goed voorbeeld van een community-based businessmodel. Community-based modellen ontstaan vaak wanneer er in de samenleving behoefte is aan het op een coöperatieve manier realiseren van maatschappelijke doelen.

Uit het onderzoek van de Radboud Universiteit blijkt dat community-based businessmodellen zeven eigenschappen hebben waarop ze vergeleken kunnen worden. De eerste eigenschap is lokaal of regionaal opererend, ten tweede zijn ze gericht op ingewikkelde problemen, ten derde leiden ze tot brede configuratie van deelnemers, ten vierde of er activiteiten zijn gericht op meervoudige waardecreatie, ten vijfde of ze een onconventionele organisatievorm hebben, ten zesde of er sprake is van een geïntegreerde aanpak van vragen en tenslotte of ze gericht zijn op een transitie voor een langere termijn (Kamm, Faber, & Jonker, 2016).

Tabel 5: Eigenschappen community-based businessmodellen of hubs (Kamm, Faber, & Jonker, 2016)

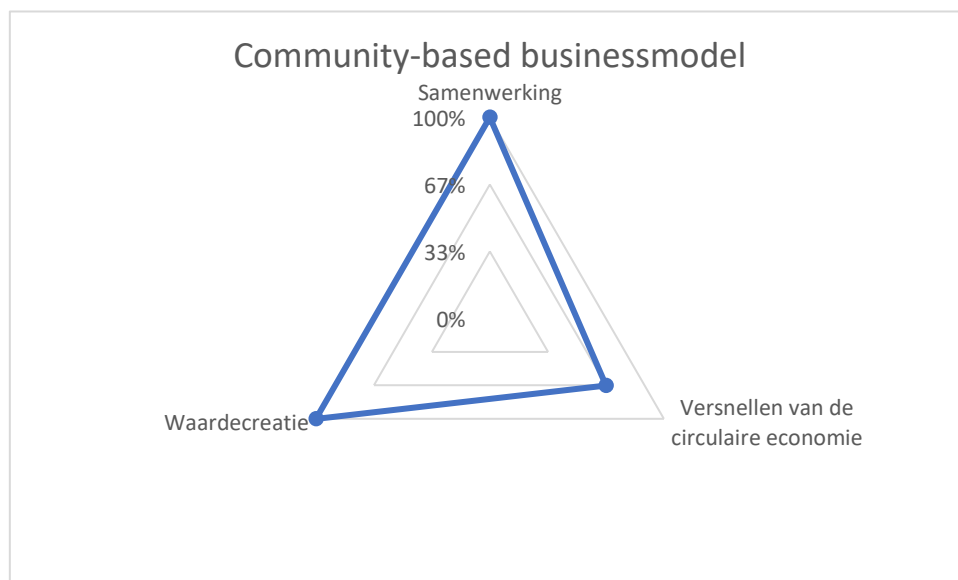
Eigenschappen community-based businessmodellen of hubs
1. Lokaal of regionaal opererend
2. Gericht op ingewikkelde problemen
3. Leidend tot een brede configuratie van deelnemers
4. Pakkende activiteiten op het gebied van meervoudige waardecreatie
5. Onconventionele organisatievormen
6. Geïntegreerde aanpak van vraagstukken
7. Gericht op een transitie op langere termijn

Er is vraag naar organisaties die meervoudige waarden kunnen creëren en die in staat zijn om ingewikkelde problemen omtrent duurzaamheids- of transitie-issues op te lossen. Bestaande en conventionele modellen blijken uit onderzoek niet aan deze vraag te kunnen voldoen. Community-based businessmodellen zijn vaak zowel op het economische- als op het sociale domein actief. Bedrijven werken samen om gemeenschappelijke doelen te bereiken. De Sustainable Development Goals van de Verenigde Naties zijn een manier om bedrijven met elkaar te verbinden op het thema duurzaamheid, zij laten daarnaast het belang van samenwerkingsverbanden en coöperaties bij complexe thema's duidelijk zien (Kamm, Faber, & Jonker, 2016).

Voorbeelden uit de energietransitie laten zien dat er sprake is van horizontaal georganiseerde initiatieven, waarbij de maatschappelijke regimes (het dominante denken in de maatschappij) onder druk komen te staan doordat de samenleving verandert. De community-based businessmodellen die worden beschreven in dit onderzoek (Texel Energie uit Nederland, Ecopower uit België en Schöna EWS uit Duitsland) zijn onderdeel van een sociale gemeenschap met een sterke identiteit. Ze willen zich graag afzetten tegen (een bepaald aspect) van de dominante cultuur. Er is een sterke behoefte aan zelfvoorziening en autonomie als alternatief voor het normale aanbod (Bosman, 2013).

De sterke behoefte aan autonomie en eigen identiteit motiveert de betrokkenen om door te gaan, ondanks de beperkingen die gepaard gaan bij het opzetten van dergelijke nieuwe en innovatieve organisaties. Daarnaast zorgt deze focus op cultuur ervoor dat de focus niet enkel op het ecologische aspect van hernieuwbare energie komt te liggen. Er is ook aandacht voor de sociale en economische dimensies in de vorm van lokale werkgelegenheid en betaalbare energie voor iedereen die deelneemt (Bosman, 2013).

Echter zitten er ook enkele nadelen aan dergelijke de energiecoöperaties. Het is namelijk de vraag of zij op kunnen schalen en hun systeem kunnen standaardiseren, om zo uiteindelijk de grote gevestigde partijen over te nemen. Verder is het de vraag of zulke lokale initiatieven krachtig genoeg zijn om tegen de culturele trend van individualisering in te gaan. Zijn er voldoende consumenten die tijd vrij willen maken voor het opzetten en onderhouden van een coöperatie? Tot slot bestaat het risico dat een groep wordt uitgesloten van lidmaatschap door de sterke culturele identiteit (Bosman, 2013). Hoe zorgt men er dan voor dat iedereen toegang heeft en houdt tot betaalbare en hernieuwbare energie (Bosman, 2013)?



Figuur 3: Score community-based businessmodel

Uit bovenstaande figuur (figuur 3) valt op te maken dat een community-based businessmodel op basis van de gevonden resultaten maximaal scoort op twee van de drie geselecteerde criteria. Er is sprake van een regionale samenwerking, in sommige gevallen kan deze ook lokaal zijn. De circulaire economie wordt versneld door community-based businessmodellen vanuit de maatschappelijk gedreven problemen. Echter is het niet altijd optimaal voor het versnellen van de circulaire economie. Dit is afhankelijk van de businesscase. In het voorbeeld hierboven van een lokaal energievraagstuk wordt de circulaire economie wel versneld, maar omdat dit slechts één voorbeeld is er gekozen voor de waardering van 67 procent. Tot slot is er sprake van meervoudige waardecreatie, namelijk een economische, een sociale en een ecologische waarde.

3.4 Invloed van circulaire businessmodellen

In hoeverre hebben circulaire businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?

Circulaire businessmodellen zijn in dit onderzoek businessmodellen die gericht zijn op het sluiten van kringlopen. Vaak is er sprake van een mix van het verlengen van de levensduur van de producten, het hergebruik van grondstoffen, het beter benutten van producten, het anders ontwerpen van producten of het gebruiken van hernieuwbare grondstoffen (Jonker J. , Stegeman, Faber, & Kothman, 2017).

Tabel 6: Kenmerken circulaire businessmodellen (Jonker J. , Conventionele Vs. Nieuwe Business Modellen, 2015)

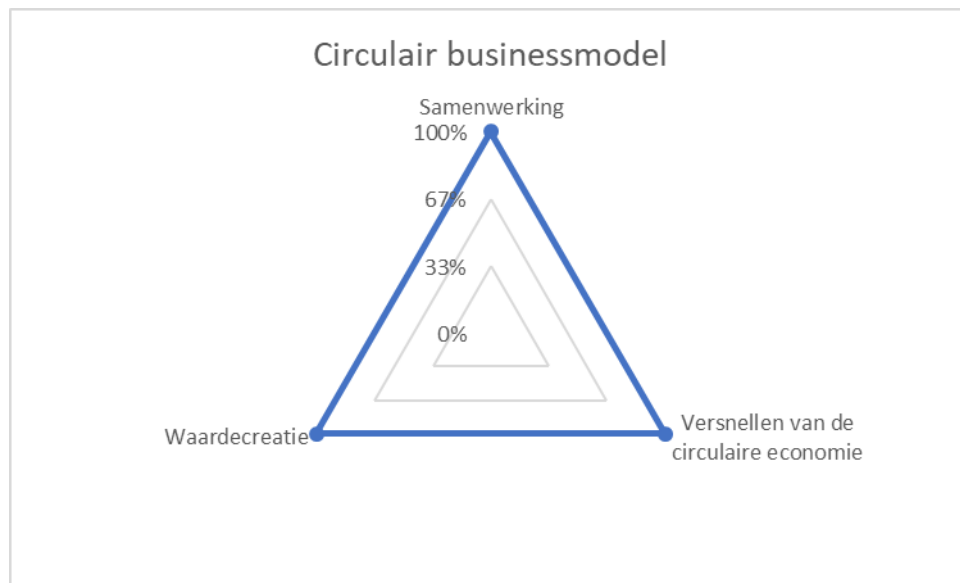
Circulaire businessmodellen	
Principes	Meervoudig, gedeeld en collectief
Economie	Circulaire realisatie van zowel materiële als sociale waarden
Eigenaarschap	Toegang wordt belangrijker dan bezit
Samenwerken	Draait om samenwerken in een netwerk van mensen en instituties die samen het vermogen hebben een bepaalde propositie te realiseren
Transactie	Producent en consument kunnen één persoon zijn. Breder palet aan transactievormen en middelen mogelijk
Organisatie ontwerp	Community-centrisch, verschillende organisatievormen in een netwerk
Succes	Meerdere soorten opbrengsten voor meerdere personen

Er bestaat geen blauwdruk voor een circulair businessmodel, bovenstaande eigenschappen van een circulair businessmodel (tabel 6) kunnen op verschillende manieren worden toegepast. Enkele veel voorkomende circulaire activiteiten die uit onderzoek van Accenture naar voren kwamen zijn: circulaire inkoop, het herwaarderen van afval, het verlengen van de levensduur van reeds bestaande producten, organiseren van de retourstroom en het coördineren van een circulaire keten/ gedeeld eigenaarschap (Accenture, 2014). Deze activiteiten kunnen zelfstandig een businessmodel zijn of onderdeel uitmaken van een keten van verschillende activiteiten die worden gebundeld in één businessmodel.

Sprinkhaan B.V. is een bedrijf uit Raalte dat is ontstaan vanuit de circulaire gedachte. Vanuit een gezamenlijk vertrekpunt, ondernemen met nieuwe eiwitten omdat het huidige systeem niet langer volledig houdbaar is. Vanuit deze gedachte een onderneming opstarten met als doel een nog niet bestaande productieketen voor sprinkhanen op te zetten. Vanuit de kernwaarden transparantie en een eerlijk verdienmodel voor alle ketenpartners wordt er samengewerkt door verbindingen op te zoeken met verschillende partijen en ketenpartners, waarbij het gezamenlijk belang centraal staat (Sprinkhaan B.V., 2019). Sprinkhaan B.V. heeft dus de activiteit opgepakt om de keten van sprinkhanen te coördineren en in te richten. Zo focust het bedrijf zich voor kweeklocaties op veehouders uit het huidige systeem die stoppen of ruimte over hebben in hun stal of schuur.

Een ander voorbeeld is dat van The Green East. The Green East is een kennis- en innovatiecentrum voor de circulaire Agrifoodbusiness in Regio Zwolle. Vanuit een samenwerking met overheden, ondernemers en onderwijs draait het om elkaar ontmoeten en elkaar waarderen, zodat iedereen vanuit zijn eigen kracht gezamenlijk de schouders er onder kan zetten. Samen creëer je impact en wordt de transitie mogelijk (The Green East, 2019). The Green East zet zich net als Sprinkhaan B.V. in om een keten of regio te coördineren en samen te bouwen aan een circulaire economie.

Een laatste voorbeeld laat een andere activiteit zien, het hergebruik van reststromen door het circulair produceren van oesterzwammen door Brans Oesterzwamkwekerij. Het bedrijf gelooft erin dat het mogelijk is om gave producten te maken zonder uitbuiting van mens of milieu. De oesterzwammen van het bedrijf groeien op koffiedik uit de omgeving en als de oesterzwammen volgroeid zijn worden deze verkocht in diezelfde omgeving. Er wordt niet alleen circulair geproduceerd, er wordt ook circulair ingekocht door het bedrijf. Zo komt het hout van de stellingen van afvalhout van een afvalverwerker uit de buurt en de zeecontainer waar de oesterzwammen in groeien is afgedankt door de scheepvaartindustrie. (Brans Oesterzwamkwekerij, 2018)



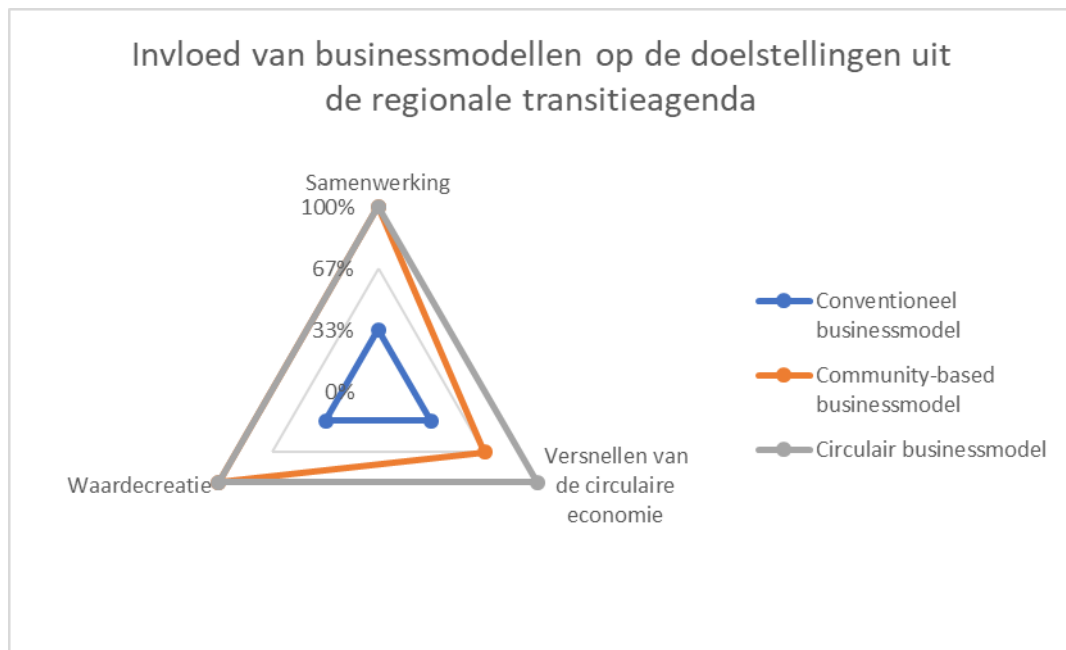
Figuur 4: Score circulair businessmodel

Circulaire businessmodellen scoren volgens bovenstaande figuur (figuur 4) maximaal op de criteria samenwerking, versnellen van de circulaire economie en waardecreatie. De samenwerking is lokaal of regionaal georganiseerd. De ondernemingen versnellen de circulaire economie maximaal met verschillende activiteiten of een combinatie van activiteiten. Daarnaast worden er verschillende waarden gecreëerd waardoor er sprake is van meervoudige waardecreatie.

3.5 Invloed van businessmodellen

In hoeverre hebben businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?”

Na de analyse van de landelijke en de regionale transitieagenda en de verschillende typen businessmodellen wordt in deze paragraaf de hoofdvraag behandeld. De businessmodellen zijn samengevoegd in onderstaande figuur (figuur 5) om te kijken welk businessmodel het beste aansluit bij de criteria voor de regionale transitieagenda.



Figuur 5: Invloed van businessmodellen op de doelstellingen uit de regionale transitieagenda

In bovenstaande figuur 5 valt op dat conventionele modellen de minste invloed hebben op de doelstellingen uit de regionale transitieagenda. Verder scoren de community-based- en de circulaire businessmodellen allebei maximaal op de criteria waardecreatie en samenwerking, er is namelijk in beide gevallen sprake van meervoudige waardecreatie. De samenwerking bij deze modellen is vaak regionaal of lokaal georganiseerd en bestaat uit verschillende partners van bedrijfsleven tot overheid en van consument tot belangenorganisaties.

De community-based businessmodellen scoren niet maximaal op het versnellen van de circulaire economie, dit komt doordat het sterk afhankelijk is welk type probleem er wordt opgelost. Dit bepaalt of er daadwerkelijk wordt bijgedragen aan het versnellen van de circulaire economie.

4. Discussie

In dit hoofdstuk worden de methode/aanpak van het onderzoek en de resultaten bediscussieerd. De methode wordt in zijn geheel bediscussieerd en de resultaten worden per deelvraag uitgesplitst. De doelstelling van dit onderzoek is: aantonen of conventionele-, community-based-, of circulaire businessmodellen invloed hebben op de doelstellingen voor het thema eiwitten, die zijn beschreven in de regionale transitieagenda Biomassa en Voedsel.

Kort samengevat zijn dit de resultaten per deelvraag:

- *In hoeverre hebben de doelstellingen uit de landelijke transitieagenda Biomassa en Voedsel invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?*

Beide documenten hebben hetzelfde doel, namelijk het versnellen van de circulaire economie in Nederland. Het valt echter op dat er bij de regionale transitieagenda een keuze is gemaakt voor een extra tussenstap voor de doelstellingen in 2025. Tot slot valt op dat in de regionale transitieagenda de verbinding tussen overheid en ondernemers meer centraal staat dan in de landelijke agenda.

- *In hoeverre hebben conventionele businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?*

Conventionele businessmodellen hebben weinig invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda volgens dit onderzoek. De samenwerking is vaak gericht op een product, ook bij de innovatie binnen het bedrijf staat het product centraal. Er wordt vaak enkel economische waarde gecreëerd met conventionele businessmodellen.

- *In hoeverre hebben community-based businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?*

Community-based businessmodellen komen vaak tot stand bij maatschappelijke problemen, om deze op te kunnen lossen zijn community-based businessmodellen vaak lokaal of regionaal georganiseerd. Deze eigenschap komt overeen met de doelstelling in de regionale transitieagenda. Echter versnellen community-based businessmodellen niet direct de circulaire economie, dit is namelijk afhankelijk van het probleem dat ze oplossen.

- *In hoeverre hebben circulaire businessmodellen invloed op de doelstellingen in de regionale transitieagenda op het thema eiwitten in Regio Zwolle?*

Circulaire businessmodellen scoren maximaal op de criteria van dit onderzoek, ze bestaan vaak uit één of meerdere circulaire activiteiten. Er ontstaan vaak uitgebreide netwerken rondom circulaire businessmodellen die bestaan uit overheid, ondernemers en onderwijs.

4.1 Methode

De gekozen methode voor het onderzoek laat ruimte voor interpretatie, zijn er wel voldoende bronnen beschikbaar om de gevonden resultaten als betrouwbaar te kunnen classificeren? Een casestudie zou wellicht beter passen omdat hierin per deelvraag een type businessmodel uitgewerkt had kunnen worden aan de hand van de transitieagenda's. Deze uitkomsten konden dan uiteindelijk vergeleken worden in de hoofdvraag.

Daarbij hadden zelfgeschreven interviews met ondernemers wellicht meer de beweegredenen van de verschillende ondernemers in kaart gebracht. Waarom heeft een ondernemer voor een bepaald type businessmodel gekozen? Daarnaast had een andere keuze van criteria op basis van de regionale transitieagenda hele andere resultaten op kunnen leveren voor de verschillende businessmodellen.

Verder had een andere indeling van businessmodellen gekozen kunnen worden. Deze keuze zou ervoor gezorgd hebben dat er andere resultaten tot stand kwamen of dat er andere bronnen werden aangeboord. De gekozen zoekwoorden beperken het zoekveld, het voegt waarde toe om door te zoeken wanneer er tijdens een zoekopdracht andere kernwoorden meerdere malen terugkomen. Het is niet duidelijk of hiernaar is gezocht.

Het idee om de radargrafieken te gebruiken om de data te analyseren op basis van het klaverbladmodel van Jan Jonker is vernieuwend. In de literatuur zijn er geen modellen gevonden die hier gebruik van maken. Deze keuze zou ervoor kunnen zorgen dat er interessante resultaten uit het onderzoek komen. De verhoudingen in verschillende businessmodellen zouden zo namelijk in kaart gebracht kunnen worden. Er had echter nog wel gekozen kunnen worden voor een andere verdeling op de assen, een verdeling met procenten is niet heel nauwkeurig wanneer er slechts drie mogelijkheden zijn. Er wordt dan namelijk altijd afgerond.

Wat betreft het proces was het zoeken naar een goede methode van data-analyse lastig, maar met de methode zoals beschreven in de vorige alinea is dit probleem goed opgelost. Tijdens het zoeken bleek wel dat het niet altijd eenvoudig was om voldoende wetenschappelijke literatuur te vinden, dit bevestigt dan ook de twijfel of een literatuurstudie de juiste methode is voor dit onderzoek.

4.2 Resultaten

De resultaten worden in deze paragraaf per deelvraag bediscussieerd. Alvorens wordt het proces naar de resultaten grondig bekeken. Het onderzoek is qua planning verlopen zoals gepland. Het vinden van voldoende informatie was bij sommige deelvragen moeilijk, echter zijn er voldoende bronnen gevonden om het resultaat als betrouwbaar te classificeren. Bij elk type businessmodel zijn er voorbeelden gevonden die antwoord geven op de gekozen criteria, de criteria hoefden niet gewijzigd te worden tijdens het onderzoek.

4.2.1 Vergelijking transitieagenda's

De resultaten van het onderzoek van deelvraag één kunnen in twijfel getrokken worden, omdat er gebruik gemaakt is van een conceptversie van een document. Wie garandeert dat het definitieve document niet zodanig is gewijzigd dat doelstellingen veranderd moeten worden als gevolg van deze wijzigingen? Er zijn daarnaast weinig andere bronnen gebruikt om dat wat in de transitieagenda's beschreven staat te bevestigen, moeten deze doelstellingen daadwerkelijk worden behaald? En wat als dit niet gebeurt?

De tabel aan het einde van de vergelijking geeft een duidelijk beeld van de verschillen en de overeenkomsten tussen de beide agenda's. Door deze duidelijkheid is het sneller te begrijpen waarom er gekozen is voor de criteria: samenwerking, versnellen van de circulaire economie en waardecreatie.

4.2.2 Invloed van conventionele businessmodellen

De tabel aan het begin van de resultaten van deze deelvraag geven beknopt de eigenschappen van een conventioneel businessmodel weer, echter is deze tabel afkomstig van één bron en is er geen bron gevonden die hetzelfde beweert. Uiteindelijk worden er resultaten weergegeven aan de hand van deze bron, de vraag is of de gebruikte bron van Jan Jonker voldoende betrouwbaar is.

Er moet echter wel opgemerkt worden dat Jan Jonker toonaangevend is in het schrijven over businessmodellen en dan met name over de verandering naar nieuwe of circulaire businessmodellen. Daarbij past wat hij schrijft erg goed bij de gekozen methode, de beschreven onderdelen zijn namelijk bijna allemaal onderdeel van het klaverbladmodel.

4.2.3 Invloed van community-based businessmodellen

De eigenschappen van community-based businessmodellen zijn voldoende beschreven in de resultaten, er zijn ook meerdere bronnen gebruikt om deze eigenschappen te valideren. Het is echter jammer dat er voorbeelden van de energietransitie worden benoemd voor de beantwoording van deze deelvraag. De energietransitie kwam namelijk ook al terug in het theoretisch kader van dit onderzoek.

Er zijn mooie voordelen van een community-based businessmodel gevonden, maar naast deze voordelen is het ook erg goed dat er nadelen zijn gevonden. Dit laat zien dat een nieuw type businessmodel niet direct perfect is en ook nadelen kan hebben. De scores in de radargrafiek laten zien dat er is nagedacht over de grafiek. De lagere score bij het versnellen van de circulaire economie geldt namelijk misschien niet voor een voorbeeld met de energietransitie als vertrekpunt, maar kan wel voor een ander voorbeeld gelden.

4.2.4 Invloed van circulaire businessmodellen

Voor het overzicht is het goed om dezelfde opmaak te gebruiken bij de elementen van een circulair businessmodel, zo is het verschil tussen een circulair en een conventioneel businessmodel snel te zien door middel van de bron van Jan Jonker. Het was nog eenvoudiger geweest als eenzelfde type tabel ook de eigenschappen van een community-based businessmodel op dezelfde manier had weergegeven. Zo was er een nog duidelijker overzicht ontstaan.

Het is opvallend dat de voorbeelden van de circulaire businessmodellen allemaal uit Overijssel komen, zijn er geen circulaire businessmodellen op andere plekken in Nederland? Het had waarde toegevoegd om hier een ander voorbeeld te geven, bijvoorbeeld van een groot bedrijf dat bezig is met een circulair businessmodel.

4.2.5 Invloed van businessmodellen

De resultaten voor de beantwoording van de hoofdvraag laten in één compacte grafiek zien welk model het beste past bij de doelstellingen van de regionale transitieagenda. Nu is echter de vraag wat de doelgroep met deze grafiek kan. Dit onderzoek laat zien welk type businessmodel het beste aansluit bij de doelstellingen in de regionale transitieagenda, het geeft echter geen garantie dat door dat type businessmodel toe te passen de doelstellingen uit de agenda worden behaald. Het onderzoek heeft als doel om ondernemers inzicht te bieden in de verschillende typen businessmodellen en hen informatie te geven over de drijfveren achter een businessmodel. Zo zouden deze ondernemers hun strategie aan kunnen passen om beter toe te kunnen werken naar een circulaire economie in 2050.

5. Conclusie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk worden de conclusies die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen weergegeven per deelvraag, uiteindelijk wordt de hoofdvraag beantwoordt. Na de beantwoording van de hoofdvraag wordt de relevantie van dit onderzoek besproken. Tot slot worden er aanbevelingen voor de lange en korte termijn gedaan voor vervolgonderzoek.

Dit onderzoek heeft als doel om ondernemers in Regio Zwolle of andere geïnteresseerden bewust te maken van de effecten van verschillende type businessmodellen op de circulaire economie aan de hand van drie criteria: samenwerkingsgraad, versnellen van de circulaire economie en waardecreatie. Uiteindelijk wordt er beoordeeld hoe de verschillende type businessmodellen aansluiten op de transitie naar een circulaire economie gebaseerd op de doelstellingen uit de regionale transitieagenda Biomassa en Voedsel van de provincie Overijssel.

5.1 Conclusie vergelijking transitieagenda's

Op basis van het verrichte onderzoek kan geconcludeerd worden dat de regionale transitieagenda praktischer is geschreven dan de landelijke transitieagenda, zo zijn de doelstellingen opgeknipt in een deel tot 2025 en een deel tot 2050. Deze splitsing heeft als doel om een meetpunt te creëren voor de doelstellingen op dat moment.

Verder heeft alleen het schrijfteam van de regionale transitieagenda een aantal draaiknoppen gedefinieerd die essentieel zijn voor het behalen van de doelstellingen. Dit zijn de volgende draaiknoppen: product, keten, businessmodel en opdrachtgeverschap. Echter moet wel benoemd worden dat het uiteindelijke hoofddoel van beide documenten hetzelfde is, namelijk het versnellen van de circulaire economie in Nederland en de eiwitbalans verschuiven van 60% dierlijk eiwit en 40% plantaardig eiwit, naar 40% dierlijk eiwit en 60% plantaardig eiwit.

Door gebruik te maken van partners van de overheid zorgt de provincie Overijssel ervoor dat de regionale transitieagenda een document wordt van regionale ondernemers, voor regionale ondernemers. Door deze werkwijze wordt het document minder statisch dan de landelijke transitieagenda, deze agenda is namelijk ontstaan uit verschillende akkoorden en plannen van de Rijksoverheid. Het voordeel voor de provincie is dat er nu door ondernemers is nagedacht wat er volgens hen nodig is om de transitie naar een circulaire economie in Regio Zwolle te realiseren.

5.2 Conclusie invloed van conventionele businessmodellen

Uit de resultaten van dit onderzoek is naar voren gekomen dat conventionele businessmodellen beperkte (score van 33 procent) invloed hebben op de doelstellingen die zijn beschreven in de regionale transitieagenda met betrekking tot het thema eiwitten.

Dit komt mede doordat conventionele modellen in de meeste gevallen enkel economische waarde creëren, in een circulaire economie draait het niet alleen om geld, maar ook om andere waarden zoals ecologische en sociaal-maatschappelijk waarden. Het product staat bij conventionele modellen centraal. Alles wat een bedrijf doet moet ervoor zorgen dat er meer producten worden verkocht of het proces moet geoptimaliseerd worden waardoor de winst gemaximaliseerd kan worden. Hierdoor versnellen zij de circulaire economie ook niet of in mindere mate.

De maatschappelijke druk zorgt er echter voor dat bedrijven met conventionele modellen na moeten denken over circulaire onderdelen in hun bedrijf. Een goed voorbeeld hiervan is dat van Philips, zij zijn in plaats van lampen licht gaan verkopen, hierdoor moeten de lampen nu zo lang mogelijk mee gaan om ervoor te zorgen dat Philips zo min mogelijk geld kwijt is aan het onderhoud. Met een volledig conventioneel model zouden zij zoveel mogelijk lampen willen verkopen en dan is het juist de bedoeling dat de lampen minder lang mee gaan.

5.3 Conclusie invloed van community-based businessmodellen

Community-based businessmodellen scoren maximaal (100 procent) op de criteria waardecreatie en samenwerking, deze businessmodellen ontstaan namelijk vaak rondom maatschappelijke problemen. Door onvrede over een dergelijk probleem verenigen burgers, consumenten of bedrijven zich in een community-based businessmodel. Zij willen namelijk wat realiseren om het probleem op te lossen. De onvrede zorgt voor draagvlak en hierdoor wordt er samengewerkt aan de oplossing van het probleem, die oplossing moet voldoen aan de wensen van de betrokkenen.

De betrokkenen kunnen in een community-based businessmodel allerlei verschillende partijen zijn. Deze partijen worden allemaal gedreven door andere waarden, hierdoor creëert een community-based businessmodel meervoudige waarde in plaats van enkelvoudige waarde. Ondanks dat is het niet het meest ideale model voor invloed op de doelstellingen uit de regionale transitieagenda. De vraag is namelijk of community-based businessmodellen genoeg op kunnen schalen om naast het probleem waarvoor ze zijn opgericht in hun omgeving, ook hetzelfde probleem in een andere omgeving op kunnen lossen. De schaalbaarheid van een community-based businessmodel kan dus een beperkende factor zijn.

Tot slot scoort het businessmodel niet maximaal (66 procent) op het criteria versnellen van de circulaire economie, omdat het heel erg afhankelijk is van het probleem dat wordt opgelost door de betrokkenen. Het runnen van een plaatselijk zwembad heeft geen toegevoegde waarde voor de circulaire economie, waar een lokale energiecoöperatie met duurzame energie dat wel heeft.

5.4 Conclusie invloed van circulaire businessmodellen

Circulaire businessmodellen scoren op alle onderzochte criteria maximaal (100 procent). Ze passen goed bij de doelstellingen van de regionale transitieagenda, omdat zij vaak samenwerken in netwerken en de kracht van de verbinding gebruiken om zelf verder te komen. Ze versnellen de circulaire economie doordat hun kernactiviteit circulair is, sommige bedrijven hebben één circulaire activiteit en andere bedrijven zijn volledig circulair.

De waardecreatie van circulaire businessmodellen is meervoudig, er is sprake van meerdere soorten opbrengsten voor verschillende personen. Dit is kenmerkend voor de circulaire economie. Het gaat niet meer alleen om geld, maar er is naast een economisch verdienmodel ook ruimte voor sociaal-maatschappelijke en ecologische opbrengsten.

Het kan echter nog steeds zo zijn dat een bedrijf ondanks dat het een circulaire activiteit heeft opgenomen in haar businessmodel niet optimaal bijdraagt aan de transitie naar een circulaire economie, maar op de onderzochte criteria scoort een circulair businessmodel maximaal (100 procent).

5.5 Conclusie invloed van businessmodellen

Businessmodellen hebben geen invloed op de doelstellingen zelf, deze doelstellingen zijn al vastgesteld en dienen behaald te worden voor 2025 en 2050. Ondanks dat ze geen invloed hebben op de doelstelling hebben ze wel invloed op de snelheid waarmee de doelstelling kan worden behaald. De gekozen criteria geven de kernbegrippen van de regionale transitieagenda weer. Aan de hand van deze kernbegrippen zijn er voor alle drie de type businessmodellen voldoende resultaten gevonden om het volgende te concluderen.

Circulaire businessmodellen scoren in dit onderzoek het beste op de drie gekozen criteria, omdat bij deze modellen met zekerheid kan worden vastgesteld dat zij bijdragen aan de transitie naar een circulaire economie. Er is tenminste één activiteit in dit businessmodel circulair. Community-based- en conventionele modellen bieden deze zekerheid niet, dit is namelijk afhankelijk van de houding van de ondernemer en de behoefte van zijn of haar klanten.

Community-based businessmodellen kunnen zorgen voor voldoende draagvlak. Ze richten zich op maatschappelijke problemen, echter is de schaalbaarheid van deze businessmodellen een bedreiging voor het succes. Wanneer er partijen afhaken bestaat de kans dat een community-based businessmodel haar kracht verliest. Voorbeelden uit de energietransitie laten echter wel zien dat ondanks dat er beperkingen zijn in wet- en regelgeving, er wel een begin gemaakt kan worden met een innovatie organisatievorm vanuit intrinsieke motivatie om het probleem op te lossen.

Geconcludeerd kan worden dat conventionele modellen onderdeel zijn van het oude denken, deze modellen zijn namelijk vaak opgebouwd volgens het take-make-dispose systeem, een systeem waarbij eindige grondstoffen worden verbruikt en producten na gebruik worden weggegooid. Onder druk van maatschappelijke ontwikkelingen worden bedrijven met conventionele modellen gedwongen om circulaire activiteiten in hun businessmodel op te nemen. Door deze ontwikkelingen veranderen conventionele modellen langzaam in circulaire businessmodellen, naast geld verdienen worden andere waarden hierdoor belangrijker.

Tot slot moet er wel vermeld worden dat het gebruik van circulaire businessmodellen niet kan garanderen dat de doelstellingen in de regionale transitieagenda ook daadwerkelijk worden gehaald in 2025 en 2050. Dit blijft namelijk afhankelijk van verdere maatschappelijke ontwikkelingen. De circulaire businessmodellen hebben op basis van dit onderzoek de meeste invloed wanneer men doelstellingen uit de transitieagenda wil bewerkstellingen.

5.6 Relevantie

De provincie Overijssel is erin geslaagd om een document te maken dat zo is geschreven dat ondernemers met hun bedrijven daadwerkelijk onderdeel kunnen worden van de transitie naar een circulaire economie. De landelijke transitieagenda diende hiervoor als vertrekpunt, maar met een netwerk van ondernemers en andere instellingen heeft de provincie zelf aangetoond dat een samenwerking op lokaal of regionaal gebied loont.

Tijdens het onderzoek bleek dat er in de literatuur weinig bekend is over businessmodellen in transitievraagstukken. Dit onderzoek geeft deze noodzaak weer, daarnaast dient dit onderzoek als basis voor vervolgonderzoek naar de invloed van businessmodellen op de transitie naar een circulaire economie.

De resultaten van dit onderzoek tonen aan dat businessmodellen invloed kunnen hebben op het behalen van de doelstellingen uit de regionale transitieagenda van de provincie Overijssel. Door na te denken over het type businessmodel en de activiteiten van een bedrijf kan een ondernemer zijn steentje bijdragen aan de transitie naar een circulaire economie in Regio Zwolle.

5.7 Aanbevelingen voor de korte termijn (binnen één jaar)

Op basis van de conclusies van dit onderzoek is het de taak van ondernemers in de Regio Zwolle om hun businessmodel opnieuw te bekijken en te bepalen of zij een circulair businessmodel hebben. Of, als ze al een circulair businessmodel hebben, hoe zij dit kunnen verbeteren met nog meer circulaire activiteiten om maximaal bij te dragen aan de transitie naar een circulaire economie.

Daarnaast zou er op universiteiten meer aandacht moeten komen voor de circulaire economie. Jan Jonker is namelijk één van de weinigen die veel schrijft over nieuwe businessmodellen en de transitie naar een circulaire economie. Door meer aandacht in het onderwijs ontstaat er meer literatuur over dit thema, dit draagt bij aan de basis voor vervolgonderzoek.

Het zou interessant zijn om te onderzoeken welke activiteit van de beschreven circulaire activiteiten in de resultaten het meeste voorkomt bij circulaire businessmodellen en waarom deze activiteit het meeste voor komt? Daarbij kan er voor vervolgonderzoek ook gekeken worden of deze trend door de jaren verschuift.

De provincie kan vanuit het gedragen document dat de regionale transitieagenda Biomassa en Voedsel is verder werken naar de taken voor de verschillende O's (onderwijs, ondernemers, overheid en onderzoek). Het eigenaarschap van het document ligt namelijk bij alle betrokken partijen.

5.8 Aanbevelingen voor de lange termijn (binnen 10 jaar)

De eerste doelstellingen kunnen gecheckt worden op basis van dit onderzoek, zijn de doelstellingen van de regionale transitieagenda in 2025 behaald en welk type businessmodel heeft hieraan bijgedragen? Op deze manier zouden de resultaten van dit onderzoek bevestigd of ontkracht kunnen worden. Daarnaast is het interessant om de maatschappelijke ontwikkelingen in kaart te brengen omtrent de circulaire economie.

Vanuit de grotere aandacht voor dit onderwerp en de daaruit ontstane literatuur kan de provincie eenvoudiger samen met organisaties als Kennispoort Regio Zwolle bedrijven adviseren die graag hun steentje bij willen dragen aan de transitie naar een circulaire economie. Door onderzoeken op korte termijn naar de meest succesvolle circulaire activiteit kunnen Kennispoort Regio Zwolle en soortgelijke organisaties gerichter advies geven.

Op de lange termijn is er ruimte om de gekozen weg en de verdeling van de taken te evalueren, zet iedereen zich nog in voor hetzelfde doel of zijn er doelen veranderd binnen bedrijven? Op landelijk niveau is het belangrijk om te kijken naar het succes en de leer- en verbeterpunten van de werkwijze van de provincie. Zo kunnen er wellicht in de toekomst gedragen landelijke documenten worden geschreven, dit verkleint de afstand tussen de overheid en ondernemers.

Tot slot is het interessant om de positie van de nieuwe plantaardige eiwitbronnen in de markt te meten, is het daadwerkelijk zo dat er in 2025 meer plantaardig eiwit in Nederland wordt geproduceerd? Of produceren we nog steeds veel dierlijk eiwit en exporteren we dit, daar waar we plantaardig eiwit importeren?

Bibliografie

- Accenture. (2014). *Circulair advantage - Innovative businessmodels and technologies to create value in a World without limits to growth*. Accenture.
- Back, E. (2018, April 16). *Transitieagenda: in gesprek met ministerie en provincie*. Retrieved from www.circulairterreinbeheer.nl: <https://circulairterreinbeheer.nl/transitieagenda-biomassa-en-voedsel-naar-een-hoger-niveau/>
- Bosman, R. A. (2013). *Energielente op komst? De (on)macht van bottom-up en top-down in de energietransitie*. DRIFT ESSAY nr. E2013.02. Rotterdam: DRIFT.
- Brans Oesterzwamkwekerij, B. (2018, November 8). Brans Oesterzwamkwekerij. (M. Hamraoui, Interviewer)
- De Groot, A. V. (2006). *Academische vaardigheden 7 cursusdeel 2 Reflectie en argumentatie*. Heerlen, Limburg, Nederland: Open Universiteit Nederland.
- Dooren van, C. (2018). *Naar een meer plantaardig voedingspatroon*. Voedingscentrum.
- Ellen MacArthur Foundation. (2014). *Towards the Circular Economy: Accelerating the scale-up across global supply chains*. Geneve: World Economic Forum.
- Ellen MacArthur Foundation. (2019, Januari 25). *Partners*. Retrieved from www.ellenmacarthurfoundation.org: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/our-story/partners>
- Ellen MacArthur Foundaton. (2019, Januari 25). *Mission*. Retrieved from www.ellenmacarthurfoundation.org: <https://www.ellenmacarthurfoundation.org/our-story/mission>
- Gezondheidsraad. (2015). *Richtlijnen gezonde voeding 2015*. Den Haag: Gezondheidsraad.
- Green Protein Alliance . (2019, Februari 1). *Eiwittransitie: Een gezonde keuze*. Retrieved from greenproteinalliance.nl: <http://greenproteinalliance.nl/>
- Green Protein Alliance. (2019, Januari 25). *Organisatie*. Retrieved from <http://greenproteinalliance.nl/>: <http://greenproteinalliance.nl/>
- Groot de, T. (2018, Januari 29). *GPA video 20180129*. Retrieved from www.youtube.com: <https://www.youtube.com/watch?v=yM4h31HaUwQ&feature=youtu.be>
- Heggeler ten, M. (2018). *Overijssel circulair in 2050*. Zwolle: Provincie Overijssel .
- Jonker, J. (Director). (2015). *Conventionele Vs. Nieuwe Business Modellen* [Motion Picture].
- Jonker, J., Stegeman, H., & Faber, N. (2016). *De Circulaire Economie*. Nijmegen: Common Creative .
- Jonker, J., Stegeman, H., Faber, N., & Kothman, I. (2017). *Eén zwaluw voerspelt veel goeds; Resultaten van het landelijke onderzoek 2016-2017 naar Business Modellen voor de Circulaire Economie*. Doetinchem: Stichting OCF 2.0.
- Kamm, M., Faber, N., & Jonker, J. (2016). HUBS: Enabling multiple value creation through collaboration. *Accountancy en bedrijfskunde*, vol. 35, iss. 04, (2016), , pp. 35-45.
- KPMG. (2016, November 9). *Samenwerkingsmodellen en acht succesfactoren voor partnerships*. Retrieved from www.consultancy.nl:

- <https://www.consultancy.nl/nieuws/13243/samenwerkingsmodellen-en-acht-succesfactoren-voor-partnerships>
- Management Team + Nederland Circulair! (2016, Januari 7). *Waarom Philips geen lampen meer verkoopt*. Retrieved from www.mt.nl: <https://www.mt.nl/bijlagen/waarom-philips-geen-lampen-meer-verkoopt/88886>
- Ministeries I&M, EZ, BZ en BZK. (2016). *Nederland circulair in 2050*. Den Haag: Rijksoverheid.
- MVO Nederland. (2019, Januari 25). *Onze organisatie*. Retrieved from www.mvonederland.nl: <https://mvonederland.nl/over-mvo-nederland/onze-organisatie>
- Nederland Circulair! & Het Groene Brein. (2019, April 18). *Wat is het verschil tussen een circulaire economie en een lineaire economie?* Retrieved from <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl>: <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/kenniskaart-circulaire-economie/is-verschil-circulaire-en-lineaire-economie/>
- Nederland Circulair!; Het Groene Brein . (2019, Januari 25). *Circulaire Economie*. Retrieved from www.kenniskaarten.hetgroenebrein.nl: <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/kenniskaart-circulaire-economie/is-definitie-circulaire-economie/>
- Nijpels, E. (2018). *Ontwerp van het klimaatakkoord*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Noordhuis, M., & Veen van der, J. (2017, Januari 10). *Ketensamenwerking vraagt om fundamentele verandering in mindset*. Retrieved from www.consultancy.nl: <https://www.consultancy.nl/nieuws/13370/ketensamenwerking-vraagt-om-fundamentele-verandering-in-mindset>
- Planbureau voor de Leefomgeving. (2019). *Circulaire economie in kaart*. Den Haag: Uitgeverij PBL.
- Provincie Overijssel. (2019, Januari 29). Reflectiebijeenkomst Regionale transitieagenda. *Transitieagenda Biomassa en Voedsel*. Zwolle: Provincie Overijssel.
- Provincie Overijssel. (2016). *Investeringsvoorstel uitvoeringsprogramma agro&food in overijssel 2016-2019*. Zwolle: Provincie Overijssel.
- Provincie Overijssel. (2018). *Opdracht regionale transitieagenda (sturen op doelen)*. Zwolle: Provincie Overijssel.
- Provincie Overijssel. (2019). *Regionale transitieagenda Biomassa en Voedsel Overijssel*. Zwolle: Provincie Overijssel .
- Rabobank. (2017, November). *Rabo Research*. Retrieved from www.research.rabobank.com: <https://research.rabobank.com/far/en/sectors/animal-protein/why-alternative-proteins-are-competing-for-the-centre-of-the-plate.html>
- Radboud Universiteit Nijmegen. (2019, Februari 18). *Bouwstenen*. Retrieved from www.circulairebusinessmodellen.nl: <https://www.circulairebusinessmodellen.nl/bouwstenen/>
- Radboud Universiteit Nijmegen. (2019, Februari 18). *Welkom*. Retrieved from www.circulairebusinessmodellen.nl: <https://www.circulairebusinessmodellen.nl/>

- Regio Zwolle. (2019, Februari 22). *Over Regio Zwolle*. Retrieved from regiozwolle.info:
<https://regiozwolle.info/>
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM). ((2012-2016), Januari 30). *Vergelijking met normen van macronutriënten*. Retrieved from www.wateetnederland.nl:
<https://www.wateetnederland.nl/resultaten/energie-en-macronutrienten/vergelijking-met-de-normen>
- Rijksinstituut voor Volksgezondheid en Milieu (RIVM). (2012-2016, Januari 30). *Inname eiwitten*. Retrieved from www.wateetnederland.nl:
<https://www.wateetnederland.nl/resultaten/energie-en-macronutrienten/inname/eiwitten>
- Rijksoverheid. (2018). *Transitieagenda circulaire economie 2018 , Biomassa en voedsel*.
- Rotmans, J. (2003). *Transitiemanagement*. Assen: Koninklijke van Gorcum B.V. .
- Rotmans, J. (2015, Augustus 14). *Jan Rotmans over de Energietransitie*. Retrieved from www.degrotetransitie.nl: <http://www.degrotetransitie.nl/actueel/2015/jan-rotmans-over-de-energietransitie/>
- Schijns, J. M.-d. (2004). *Academische vaardigheden 3, Observeren en rapporteren*. Open Universiteit Nederland.
- Sociaal Economische Raad. (2019, Januari 25). *Wat is de SER?* Retrieved from www.ser.nl:
<https://www.ser.nl/nl/ser/over-ser/wat-is-de-ser>
- Sociaal-Economische Raad (SER). (2016). *Werken aan een circulaire economie: geen tijd te verliezen*. Den Haag: Sociaal-Economische Raad.
- Sprinkhaan B.V., S. B. (2019, Februari 28). Interview Sprinkhaan B.V. (M. Hamraoui, Interviewer)
- Swaen, B. (2014, September 19). *Validiteit in je scriptie*. Retrieved from www.scribbr.nl:
<https://www.scribbr.nl/onderzoeksmethoden/validiteit-van-scriptieonderzoek/>
- The Green East B.V. (2019, Januari 25). *Home*. Retrieved from www.thegreeneast.nl:
<https://www.thegreeneast.nl/>
- The Green East, T. G. (2019, Februari 28). The Green East. (M. Hamraoui, Interviewer)
- The Protein Cluster. (2019, Februari 14). *Eerste ledenbijeenkomst*. Raalte, Overijssel, Nederland.
- Twynstra Gudde. (2019, Januari 31). *Transitie in de versnelling*. Retrieved from www.twynstragudde.nl: <https://www.twynstragudde.nl/blog/transitie-de-versnelling>
- UBS, Utrecht Business School. (2019, Maart 15). *Business Model*. Retrieved from www.ubsbusiness.nl: <https://www.ubsbusiness.nl/kennisbank/business-model/>
- Van Veldhoven, S., & Wiebes, E. (2018, Januari 15). *Totstandkoming van de transitieagenda's uit het Grondstoffenakkoord*. Den Haag, Zuid-Holland, Nederland: Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.
- Van Zanten, W. (2006). *Academische vaardigheden*. Heerlen: Open Universiteit Nederland.

- Vermeer, K. (2017, Juni 15). *Eiwittransitie: Terug naar gezonde eiwitbalans*. Retrieved from [www.agro-food.nl: http://www.agro-food.nl/innovatie/eiwittransitie-terug-naar-gezonde-eiwitbalans](http://www.agro-food.nl/innovatie/eiwittransitie-terug-naar-gezonde-eiwitbalans)
- Voedingscentrum. (2019, Januari 25). *Eiwitten*. Retrieved from <https://www.voedingscentrum.nl/encyclopedie/eiwitten.aspx>
- Werf van der, M. (2019). *Ontwikkel een business model voor de circulaire keten*. Groningen: Lectoraat duurzaam financieel management.
- Wiering, R. (2018, Januari 28). *GPA video 20180129 2*. Retrieved from [www.youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=yM4h31HaUwQ&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=yM4h31HaUwQ&feature=youtu.be)
- Willemsen, J. (2018, Januari 29). *GPA 20180129 2*. Retrieved from [www.youtube.com: https://www.youtube.com/watch?v=yM4h31HaUwQ&feature=youtu.be](http://www.youtube.com/watch?v=yM4h31HaUwQ&feature=youtu.be)
- Willemsen, J. (2019, Januari 25). *Home*. Retrieved from [www.foodforimpact.nl: http://www.foodforimpact.nl/](http://www.foodforimpact.nl/)
- Wolf, P., & Troxler, P. (2016, Januari 31). *Community-based business models Insights from an emerging maker economy*. Retrieved from Researchgate: <file:///C:/Users/The%20Green%20East/Documents/Afstudeeronderzoek%20Ivar%20Krijgsmann/Thema%20samenwerkingsmodel/Community%20based%20businessmodels.pdf>

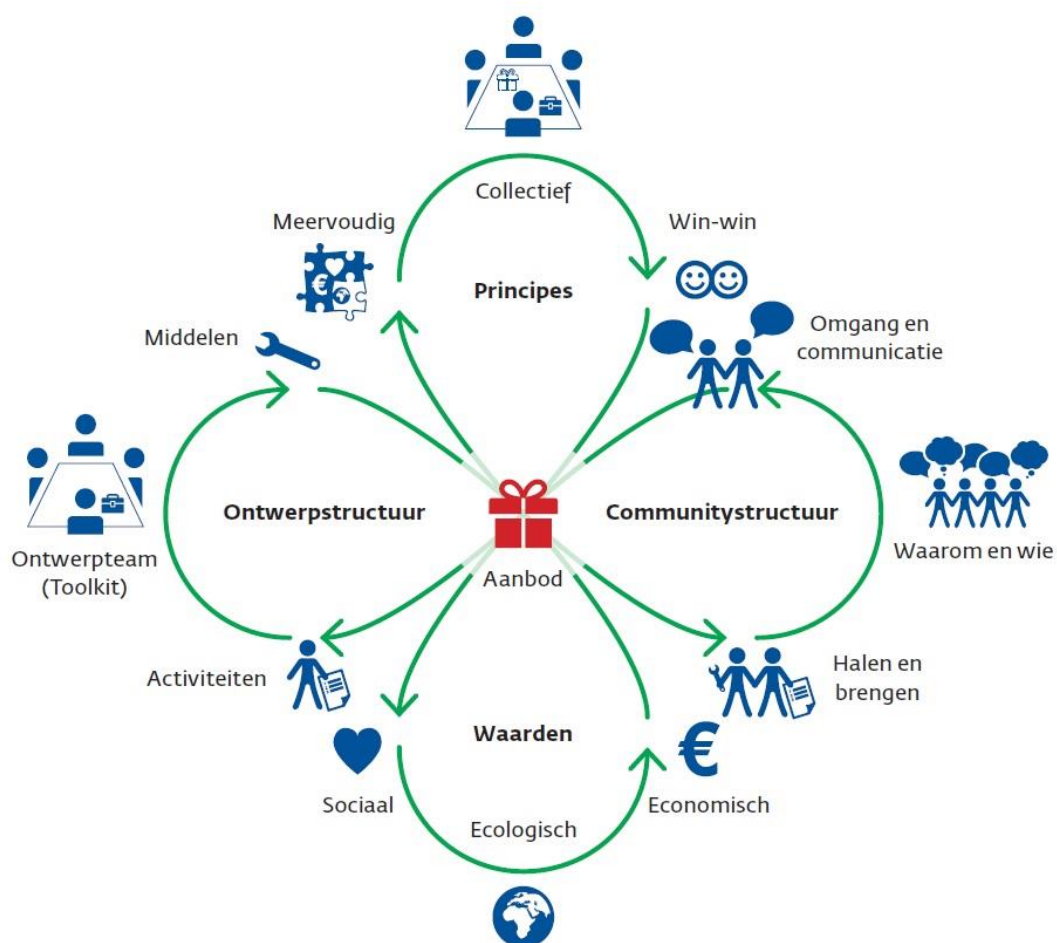
Bijlage 1: Zoekplan

Trefwoorden	Auteurs	Organisaties
Businessmodellen Businessmodellen, Circulaire economie Community-based businessmodellen, Circulaire businessmodellen Conventionele businessmodellen Economie Verdienmodel	E. Nijpels H. Stegeman J. Jonker J. van der Veen M. Noordhuis N. Faber P. Troxler P. Wolf	De Groene Zaak Ellen MacArthur Foundation Het Groene Brein Ministeries EZ, BZ, BZK en I&M MVO-Nederland Planbureau voor de Leefomgeving Rabobank Radboud Universiteit Rijksoverheid Sociaal-Economische Raad The Green East Utrecht Business School
Transities Transitie Transitieagenda	J. Rotmans E. Nijpels M. Rietveld	Rijksoverheid Sociaal-Economische Raad Twynstra Gudde
Eiwitten Eiwitbronnen Eiwitten Eiwittransitie Plantaardige eiwitten	C. van Dooren T. de Groot K. Vermeer J. Willemsen R. Wiering	Gezondheidsraad Green Protein Alliance Rabobank RIVM The Protein Cluster Voedingscentrum
Regio Circulaire economie Regio Zwolle Regionale transitieagenda	E. Back M. ten Heggeler	Kennispoort Regio Zwolle Mineral Valley Twente Plan Bureau voor de Leefomgeving Provincie Overijssel Rabobank Radboud Universiteit Regio Zwolle The Green East

Bijlage 2: Definities criteria methode

Begrippen	Definities
Productgericht:	Een samenwerkingsverband waarbij een veel gebruikt product centraal staat en klant weinig weet over het product en er weinig gedeeld wordt met concurrenten. De focus ligt op kosten (KPMG, 2016).
Resultaatgericht:	Het resultaat is de reden voor de samenwerking, waarbij de verantwoordelijkheid vaak wordt gedeeld tussen de partijen (KPMG, 2016).
Regionaal:	Een samenwerking op regionale schaal tussen bedrijven, overheden, consumenten en of onderwijs.
Product gedreven:	Innovatie gedreven om het product te verbeteren of te verduurzamen
Proces of keten gedreven:	Innovatie om het proces of een keten te verbeteren, verduurzamen of efficiënter te maken
Maatschappelijk gedreven:	Innovatie ontstaan vanuit een maatschappelijk probleem of vraagstuk
Enkelvoudig	Creëren van één specifieke waarde
Wederkerig:	Creëren van waarde nadat de andere partij ook een waarde heeft gecreëerd.
Meervoudig	Creëren van meerdere waarden tegelijkertijd in overeenstemming met andere partijen.

Bijlage 3: Het klaverbladmodel



Afbeelding afkomstig uit Jonker, J. (2014). Nieuwe Business Modellen: Samen Werken aan Waardecreatie Den Haag: Academic Service

Bijlage 4: Checklist schriftelijk rapporteren



Checklist Schriftelijk Rapporteren 2018

Naam: Ivar Krijgsman

Klas: 4 BA

*De beoordelingscriteria die met een * zijn aangegeven, zijn 'killing points'. Wanneer de beoordelaar daarvan meer dan vijf heeft aangekruist, dien je het rapport/verslag op alle onvoldoende onderdelen te verbeteren. In het afstudeerwerkstuk zijn geen 'killing points' toegestaan.*

1. Het taalgebruik

- ☐ Bevat niet meer dan drie grammaticale, spel- en typefouten per duizend woorden; het rapport/verslag is dan afgekeurd*
- ☐ Heeft een actieve schrijfstijl*
- ☐ Is zakelijk, formeel en objectief*
- ☐ Is coherent (verwijs- en verbindingswoorden)*
- ☐ Heeft een adequate interpunctie*
- ☐ Bevat niet de persoonlijke voornaamwoorden 'ik/mij/me, jij/je/jou, jullie, u, wij/we/ons'*
- ☐ Is doelgroepgericht*
- ☐ Heeft een uniforme stijl*

2. De ordening

- ☐ Het verslag/rapport heeft een logisch opbouw
- ☐ Elk hoofdstuk heeft een logische alineastructuur
- ☐ Elk hoofdstuk kent een introductie (m.u.v. H.1)

3. Het rapport/verslag

- ☐ Is vrij van plagiaat*
- ☐ De pagina's zijn genummerd*
- ☐ Heeft een uniforme opmaak

4. De omslag

- ☐ Bevat de titel
- ☐ Vermeldt de auteur(s)

5. De titelpagina/het titelblad

- ☐ Heeft een specifieke titel*
- ☐ Vermeldt de auteur(s)*
- ☐ Vermeldt de plaats en de datum*
- ☐ Vermeldt de opdrachtgever(s)*

6. Het voorwoord:

- ☐ Bevat de persoonlijke aanleiding tot het schrijven van het rapport/verslag
- ☐ Bevat persoonlijke bedankjes (persoonlijke voornaamwoorden toegestaan)

7. De inhoudsopgave:

- ☐ Vermeldt alle genummerde onderdelen van het rapport/verslag*
- ☐ Vermeldt de samenvatting en de bijlage(n)
- ☐ Is overzichtelijk/gestructureerd
- ☐ Heeft een correcte paginaverwijzing

8. De samenvatting:

- ☐ Is een verkorte versie van het gehele rapport/verslag
- ☐ Bevat de conclusies
- ☐ Bevat suggesties voor verder onderzoek

- ☐ Bevat geen persoonlijke mening
- ☐ Staat direct na de inhoudsopgave

9. De inleiding

- ☐ Is hoofdstuk 1*
- ☐ Beschrijft het kader/de context en de aanleiding*
- ☐ Geeft inhoudelijke relevante achtergrondinformatie*
- ☐ Bevat de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Vermeldt het doel*
- ☐ Bevat een leeswijzer voor het rapport/verslag*

10. Materiaal en methode

- ☐ Beschrijft de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Motiveert de keuze voor de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Past bij de probleemstelling/de onderzoeksvraag*
- ☐ Beschrijft de variabelen/eenheden
- ☐ Beschrijft de methode van data-analyse

11. De (opmaak van de) kern

- ☐ De hoofdstukken en de (sub)paragrafen met maximaal drie niveaus zijn genummerd*
- ☐ De hoofdstukken en (sub)paragrafen hebben een passende titel
- ☐ Een hoofdstuk beslaat ten minste één pagina
- ☐ Een nieuw hoofdstuk begint op een nieuwe pagina
- ☐ De zinnen lopen door (geen 'enter' binnen een alinea gebruiken)
- ☐ De figuren zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (onder de figuur)*
- ☐ De tabellen zijn (door)genummerd en hebben een passende titel (boven de tabel)*
- ☐ Tabellen en figuren zijn zelfstandig te begrijpen
- ☐ In de tekst zijn er verwijzingen naar figuren en/of tabellen*
- ☐ De tekst bevat verwijzingen naar de desbetreffende bijlage(n)
- ☐ De tekst is ook zonder verwijzingen te begrijpen

12. De discussie

- ☐ Vermeldt de interpretatie(s) van de resultaten
- ☐ Bevat een vergelijking met relevante literatuur
- ☐ Geeft de valide argumentatie weer
- ☐ Evalueert de gevolgde onderzoeksmethode
- ☐ Bevat een kritische reflectie op de eigen bevindingen

13. De conclusies en aanbevelingen

- ☐ Bevatten antwoord(en) op de onderzoeksvraag
- ☐ Zijn gebaseerd op relevante feiten
- ☐ Bevatten geen nieuwe informatie*

14. De bronvermelding

- ☐ Verwijzingen in de tekst zijn conform de APA-normen*
- ☐ De bronnenlijst is conform de APA-normen*

15. De bijlagen

- ☐ Zijn genummerd
- ☐ Zijn voorzien van een passende titel
- ☐ Bevatten geen eigen analyse
- ☐ Zijn overzichtelijk weergegeven