



HOE KAN EEN MKB-BEDRIJF CIRCULAIR ONDERNEMEN? ZEVEN SUCCESFACTOREN

Han van Kleef en Don Ropes

STRATEGIE

De tot nu toe genomen maatregelen tegen klimaatverandering en verlies van biodiversiteit en natuur blijken onvoldoende effectief. Hoe kunnen MKB-bedrijven circulair ondernemen, en samenwerking realiseren met andere bedrijven en hun stakeholders, om innovaties in producten, diensten en productieprocessen te versnellen? Juist voor MKB-bedrijven is deze opgave lastig. Uit de onderzoeksliteratuur kunnen zeven kritieke succesfactoren worden gedistilleerd.

Rapporten van het Wereld Natuur Fonds, de Verenigde Naties, de Europese Unie en het Planbureau voor de Leefomgeving laten zien dat tot nu toe genomen maatregelen onvoldoende zijn om duurzame ontwikkeling tot stand te brengen. Duurzame ontwikkeling is een veranderingsproces waarin de exploitatie van grondstoffen, investeringen, technologische ontwikkeling en instituties consistent wordt gemaakt met huidige én toekomstige behoeften (Kleef, 2014). Circulair ondernemen draagt hieraan bij door producten, diensten en productieprocessen zo te ontwerpen dat er geen afval meer wordt gegenereerd, dat er zo min mogelijk energie en materiaal wordt verbruikt en dat kringlopen van materialen worden gesloten.

Beleidsmakers zien MKB-bedrijven als cruciale partners bij de totstandkoming van een circulaire economie. Deze bedrijven hebben grote invloed op de richting waarin bedrijfsprocessen, producten en diensten

zich ontwikkelen. Binnen het MKB zijn het vooral op techniek georiënteerde bedrijven in de industrie en bouw die daarbij een rol spelen. Velen van hen willen meer duurzaam opereren, maar ze stuiten op allerlei barrières. Zo ontbreekt het bijvoorbeeld aan kennis, samenwerking en regie, en worden bedrijven geconfronteerd met economische risico's en moeizame financiering.

De overgang naar een circulaire economie is een dynamisch en complex systeemvraagstuk. Nieuwe vormen van samenwerking zijn nodig, want de kennis van bedrijven, hun leveranciers en klanten, overheden, kennisinstellingen en maatschappelijke groepen moet gecombineerd worden. Dit is nodig voor oplossingen die niet alleen economische, maar ook ecologische en sociale opbrengsten opleveren. Overheidsprogramma's waarmee wordt geprobeerd om MKB-bedrijven te helpen om over te schakelen

op circulair ondernemen zijn echter vooral gericht op individuele bedrijven, en niet op samenwerking. De cruciale vraag is dan ook hoe MKB-bedrijven een samenwerkingsverband kunnen opzetten met afnemers, leveranciers, kennisinstellingen, maatschappelijke groepen en overheden om innovaties te creëren voor circulair ondernemen – in producten, diensten en productieprocessen.

De groeiende urgentie van duurzaamheidsvraagstukken heeft in verschillende landen projecten gestimuleerd waarbij MKB-bedrijven onderling, met ketenpartners en externe stakeholders, tot samenwerking zijn gebracht om meer duurzame oplossingen te ontwikkelen. In dit artikel presenteren wij zeven kritieke succesfactoren (KSF) die naar voren komen uit literatuuronderzoek en die bedrijven helpen bij het opzetten van samenwerking voor innovatie met het oog op circulair ondernemen. Zoekacties zijn uitgevoerd met Google Scholar en de zoekmachine van de bibliotheek van Hogeschool Inholland. Gezocht werd op trefwoorden (in het Nederlands en Engels) als ‘MKB’, ‘samenwerking’, ‘netwerk’, ‘stakeholder’, ‘circulair’ en ‘duurzaam’ (om enkele voorbeelden te noemen). Zodoende is uit meer dan tachtig databanken een eerste inventarisatie van 418 studies gemaakt. Hieruit zijn 37 casestudies en reviews uit de periode 2014-2019 geselecteerd. Eerst zijn volledig online toegankelijke tijdschriftartikelen geselecteerd uit de vakgebieden ‘engineering’, ‘business’, ‘economics’ en ‘environmental sciences’, omdat die het meest relevant zijn voor technisch georiënteerde MKB-bedrijven. De selectie is verfijnd door achtereenvolgens de titel, de samenvatting en de tekst van het artikel te bestuderen. Het onderzoek richtte zich op literatuur over samenwerkingsverbanden waar MKB-bedrijven bij betrokken zijn, en die gericht zijn op duurzaamheidsvraagstukken. Binnen de selectie konden vijf thema’s worden onderscheiden: samenwerking 1) binnen ketens, 2) binnen sectoren, 3) binnen netwerken en 4) ten behoeve van nieuwe businessmodellen; en

**MKB-BEDRIJVEN
WILLEN DOORGAANS
WEL WERKEN AAN
DUURZAAMHEID
MAAR ZIEN VEEL
KNELPUNTEN - EN HET
ONTBREKEN VAN EEN
MILIEUHEFFING WERKT
OOK NIET STIMULEREND**

5) factoren die samenwerkingsverbanden stimuleren. Bij de analyse van de 37 casestudies en reviews zijn coderingen gebruikt voor interventies en resultaten binnen de samenwerkingsverbanden. In de analyse zijn per aspect van het model weergegeven in figuur 1 de invloedrijke factoren in kaart gebracht. Dit model representeert innovatie vanuit het perspectief van leren binnen en tussen organisaties. De resulterende groep van zeven succesfactoren bestaat uit de factoren die in meerdere van de 37 onderzoeken een rol bleken te spelen en bovendien vóórkamen in minstens drie van de vijf onderscheiden thema’s.

BARRIÈRES VOOR CIRCULAIR ONDERNEMEN

In Nederland heeft de rijksoverheid (samen met bedrijven, kennisinstellingen en belangenorganisaties) voor vijf sectoren transitieagenda’s opgesteld naar een circulaire economie. Hierin wordt samenwerking tussen ketenpartners, tussen bedrijven en financiële en kennisinstellingen, nationaal en internationaal, als voorwaarde gezien. In het eerste kwartaal van 2020 vormden industriële en bouwbedrijven 14,2 procent van het totale aantal bedrijven in Nederland. In 2018 genereerden deze sectoren 17,05 procent van de totale bruto toegevoegde waarde en 64,9 procent van al het afval in Nederland. Vanwege deze verhouding kunnen maatregelen voor een circulaire economie in de bouw

en industrie veel invloed hebben op de landelijke afvalproductie. Van de bedrijven in de industrie en bouw heeft 99,8 procent (ofwel 262.690 bedrijven) tot 250 medewerkers.

Grote ondernemingen hebben de financiële middelen, afdelingen en de marktposities om te sturen in de richting van een circulaire economie. MKB-bedrijven willen doorgaans wel werken aan duurzaamheid (Jonker e.a., 2017), maar zien veel knelpunten (Ropes e.a., 2018; Wiesner e.a., 2018; Rizos e.a., 2015), zoals gebrek aan kennis over duurzame ontwikkeling en circulaire economie; economische risico’s van duurzaamheids-

innovaties (aanvangsinvesteringen, afschrijving van bestaande installaties, inefficiënties, kwaliteitsproblemen, hogere kostprijs); en gebrekkige regie en samenwerking in (internationale) ketens. Het ontbreken van een milieuheffing werkt niet stimulerend. Bestaande wet- en regelgeving (bijvoorbeeld op gebied van afval), veiligheidsnormen en informele normen, gericht op een lineaire economie, vormen barrières voor een circulaire economie. De gewoonten van de consument en routines in bedrijfsprocessen en ketens zijn lastig te veranderen. Daarbij worden in innovatieprocessen in het MKB georiënteerd op duurzaamheid vooral bestaande manieren van innoveren gebruikt, met adviseurs en leveranciers die al bekend zijn bij bedrijven. Ecologische en sociale aspecten blijven zodoende buiten beeld, en innovatieprocessen veranderen niet wezenlijk.

INNOVEREN VOOR CIRCULAIR ONDERNEMEN

Een transitie naar circulair ondernemen omvat processen van leren en innoveren, en voor beter presteren in maatschappelijk en ketenverband is *sociaal leren* nodig (Huntjens, 2019). Dit is leren, samen met externe stakeholders (klanten, leveranciers, overheden, kennisinstellingen, maatschappelijke groepen, omwonenden), om innovaties te genereren die óók bijdragen aan oplossingen voor complexe maatschappelijke vraagstukken zoals duurzame ontwikkeling. Het gaat dus om nieuwe en meer participatieve, multidisciplinaire vormen van organisatie, management en samenwerking. Deze bieden ondernemers uitdagingen op het vlak van communicatie, vertrouwen, doelstellingen, het begrijpen van kennis, en visieontwikkeling samen met stakeholders die andere perspectieven hanteren en geworteld zijn in andere (professionele) culturen.

Sociale leer- en innovatieprocessen tussen organisaties voor een circulaire economie worden hier weergegeven in een model waarin drie aspecten worden onderscheiden (zie figuur 1):

- *Innovatieprocessen*: de innovatieprocessen die zich ontwikkelen, van probleemomschrijving tot en met implementatie;

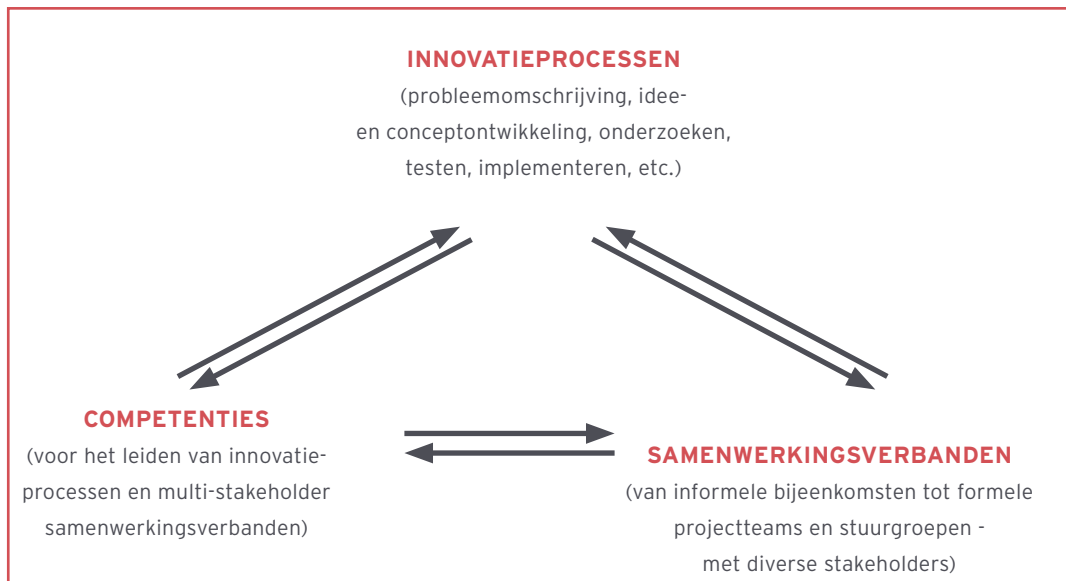
- *Samenwerkingsverbanden*: de verbanden of organisatiestructuren waarin een bedrijf met stakeholders samenwerkt aan een vernieuwing, van informeel tot formeel;
- *Competenties*: de vaardigheden, houding en kennis die de deelnemers aan de innovatie- en samenwerkingsprocessen bijdragen en verder ontwikkelen.

Deze drie aspecten ontwikkelen zich terwijl een innovatieproject in de tijd voortschrijdt, en ze beïnvloeden elkaar. Bijvoorbeeld: de mate waarin leidinggevende en technische competenties bij de deelnemers ontwikkeld zijn, beïnvloedt de manier waarop innovatieprocessen worden uitgevoerd, en ook de manier waarop een team functioneert. De samenstelling en het functioneren van een team beïnvloeden op hun beurt de nieuwe kennis en competenties die worden ontwikkeld.

VOORBEELD UIT DE PRAKTIJK

Bakker Van Vessem (Haarlem en omstreken) bracht de drie aspecten van het model voor sociale leer- en innovatieprocessen – innovatieprocessen, samenwerkingsverbanden, competenties – in praktijk en werd daarmee verkozen tot *Duurzaamste bedrijf van Nederland* (2018). Het bedrijf werkt nauw samen met leveranciers van grondstoffen (bijvoorbeeld appels, meel), installaties (bijvoorbeeld ovens, zonnepanelen), diensten en energie (afvalinzameling, groene stroom) bij het verduurzamen van productieprocessen, de vestigingen en producten. Het bedrijf is relaties aangegaan met nieuwe partners buiten zijn keten (bijvoorbeeld brouwerij Jopen) om restproducten een waardevolle toepassing te geven. Medewerkers en het MT zijn via workshops en een gezondheidsprogramma intensief betrokken bij de verduurzaming. De directeur-eigenaar is het verduurzamingsproces in 2006 gestart met een maatschappelijk betrokken visie en strategie voor de lange termijn. Hij heeft zijn open houding gebruikt, zijn vaardigheden om contacten te leggen en te overleggen met nieuwe partners, en zijn vermogen om nieuwe kennis te verzamelen en te integreren in de bedrijfsvoering.

FIGUUR 1. EEN CONCEPTUEEL MODEL VAN DE DYNAMIEK VAN LEREN VOOR INNOVATIE, TUSSEN ORGANISATIES



Bron: Kleef, 2014.

Het model in figuur 1 geeft een overzicht van drie belangrijke aspecten in een sociaal leer- en innovatieproces. Maar wat zijn de kritieke succesfactoren voor de effectiviteit van zo'n proces? Ons onderzoek biedt inzicht en handelingsperspectief voor MKB-ondernemers die circulair willen ondernemen. De zeven succesfactoren worden hieronder besproken, gegroepeerd per aspect van het analytische model.

ASPECT: SAMENWERKINGSVERBANDEN

Het aspect 'samenwerkingsverbanden' omvat de informele en formele bijeenkomsten, platforms, teams, project- en stuurgroepen waarin mensen en organisaties met elkaar kennismaken, verkennen, overleggen en samenwerken; inclusief de regels en afspraken waarmee de contacten en activiteiten zijn gestructureerd. Binnen dit aspect zijn drie KSF's gevonden.

1. Krachtige keten, robuuste relaties

Innovatie en samenwerking voor circulair ondernemen worden bevorderd als niet slechts enkele be-

drijven zich bewust zijn van de noodzaak, maar alle bedrijven in de gehele keten. Een gemeenschappelijk streven naar een gegarandeerde beschikbaarheid van materialen werkt bijvoorbeeld bevorderend. Ook een langdurige relatie tussen een bedrijf en zijn klanten of leveranciers, inclusief persoonlijke contacten, respect, wederzijds commitment en vertrouwen (relationeel kapitaal), helpt bij het uitbreiden van samenwerking naar innovatie voor circulair ondernemen. Met behulp van langetermijncontracten en onderlinge afhankelijkheid in bedrijfsprocessen kunnen taken worden verdeeld, risico's worden gespreid en nieuwe vormen van waarde tot stand worden gebracht. Informele contacten tussen bedrijven kunnen kennis- en informatie-uitwisseling en samenwerking op gang brengen.

Een bedrijf dat actie wil nemen op dit aspect doet er goed aan de kenmerken in kaart te brengen van zijn keten en netwerk. In welke sociale, economische, ecologische en institutionele context opereert het bedrijf? Hoe zijn de kwaliteit en omvang van formele en informele contacten? Op basis van die inventarisatie kan het bedrijf potentiële partners identificeren en

proberen contacten te verstevigen of uit te breiden. In New York heeft bijvoorbeeld het bedrijf RISE Products een netwerk onder brouwerijen opgebouwd. Het verwerkt hun gebruikte graan tot grondstof voor plaatselijke bakkerijen.

2. Legitimiteit en creativiteit door diversiteit

Door systematisch contacten te leggen met stakeholders buiten de keten (zoals kennisinstellingen, maatschappelijke groepen of lokale overheden) krijgt een bedrijf nieuwe invalshoeken en informatie. Stakeholders moeten worden geïnventariseerd, zodat ze betrokken en voorbereid kunnen worden. Het bedrijf kan met hen samenwerken om ideeën te ontwikkelen, allianties te vormen en proefprojecten uit te voeren voor circulair ondernemen, gericht op nieuwe markten.

In een samenwerkingsverband dat is gericht op innovatie voor circulair ondernemen is een brede, diverse vertegenwoordiging van stakeholders gewenst om creatieve oplossingsrichtingen te genereren. Dit mag echter geen remmende factor worden of belangenconflicten veroorzaken. Een voldoende groot aantal stakeholders is nodig voor de legitimiteit van de uitkomsten van een samenwerkingsverband, en voor het delen van kosten. Ook deelname door stakeholders met inhoudelijke expertise van het thema is belangrijk.

Bestaande netwerken zijn een vorm van sociaal kapitaal en kunnen contacten met andere stakeholders opleveren, via personen die bruggen slaan met andere netwerken of organisaties. Door systematisch hun netwerken binnen en buiten hun ketens uit te breiden, hebben bijvoorbeeld de bedrijven Treescape en DGrade innovatieve en meer circulaire producten en diensten ontwikkeld: biologisch afbreekbare plastics voor het planten en onderhouden van bomen (Treescape), en vezels voor kleding uit gerecyclede plastic flessen (DGrade).

Een goed communicatie- en promotieprogramma bevordert de deelname door stakeholders aan een sa-

menwerkingsverband. Het helpt als efficiencyvoordelen onder de aandacht worden gebracht. Het thema duurzaamheid maakt het mogelijk voor stakeholders die geen functionele relatie hebben tot het bedrijf, maar die betrokken zijn vanuit sociale of ecologische vraagstukken, om een bijdrage te leveren. Dergelijke stakeholders kunnen als tussenpersoon of voorvechter fungeren en een brug slaan naar nieuwe doelgroepen. Echte partnerschappen met stakeholders zijn belangrijk om hun bijdragen te faciliteren en ook hun eigen doelstellingen te realiseren (Wang e.a., 2019). Onderling vertrouwen, transparantie en consensus zijn geen beginvoorwaarden voor samenwerking, maar kunnen met daarvoor geschikte werkvormen geleidelijk aan worden ontwikkeld (Ropes e.a., 2020).

3. Deelname door dialoog

De input voor het ontwikkelen van meer circulaire producten, diensten en processen komt meestal van 'cultuurvreemde' partijen buiten het bestaande netwerk van een bedrijf. Dit zijn bijvoorbeeld kennisinstellingen of NGO's, met andere doelstellingen en perspectieven. Daardoor zijn misverstanden en irritaties onontkoombaar in de eerste contacten. Het op gang houden van de dialoog is een uitdaging, en daardoor een taak voor iemand die hiervoor de vaardigheden bezit en door alle deelnemers wordt geaccepteerd.

Een dialoog met alle stakeholders waarin controversiële punten in het innovatieproces worden besproken en afgehandeld, voedt betrokkenheid. Daarin moet het thema duurzaamheid *ge-reframed* worden, zodat het praktisch relevant en lokaal toepasbaar wordt. Ook de dialoog met interne stakeholders is belangrijk om weerstanden en ideeën op tafel te krijgen. Het delen van data binnen stakeholdernetwerken moet worden gefaciliteerd voor de onderlinge verbondenheid en om meerwaarde te kunnen voortbrengen.

Een samenwerkingsverband van wijnboeren in Californië (Lodi Wine) is bijvoorbeeld mede tot stand gekomen door de inzet van wijnboeren die al als opi-

DOOR HET GEBRUIK
VAN BESTAANDE
INNOVATIEMETHODEN
BLIJVEN BELANGRIJKE
DUURZAAMHEIDS-
ASPECTEN NU NOG
VAAK BUITEN BEELD BIJ
INNOVATIE

nieleider optraden. Zij konden bruggen slaan tussen groepen in de regio en samenwerking bevorderen op het vlak van duurzaamheid. In Nederland is het waterbedrijf Vitens een samenwerking met landbouwcollectieven gestart om een dialoog met boeren over duurzaam terreinbeheer voor waterwinning op gang te brengen, en om met hen een agrarische toepassing te verkennen van reststromen van waterzuivering.

ASPECT: INNOVATIEPROCESSEN

Dit aspect omvat de processen van probleemomschrijving, het ontwikkelen van ideeën en oplossingsrichtingen, tot en met het doen van onderzoek en haalbaarheidsstudies, het maken van businessplannen, ontwikkelen van concepten en prototypen, en het testen en implementeren van vernieuwingen. Binnen dit aspect is één KSF gevonden.

4. Businessmodel is basis

Een financieel aantrekkelijk businessmodel is een voorwaarde voor innovatie die duurzame ontwikkeling als doel heeft. Verschillen tussen stakeholders in behoeften, verwachtingen, risicotolerantie en doelstellingen kunnen echter de financiering dwarsbomen van een innovatieproject onder de noemer van een samenwerkingsverband. Duurzaamheidsinvesteringen worden kansrijker als ook sociale en milieuproblemen en -kosten worden opgenomen in businessmodellen (Rizzi e.a., 2014).

Onderzoek naar de bouw van waterkrachtcentrales in China maakt duidelijk dat in elke ontwikkel- en bouwphase andere stakeholders betrokken zijn (bewoners, gebruikers, overheden, leveranciers, financiers, etc.), en dat deze allemaal specifieke perspectieven en wensen hebben waar rekening mee moet worden gehouden om duurzame uitkomsten te bereiken. Haalbaarheid op basis van enkel economische criteria is onvoldoende om duurzaamheidsprojecten te realiseren. Een samenwerkingsverband en zijn doelen moeten zijn afgestemd op de behoeften van alle stakeholders. Het

samenwerkingsverband moet zorgen voor een eerlijke verdeling van risico's, kosten en opbrengsten om de motivatie en de inzet van middelen door stakeholders te rechtvaardigen.

Samenwerking tussen bedrijven binnen een keten vraagt om investeringen in (productie)apparatuur, training en de relatie tussen partners. Investerings zijn nodig in relaties tussen topmanagers, en in marketing en informatie-uitwisseling (Rizzi e.a., 2014). Voldoende financiële middelen bij MKB-bedrijven bevorderen samenwerking voor circulair ondernemen, evenals voldoende rendementen op de investeringen die MKB-bedrijven plegen in hun relatie met (grotere) ketenpartners. Overheden bieden vaak financiële ondersteuning voor dergelijke samenwerkingsverbanden.

ASPECT: COMPETENTIES

De competenties van de deelnemers aan samenwerkingsverbanden maken innovatieprocessen en het functioneren van samenwerkingsverbanden mogelijk. Met 'competenties' bedoelen we kennis, vaardigheden en houding, inclusief de ontwikkeling ervan. Dit aspect bepaalt de mogelijkheden en grenzen van innovatieprocessen en samenwerkingsverbanden. Drie KSF's zijn gevonden.

5. Sturing met strategie

De ontwikkeling van meer circulaire productieprocessen, producten en diensten is een kwestie van een lange adem. Bedrijfsinvesteringen dienen daarop te worden aangepast, en een bedrijf heeft een langetermijnvisie en strategie nodig om de betreffende leer- en innovatieprocessen over een langere periode tot stand te brengen. Ook wordt samenwerking bevorderd wanneer er is voorzien in een sterke langetermijnvisie en missie op het vlak van duurzaamheid en milieu die stand houden bij veranderende omstandigheden (Iturrioz e.a., 2015; Klewitz, 2017). Het bedrijf WEPA (voorheen Van Houtum Papier), bijvoorbeeld, heeft de afgelopen tien jaar onder meer stappen ge-

BEDRIJVEN DIENEN DE ROL VAN CIRCULAR NETWORK BUILDER AAN TE LEREN

zet naar een duurzamer bedrijfsvoering door Cradle-to-Cradle-gecertificeerd toiletpapier en reinigingsproducten te ontwikkelen. Een langetermijnvisie op het vlak van People, Planet en Profit is onderdeel van de beleidsverklaring van het management en vormt de basis van de resultaten.

Overschakelen op circulair ondernemen is een complexe aangelegenheid. Dit vraagt van bedrijven dat ze strategieën ontwikkelen voor samenwerking, en voor het informeren, opleiden en betrekken van stakeholders. De organisaties die met elkaar (willen) samenwerken, zullen een expliciete gemeenschappelijke visie moeten formuleren over circulaire economie. Dit is belangrijk bij het ontwikkelen van een gemeenschappelijk businessmodel. Een bedrijf dient zich bewust te zijn van de rol die het wil spelen.

6. Coördinatie is cruciaal

Met name complexe vraagstukken, zoals die op het vlak van circulair ondernemen, vragen om samenwerkingsverbanden en coördinatie tussen stakeholders. Platforms waar kundige consumenten en ondernemers elkaar kunnen ontmoeten bevorderen de verdere ontwikkeling van innovaties.

Samenwerking tussen bedrijven en stakeholders op het vlak van duurzaamheid is echter niet eenvoudig te managen. Knelpunten kunnen zijn: een gebrek aan gestandaardiseerde werkmethoden en vaardigheden voor samenwerking ten behoeve van duurzaamheid; een gebrekkige uitwisseling van informatie; en een gebrekkige feedback aan kleinere partnerbedrijven. Doeltreffende samenwerking vereist een goed lopende besluitvorming en coördinatie in een samenwerkingsverband. Heel belangrijk is het om de verwachtingen van de deelnemers te managen. Regelmatige reflectie en monitoring zijn nodig, zowel van het proces van samenwerken als van de uitkomsten. Alle stakeholders dienen hieraan deel te nemen. Een bedrijf dat samenwerking zoekt wordt aangeraden om al in een vroeg stadium met beoogde partners na te denken over de coördinatie van de samenwerking door een externe,

neutrale partij. Tussenpersonen kunnen digitalisering en de uitwisseling van data verzorgen.

Verschillende bedrijven op industrieterrein De Waarderpolder (gemeente Haarlem) hebben ambities op het vlak van circulair ondernemen. Er is een kavel beschikbaar voor activiteiten op dit thema, onder de naam C-District. De gemeente Haarlem heeft nu op verzoek van de bedrijven een externe coördinator ter beschikking gesteld, omdat het coördineren van innovatieve samenwerking teveel buiten hun doelstellingen ligt.

MKB-BEDRIJVEN MOETEN DE COMPLEXITEIT EN DYNAMIEK VAN DUURZAAMHEIDS- VRAAGSTUKKEN 'OMARMEN'

7. Leren voor het innoveren

Een bedrijf dat 'circulair' wil gaan werken, zal zich moeten oriënteren op de kennis, vaardigheden en houding die nodig zijn voor om met allerlei verschillende nieuwe stakeholders contact te leggen, te overleggen en samen te werken. Anders gezegd: in een circulaire economie zul je je als bedrijf de rol van 'circular network builder' eigen moeten maken (Brown e.a., 2018). Vaardigheden in samenwerkingsmanagement en leiderschap maken het mogelijk om verschillende organisaties met elkaar te verbinden en samenwerkingsverbanden te laten functioneren. Een casestudy van gemeenschappelijk regionaal waterbeheer laat zien welke verschillende manieren van leren de deelnemende organisaties daarbij ontwikkelen: identificeren van andere praktijktoepassingen, coördineren van samenwerking, reflecteren op eigen handelwijzen, leren samenwerken, en ontwikkelen van nieuwe werkwijzen.

Effectieve samenwerking wordt bevorderd door training van de deelnemers in het gebruik van kennis uit onderzoek, en in het ontwikkelen van innovatie-, netwerk- en overlegvaardigheden. Kennis-creatie is een dynamisch leerproces met meerdere stakeholders tegelijkertijd. Maar als deelnemers kennis zien als iets statisch, dan leidt dit tot wrijving en een lagere effectiviteit van de samenwerking. Complexe vraagstukken op het gebied van duurzaamheid vragen ook bij het openbaar bestuur om andere vaardigheden, vooral op het vlak van coördinatie, planning en management.

AANBEVELING: LEER EN ORGANISEER VOOR DIVERSITEIT EN COMPLEXITEIT

Door de zeven succesfactoren te combineren kunnen de volgende drie antwoorden worden gegeven op de vraag die we ons stelden. Namelijk: hoe kunnen MKB-bedrijven een samenwerking tot stand brengen met klanten, leveranciers, kennisinstellingen, maatschappelijke groepen, overheden en partijen uit andere ketens, met als doel innovaties te creëren voor circulair ondernemen, in producten, diensten en productieprocessen?

1) Omarm de complexiteit en dynamiek van duurzaamheidsvraagstukken

Bij het ontwikkelen van circulair ondernemen moeten de complexiteit en dynamiek van duurzaamheidsvraagstukken serieus worden genomen en niet versimpeld. Bedrijven die sociale en ecologische aspecten en de wisselwerking daarvan met economische aspecten negeren bij het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten, zullen de levensvatbaarheid van nieuwe initiatieven zien afnemen. Succesfactoren 1, 2 en 4 onderstrepen het belang van nauwe samenwerkingsrelaties in ketens en netwerken. Dergelijke relaties bevorderen het vertrouwen dat nodig is voor informatie-uitwisseling en gezamenlijke innovatie. Ze benadrukken het belang van de betrokkenheid van stakeholders buiten productieketens. Ten slotte wijzen ze op de noodzaak om in businessmodellen ook andere dan economische waarden te introduceren. De aanbeveling aan ondernemers is: omarm de complexiteit en dynamiek van duurzaamheidsvraagstukken, en pas daar de organisatie en het leiderschap op aan.

2) Organiseer en bestuur voor diversiteit en betrokkenheid

Succesfactoren 5 en 6 geven praktische aanwijzingen voor het omgaan met de complexiteit en dynamiek van duurzaamheidsvraagstukken. Een expliciete visie en strategie voor de lange termijn is onontbeerlijk om te komen tot een nauwe en innovatieve samenwerking met stakeholders. Daarnaast blijkt uit onze

studie dat kundige coördinatie nodig is om dergelijke samenwerkingen productief te maken in verband met alle verschillen die de deelnemers hebben in belangen, kennis, visies, culturen, beroepstalen enzovoort. De aanbeveling aan ondernemers is: ontwikkel met de medewerkers een visie en strategie voor circulair ondernemen. Zoek een externe partij en financiering voor het opzetten en begeleiden van een multi-stakeholderplatform dat tot doel heeft om nieuwe, meer circulaire producten en diensten te ontwikkelen.

CIRCULAIR ONDERNEMEN GAAT GEPAARD MET GEZAMENLIJK LEREN

3) Leid het leren

Succesfactoren 3 en 7 tonen dat circulair ondernemen gepaard gaat met gezamenlijk leren. Het gaat

om het leren van vaardigheden voor het ontwikkelen van nieuwe netwerken en vertrouwen: leren overleggen met andersdenkenden; leren open te staan voor nieuwe kennis en informatie; en leren om transparant te zijn. Het leren starten en de dialoog met stakeholders gaande houden is cruciaal. De aanbeveling aan ondernemers is: treed als 'rolmodel' leidend op in het vormgeven van persoonlijke leerprocessen en van leerprocessen in teams en in de organisatie als geheel.

TOEGEVOEGDE WAARDE

De gepresenteerde inzichten zijn van toegevoegde waarde voor ondernemers die systematisch circulair ondernemen willen ontwikkelen en zoeken naar handvatten voor de invulling van hun rol. We adviseren om eerst te proberen de aanbevelingen toe te passen in één opdracht of verbeterproject, samen met het betrokken team. Benoem die opdracht of dat project als leeromgeving en neem gezamenlijke reflectiementen op in het managementproces voor het project. Externe begeleiding kan hierbij nuttig zijn. Het gaat zowel om een persoonlijk als een organisatorisch leerproces, en de aanbevelingen kunnen botsen met de cultuur in het bedrijf of de keten waar het deel van uitmaakt. Daarom zijn overtuiging, uithoudingsvermogen en een heldere, onderbouwde visie over deze ontwikkelrichting onontbeerlijk.

Literatuur

- Huntjens, P. (2019). Sociale innovatie voor een duurzame samenleving: op weg naar een natuurlijk sociaal contract. Lectorale rede. Lectoraat Sociale Innovatie in het Groene Domein, Hogeschool Inholland, 20 juni.
- Iturrioz, C., C. Aragón & L. Narvaiza (2015). How to foster shared innovation within SMEs' networks: Social capital and the role of intermediaries. *European Management Journal*, 33(2), pp. 104-115.
- Jonker, J., H. Stegeman, N.R. Faber & I. Kothman (2017). *Eén zwaluw voorspelt veel goeds; resultaten van het landelijke onderzoek 2016-2017 naar businessmodellen voor de circulaire economie*. Doetinchem: Stichting OCF 2.0.
- Kleef, J.A.G. van (2014). Learning to learn for innovation and sustainable development. Tilburg: Tilburg University, School of Economics and Management
- Klewitz, J. (2017). Grazing, exploring and networking for sustainability-oriented innovations in learning-action networks: an SME perspective. *Innovation: The European Journal of Social Sciences*, 30(4), pp. 476-503.
- Rizzi, F., M. Frey, F. Testa & A. Appolloni (2014). Environmental value chain in green SME networks: The threat of the abilene paradox. *Journal of Cleaner Production*, 85, pp. 265-275.
- Rizos, V., A. Behrens, T. Kafyeke, M. Hirschnitz-Garbers & A. Ioannou (2015). The Circular Economy: Barriers and Opportunities for SMEs. CEPS working document, No. 412 / September 2015, opgehaald van http://aei.pitt.edu/67297/1/WD412_GreenEconet_SMEs_Circular_Economy.pdf
- Ropes, D., J.A.G. van Kleef & G. Douven (2018). *Een onderzoek naar de circulaire economie in het MKB in de regio Haarlem – IJmond*. Lectoraat Learning & Development in Organizations, Hogeschool Inholland. Opgehaald van <https://www.inholland.nl/onderzoek/publicaties/>
- Ropes, D., J.A.G. van Kleef & G. Douven (2020). Learning in The World Café: an empirical evaluation. *Journal of Workplace Learning*, 32/4, pp. 303-316.
- Wiesner, R., D. Chadee & P. Best (2018). Managing Change Toward Environmental Sustainability: A Conceptual Model in Small and Medium Enterprises. *Organization & Environment*, 31/2, juni, pp. 152-177.

Over de auteurs

De auteurs zijn verbonden aan het Business Research Centre van Hogeschool Inholland, dr. J.A.G. van Kleef als Associate lector Innovatie en Ondernemen, en dr. D. Ropes als Lector Learning & Development in Organizations.

