

MINDSHIFTS VOOR DE **CIRCULAIRE ECONOMIE**

metropool
regio**amsterdam**



REGISSEURS
VAN EEN
BETERE
TOEKOMST

Oktober 2021



Leeswijzer

De aanbevelingen op de volgende pagina's zijn gebaseerd op een onderzoek binnen verschillende overheidsorganisaties binnen de Metropoolregio Amsterdam (MRA). Dit onderzoek is uitgevoerd door Peter Coesmans en Annika Griese in opdracht van de MRA. Voor een gedetailleerde beschrijving van de onderzoeksopzet en bijbehorende analyse zie bijlage 1 en 2.

Pagina 2-4: Mindshifts

Pagina 5-7: Interventies

Bijlagen

1. Onderzoeksopzet
2. Analyse

GEZONDE LEEFOMGEVING EN EEN TOEKOMSTBESTENDIGE ECONOMIE

Circulariteit, het verminderen of volledig terugdringen van het gebruik van primaire, “virgin” grondstoffen, is een belangrijk thema in het kader van het creëren van een gezonde leefomgeving. Een circulaire economie maakt ons leefgebied toekomstbestendiger. Klimaat- en biodiversiteitsuitdagingen die we nu al zien zullen vanuit een circulaire economie beter kunnen worden aangegaan.

Onze huidige economie is in belangrijke mate gebaseerd op gebruik van koolstof en andere primaire materialen. Ze is geënt op voortdurende groei. Dat zit in de vezels van onze maatschappij. Een omslag naar een circulaire maatschappij, een circulaire economie, is dan ook een zaak van lange adem. Aan de andere kant, een economie die gebaseerd is op de verspilling van primaire grondstoffen is verre van toekomstvast.

Binnen de metropoolregio zijn door verschillende organisaties, en in verschillende regio's, goede stappen gezet in de realisatie van een circulaire economie. Binnen de regio zijn we nu op zoek naar hoe verder. De vragen aan p2 waren:

“Vindt uit wat de achterliggende factoren zijn die de realisatie van het programma circulaire economie en de bijbehorende uitvoeringsagenda belemmeren en formuleer concrete aanbevelingen hoe de implementatiekracht van het programma te verbeteren.”

Op basis van onderzoeken, interviews en literatuur zijn we gekomen tot een aantal voorgestelde “mindshifts” en concrete acties voor bestuurders, ambtenaren en MRA.

Elke organisatie in de MRA zal zelf, zowel bestuurlijk als ambtelijk, kunnen kijken hoe de “mindshifts” de komende collegeperiode kunnen helpen in de realisatie van de circulaire doelstellingen.



SHIFT 1: CIRCULAIRE ECONOMIE ALS KWALITEITSCRITERIUM

Circulaire economie (CE) is een concept waarvan de invulling per sector, organisatie of werkproces zeer verschillend is. Er bestaat niet één overal toepasbare, geaccepteerde en meetbare definitie. Als er (te) veel tijd besteed wordt aan het stroomlijnen van alle verschillende interpretaties, blijft circulaire economie een theoretische exercitie die voornamelijk bij een partij blijft liggen. Vaak is dat de ambtenaar duurzaamheid of het programma CE binnen de organisatie.

CE raakt alle lagen en alle werkprocessen van de organisatie. Daarom stellen we voor om niet meer over CE als apart thema te spreken, dat bij een aparte werkgroep of ambtenaar wordt belegd. Neem CE op als kwaliteitscriterium bij elk werkproces. Op die manier heeft iedere wethouder, gedeputeerde, directie en werkproces te maken met circulaire economie voor hun eigen dossiers. Per werkproces wordt gestuurd op circulaire kwaliteitscriteria die vooraf bestuurlijk en ambtelijk gespecificeerd en geborgd zijn. Met een nog relatief onvolwassen en onvoldragen thema als CE zal mogelijk nog wel coördinatie en stimulatie moeten worden georganiseerd. Dat kan bijvoorbeeld door een ambtelijk en/of bestuurlijk circulariteitsoverleg, een circulariteitstafel of een programma waarbij alle partijen aanschuiven. Vandaaruit dus geen sturing, maar ondersteuning en coördinatie. De ambtelijke top zal dit samen moeten gaan dragen.

SHIFT 2: LEREN DOEN

De meeste MRA overheden hebben een tekort aan middelen en tijd als het gaat om circulaire economie. Niet alleen omdat gemeenten sowieso capaciteit tekort komen, maar ook omdat andere thema's (zoals de energietransitie) urgenter zijn en zullen blijven. Circulaire economie moet dus binnen een context van schaarste worden gerealiseerd. Dit speelt in kleinere en grotere organisaties binnen de MRA.

Er heerst geen onwil bij diegenen die nu verantwoordelijk worden geacht voor de uitvoering. Er is over het algemeen wel een bestuurlijke druk, maar geen uitvoerbaar handelingskader. Dat gaat om tijd en geld, maar vooral ook om kennis, ervaring en ruimte om te handelen. In de uitvoering leer je wat de mogelijkheden en de moeilijkheden zijn, maar heb je ruimte nodig om te kunnen experimenteren en leren.

Circulaire Economie werpt pas haar vruchten af in de uitvoering. Het is dus van belang om circulaire initiatieven daadwerkelijk te gaan uitvoeren, in de praktijk. Naast bestuurlijke en beleidsdruk moet er vooral worden gerealiseerd en geleerd. Beleidsstukken en Green Deals hebben nog meer zin als ze ook focussen op uitvoerbaarheid, op wat er nodig is om het ook daadwerkelijk te realiseren. Dit heeft effecten voor bestuur, voor beleid, en voor het MRA programma.





SHIFT 3: (DEEL-) REGIONALE SAMENWERKING

Er zit veel verschil in de mate en de wijze waarop overheidsorganisaties binnen de regio circulaire doelstellingen behalen. De lokale context, de ambities, de grootte van de organisaties en de beschikbare middelen maakt het niet zinvol om organisaties langs dezelfde meetlat te leggen. Daarbij wordt CE in veel organisaties gezien als iets “wat er weer bovenop komt”.

Het blijkt moeilijk om iedereen mee te krijgen zoals het organiseren van gezamenlijke inkoop liet zien. Daarom is het van belang om Circulaire Economie te laten meeliften op die thema's, die binnen de (deel-)regio's al als belangrijk worden gezien. Haak in op al bestaande regionale profielen en versterk die met circulariteit.

Bovenregionaal kan bijvoorbeeld ruimtegebrek in sommige gemeenten beperkend werken voor circulariteit, terwijl andere gemeentes geen circulaire business case kunnen maken omdat volume in de grondstoffenstroom ontbreekt. Het is dus van belang om te kijken waar lokale kansen, thema's en expertise elkaar kunnen versterken en aanvullen. Maak daarover concrete afspraken tussen buurgemeenten.

SHIFT 4: SLUIT AAN BIJ DE WHY

De bestuurders en ambtenaren die zich op dit moment inzetten voor een circulaire economie zijn intrinsiek gemotiveerd om de overstap naar een duurzame wereld te maken. Voor degenen die op grotere afstand staan, ontbreekt deze motivatie soms. *Niet vanwege onwil*, maar vanwege gebrek aan handelingsperspectief: ‘hoe moet ik het morgen anders doen?’ Als circulaire oplossingen uitblijven vloeit daar geen bloed uit. In tegendeel, afwijken van de status quo, van de huidige werkwijze, kost meer moeite en wordt vaak niet in dank afgenomen. Energie die nu nog gaat naar het overtuigen van mensen voor de noodzaak van circulaire economie, kan dus beter worden gestoken in het scheppen van de randvoorwaarden om het te kunnen uitvoeren.

Daarbij moet worden aangehaakt op de bestaande werkprocessen en intrinsieke motivatie die men heeft voor zijn vakgebied. Je hoeft immers geen vegetariër te zijn om een vleesvervanger te kopen. Door ervoor te zorgen dat circulair inkoop op een rechtmatige manier kan, zullen inkopers sneller geneigd zijn circulaire oplossing te kiezen (zeker als helder aangegeven wordt dat dat de voorkeur heeft). Als beheerders kunnen worden overtuigd dat circulaire materialen eenvoudig te beheren zijn, en hoge kwaliteit gegarandeerd is, zullen zij ook sneller overstappen. Het is van belang om te begrijpen wat de essentie is van verschillende functies en circulaire economie eraan te koppelen. Op die manier zal circulaire economie makkelijker normaal worden. Uiteindelijk zal ook het niet-circulair zijn moeilijker moeten worden gemaakt, door bijvoorbeeld om verplichte uitleg te vragen: “waarom niet circulair?”





SHIFT 5: VAN SPRINT NAAR MARATHON

De transitie naar een circulaire economie vraagt een lange adem. Er zullen altijd urgentere onderwerpen zijn, onderwerpen waar grotere belangen mee gemoeid zijn of die minder complex zijn –zowel op nationaal als op lokaal niveau. Het is daarom belangrijk om paden in te slaan die te continueren zijn.

Tegelijkertijd is er niet een duidelijk pad te bewandelen wat in alle gevallen onlosmakelijk tot succes leidt. Er zijn geen uitrekenbare uitkomsten; er zijn tussenresultaten die positief, maar soms ook negatief kunnen uitpakken.

Dat voelt ongemakkelijk en vraagt lef en doorzettingsvermogen. Sturing is en blijft belangrijk, zowel vanuit de MRA als vanuit bestuur en ambtelijk management. Daarbij moet het ‘kunnen’ en ‘moeten’ in evenwicht zijn: druk uitoefenen op de realisatie van circulaire ambities kan alleen als bestuurders en ambtenaren zoveel mogelijk worden ondersteund en begeleid bij de daadwerkelijke uitvoering. Er moet voldoende perspectief zijn voor concrete realisatie.

Op nationaal en Europees niveau kan de politieke druk verder worden opgevoerd door structurele en strategische lobby vanuit de MRA. Naast financiering kan worden ingezet op faciliterende wet- en regelgeving en het uitbouwen van (deel-)regionale kansen.



INTERVENTIES VOOR BESTUURDERS

- > Beschouw CE als een kwaliteitscriterium dat in elk hoofdstuk in het nieuwe collegeakkoord terugkomt, specifiek voor dat hoofdstuk. Kijk per hoofdstuk ook naar het benodigde budget, capaciteit en synergie. Organiseer CE niet als een afzonderlijk thema. Maak circulair de norm en maak niet-circulair 'moeilijk'.
- > Voorkom dat er één bestuurlijk 'eigenaar' is van het thema CE. Het is iets dat alle bestuurders, ieder op de eigen manier, aangaat. Het gaat om people, planet én profit. Omdat het thema nog relatief onvolwassen is, is het wel aan te bevelen om een bestuurlijk en ambtelijk coördinatiepunt te organiseren.
- > Koppel CE direct aan andere thema's die al belangrijk worden gevonden in de stad / regio, probeer daar een voortrekkersrol in te spelen. Maak het specifiek en ondersteunend aan datgene wat al belangrijk gevonden wordt.
- > Organiseer regionale samenwerking daar waar je lokaal beperkingen hebt (denk aan geld, ruimte, arbeidskrachten, commerciële partijen).
- > Formuleer realistische korte / middellange termijn doelstellingen, samen met de ambtelijke top. Ambitie zonder uitvoerbaarheid gaat frustratie opwekken.
- > Organiseer ambtelijke samenwerking, een CE tafel, waarbij men elkaar kan helpen bij de uitvoering. CE is niet alleen een bestuurlijk thema, maar vooral ook een uitvoeringsthema.
- > Het thema is relatief onvolwassen, vergt innovatie en gedrag- en cultuurveranderingen in de maatschappij. Zonder voldoende tijd, geld en ruimte om uit te voeren en vooral uit te proberen zal het niet gaan lukken. Maar elke stap die wel lukt, zal ook weer tijd, ruimte en geld gaan opleveren voor de volgende stap en een succesgevoel creëren.



INTERVENTIES VOOR AMBTENAREN

- > In de voorbereiding naar de verkiezingen: help bestuurders te begrijpen op welke manier Circulaire Economie kan ondersteunen en helpen om andere doelstellingen te behalen die belangrijk gevonden worden; en die passen bij de lange termijn ambities, een gezonde leefomgeving en een toekomstvaste economie. Een economie die gebaseerd is op verspilling van primaire grondstoffen is niet toekomstvast.
- > Pas elk werkproces aan, zodanig dat CE een kwaliteitsnorm wordt. Maak het specifiek en meetbaar. Maak circulair de norm, maak niet-circulair 'moeilijk', door bijvoorbeeld te vragen om een expliciete officiële verklaring wanneer er niet-circulair wordt gehandeld.
- > Organiseer samenwerking op het thema CE over afdelingen heen, help elkaar. Zet tactische doelen (bijvoorbeeld houtbouw, textiel, etc.). Leer en pas de doelstellingen naar boven of beneden aan, op basis van ambities en realisatie.
- > Organiseer regionale samenwerking op het thema CE, verken kansen op regionale thema's. Werk op uitvoerend ambtelijk niveau met elkaar samen.
- > Succes wordt uiteindelijk niet zozeer beleidsmatig gehaald, maar in de uitvoering. Zorg ervoor dat de uitvoering het verschil kan maken. Sluit aan bij drijfveren van de uitvoering en bekijk en bespreek expliciet de financiële beperkingen en capaciteitsbeperkingen. Zoek synergie. Neem circulaire uitvoerbaarheid mee in elk beleidsdocument.
- > Het is een marathon. Durf te kiezen, maak ruimte voor leren van en met anderen binnen de organisatie, binnen de (deel-) regio. Biedt hulp aan waar dat kan. Vraag binnen de MRA hulp. Twee leren meer dan één.
- > Organiseer integraal, van uitvoering tot bestuur. Iedereen heeft nog te leren.
- > Maak CE zoveel mogelijk zichtbaar zodat de rest van de organisatie kan zien wat het is. Dat kan doormiddel van concrete projecten, materialen of behaalde resultaten (bijv. in CO2 reductie).



INTERVENTIES VOOR MRA

- > Blijf de bestuurlijke en beleidssamenwerking faciliteren, maar zet vooral ook in op samenwerking in de uitvoering. Dat is waar het gebeurt. Dat is uiteindelijk waar CE daadwerkelijk effect geeft.
- > Ga regelmatig (“maandelijks”) met een taskforce langs bij organisaties en help ze hun concrete dossiers, vraagstukken en projecten op te lossen. Dan wordt er door iedereen geleerd en wordt er direct circulair resultaat bereikt.
- > Ga regelmatig langs bij de uitvoerende tak van organisaties om mensen bekend te maken met CE. Inspireer en sluit aan op de verschillende drijfveren van de uitvoerders.
- > Zet meer in op eenvoudig leren over hele specifieke thema’s/dossiers. Help de concrete realisatie, vertel niet teveel hoe het zou kunnen. Kijk ook naar andere vormen van leren, bijvoorbeeld door 5-minuten webinars of podcasts. Bite-Size!
- > Ga structureel en strategisch lobbyen, op nationaal en Europees niveau; probeer fondsen aan te spreken maar ook wet- en regelgeving te veranderen. Creëer uitvoeringsruimte.
- > Help bij faciliteren van specifieke (deel-)regionale thema’s, breng de partijen samen en regel daarvoor de expertise (“buitenboordmotor”). Help keuzes te maken die passen bij de ambities en thema’s in het gebied.
- > (Beleids-)druk zetten als er geen uitvoeringsperspectief is werkt frustrerend. Maak het mogelijk, organiseer uitvoeringsperspectief.
- > Maak ook zelf een roadmap: ‘waarop zetten we de komende periode in, waarop daarna?’ Het is een marathon.



Meer weten? Mail annika.griese@p2.nl & peter.coesmans@p2.nl