



Disrupties en transities

Verkenning PDC's in Vlaanderen

Jonas Van Gaubergen, Erik Paredis & Thomas Block



Vlaanderen
is vernieuwend bestuur

**STEUNPUNT
BESTUURLIJKE
VERNIEUWING**

Het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing is een consortium van:



INSTITUUT VOOR DE OVERHEID

Parkstraat 45 bus 3609
B-3000 Leuven
Tel: 0032 16 32 32 70

Prof. dr. Geert Bouckaert
Promotor-coördinator
geert.bouckaert@kuleuven.be

Prof. dr. Annie Hondeghem
Verantwoordelijke KU Leuven
annie.hondeghem@kuleuven.be



Sint-Jacobstraat 2
B-2000 Antwerpen
Tel: 0032 3 265 53 87

Prof. dr. Wouter Van Dooren
Verantwoordelijke UAntwerpen
wouter.vandooren@uantwerpen.be



Campus Mercator G
Henleykaai 84
B-9000 Gent
Tel: 0032 9 243 29 04

Prof. dr. Joris Voets
Verantwoordelijke UGent
joris.voets@ugent.be



Martelarenlaan 42
B-3500 Hasselt
Tel: 0032 11 26 81 11

Prof. dr. Johan Ackaert
Verantwoordelijke UHasselt
johan.ackaert@uhasselt.be

Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing
Parkstraat 36 bus 3606 - 3000 Leuven - België
Tel: 0032 16 32 36 10 - E-mail: sbv@kuleuven.be - URL: <https://steunpuntbestuurlijkevernieuwing.be/>

© Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing

Niets uit deze uitgave mag, zelfs gedeeltelijk, openbaar gemaakt worden, gereproduceerd, vertaald of aangepast, onder enige vorm ook, hierin begrepen fotokopie, microfilm, bandopname behoudens uitdrukkelijke en voorafgaande toestemming van de uitgever.

Dit rapport vermeldt de mening van de auteur en niet deze van de Vlaamse overheid.

De Vlaamse overheid kan niet aansprakelijk worden gesteld voor het gebruik dat wordt gemaakt van de in deze bekendmaking opgenomen gegevens.





DISRUPTIES EN TRANSITIES

Verkenning PDC's in Vlaanderen

14.01.2021

Jonas Van Gaubergen

Erik Paredis

Thomas Block



INLEIDING

Dit rapport is het tweede rapport in een reeks van drie over disruptieve innovaties en duurzaamheidstransities. In dit tweede rapport wordt een verkennende analyse gemaakt van een reeks product-dienstcombinaties (PDC) in de circulaire economie in Vlaanderen/België. Deze nieuwe businessmodellen zijn in allerlei domeinen in opgang, o.a. in circulaire economie, in mobiliteit, in energie, en dikwijls zijn ze relevant voor meerdere domeinen tegelijkertijd. Ze zijn momenteel nog een niche, maar kunnen in de context van de transitie naar een circulaire economie mogelijk doorbreken. Bij product-dienstcombinaties verschuift de nadruk van het bezit van een product naar de functie of het daadwerkelijke gebruik ervan. De potentiële waarde van deze businessmodellen zit hem dan ook voor een belangrijk deel in de verschuiving van verantwoordelijkheid: doordat producten en materialen doorheen de transacties in principe eigendom van de producent/uitbater blijven, wordt de 'duurzaamheid' van consumptie niet meer volledig afgeschoven op de consument¹. Het idee hierachter is dat producenten zo aangespoord worden om minder materiaal en energie te gebruiken, en producten met een langere levensduur te ontwerpen. Ook herbruikbaarheid en de mogelijkheid tot repareren van producten komen zo nadrukkelijk op de agenda. Een gelijkaardige logica komt dan naar voren voor de uitbaters die als 'tussenpersonen' optreden tussen producent en consument-gebruikers. Dit betekent ook dat niet elke consument bezit moet hebben over een hele resem producten die een groot deel van de tijd niet gebruikt worden; het gebruik van producten kan gedeeld worden waardoor producten 'efficiënter' gebruikt kunnen worden.

In deze paper voeren we aan de hand van het zogenaamde TIS-kader uit transitiestudies een verkennend onderzoek naar enkele sterk verschillende 'niches' van product-dienstcombinaties in Vlaanderen/België. We selecteerden daarvoor drie cases die we als 'business-to-consumer' kunnen catalogeren, en eveneens drie cases die het label 'business-to-business' meekrijgen. Gezien het exploratieve karakter van dit onderzoek, was een brede selectie aan cases een doelgerichte keuze.

In deel 1 van het rapport lichten we de onderzoeksopzet en het analysekader toe. Deel 2 onderzoekt drie business-to-consumer cases: autodelen, gereedschapsbibliotheken en kledingverhuur. Deel 3 analyseert drie business-to-business cases: light-as-a-service, circulaire kantoorinrichting en chemical leasing. In deel 4 proberen we een reeks overkoepelende inzichten te distilleren en onderzoeken we welke beleidsinzichten we overhouden.

¹ Het volledige spectrum van wat onder product-dienstcombinaties kan vallen, verschilt naargelang de gekozen classificering. Achteraan dit rapport (bijlage 1) voegen we een schematisch overzicht toe dat werd opgesteld door Vlaanderen Circulair op basis van Tukker (2006). Deze opdeling beslaat een brede waaier aan PDCs waarbij drie grote categorieën worden onderscheiden: product-georiënteerde, gebruikers-georiënteerde, resultaats-georiënteerde modellen. Dit rapport vormt in de eerste plaats een verkennende oefening naar de ontwikkeling van PDC-innovatie in de breedte, we besteden vanuit dat opzicht minder aandacht aan de conceptuele onderbouw. Tukker (2006) biedt een goede en omvangrijke inleiding voor meer conceptuele bespiegelingen.



1 METHODE EN ANALYSEKADER

Eerst beschrijven we kort de werkwijze of methode die we hanteerden bij het selecteren van onze onderzoekseenheden en het verzamelen, verwerken en analyseren van de relevante data. Vervolgens gaan we uitgebreider in op het analysekader voor ons exploratief onderzoek.

Voor de selectie van initiatieven en ondernemingen die als cases zouden dienen in onze verkenning, stelden we een grote variatie in soorten product-dienstcombinaties als belangrijk criterium voorop. Een eerste ruwe indeling die we daarbij maakten, was het onderscheid tussen enerzijds cases uit de business-to-consumer-context en anderzijds de business-to-business-context. Dit onderscheid laat al gedeeltelijk toe om verschillende maatschappelijke contexten te onderscheiden. Ook binnen de categorieën b-to-c en b-to-b kozen we verder cases die sterk van elkaar verschillen. Op die manier krijgen we verkennende inzichten in uiteenlopende voorbeelden, maar omdat het telkens over product-dienstcombinaties in de circulaire economie gaat, kunnen we tegelijkertijd ook nagaan of er over de sterk verschillende cases heen toch bepaalde ‘gemeenschappelijke’ fenomenen of kenmerken te herkennen zijn. Binnen de categorie van b-to-c kozen we uiteindelijk voor de niches van autodelen, gereedschapsbibliotheken en kledingverhuur (voor vrouwen). Voor de b-to-b-cases selecteerden we light-as-a-service, circulaire kantoorinrichting en chemical leasing. Per case werden 1-3 interviews afgenomen. De interviews werden opgenomen, uitgetypt en vervolgens aan de hand van het analytisch kader gecodeerd in NVivo. Deze tabel geeft een overzicht van de gevoerde interviews:

<i>Interviewlijst</i>			
<i>Niche</i>	<i>Organisatie</i>	<i>Datum</i>	<i>Geïnterviewde</i>
Autodelen (B2C)	Cambio	31/10/2019	Medewerker
	Dégage	17/10/2019	Initiatiefnemer
Kledingverhuur/bib (B2C)	Les Rebelles d’Anvers	18/09/2019	Initiatiefnemer
	Closet in the Cloud	15/10/2019	Initiatiefnemer
	Wr.Yuma/Yuma Labs	07/10/2019	Business developer
Gereedschapsbibs (B2C)	Tournevie	04/10/2019	Initiatiefnemer
	Instrumentheek	15/10/2019	Initiatiefnemer
Light-as-a-service (B2B)	ETAP	27/09/2019	Business developer
	Trilux	14/11/2019	Sales manager
Chemical leasing (B2B)	Royal Haskoning	10/10/2019	Consultant
	Janssens Pharmaceutica/J&J	04/11/2019	Sourcing manager
Circulair kantoormeubilair (B2B)	NNOF/PMC Holding	13/11/2019	Beleidsverantwoordelijke



Het TIS-kader leert dat een embryonaal innovatiesysteem (zoals een niche) meerdere functies goed moet vervullen opdat een innovatie naar maturiteit kan groeien en eventueel doorbreken naar regimenniveau. De essentie van de TIS-benadering is dat bij een systemisch innovatieproces een goede functionering van de diverse functies van belang is, en dat coherentie tussen de functies doorslaggevend is voor het al dan niet slagen van de beoogde innovatie. Met ‘slagen’ bedoelen we hier een doorbraak op vlak van schaal, zichtbaarheid en autonomie. Als binnen een niche de functies goed ingevuld worden, dan heeft een niche meer kans om te groeien. Lukt het niet om de functies in te vullen, dan blijft de niche steken.

Het TIS-kader onderscheidt volgende functies: F1 aanwezigheid van ondernemersactiviteiten, F2 kennisontwikkeling, F3 kennisdeling in het netwerk, F4 richting geven aan het zoekproces, F5 creëren van een markt, F6 mobiliseren van middelen, F7 creëren van legitimiteit / weerstand tegen verandering tegengaan. Of de functies goed ingevuld worden, hangt af van het samenspel tussen de actoren in een niche, zoals ondernemers, overheden, wetenschappers, middenveldorganisaties en individuele burgers. Uit onderzoek blijkt bijvoorbeeld dat een overheid van bijzonder belang is voor functies 4 en 5 (zie onderstaande tabel), maar de overheid kan ook extra ondersteunend beleid voeren wanneer andere functies niet goed ingevuld raken.

De laatste jaren is er heel wat onderzoek naar niches gebeurd op basis van het TIS-kader. Dat laat zien dat de functies niet onafhankelijk zijn van elkaar, of met andere woorden dat er in allerlei richtingen interactie is tussen deze functies. Dat is zelfs een noodzaak om een niche te doen functioneren. Er kan op die manier een positief, accumulerend effect optreden: een goede invulling van de ene functie versterkt de andere, die op zijn beurt weer een effect heeft op nog een andere, enzovoort. Hekkert et al. (2007) hebben bijvoorbeeld vastgesteld dat bij ontwikkeling van duurzame technologie de functie “richting geven aan het zoekproces” een belangrijk beginpunt is. Als de overheid bijvoorbeeld duidelijke doelen vooropstelt (F4), komen er vaak middelen vrij die leiden tot kenniscreatie (F2) en betere toekomstverwachtingen voor nieuwe technologieën, die dan weer ondernemersactiviteiten (F1) stimuleren. Een ander patroon is dat ondernemers lobbyen (F7) voor betere economische condities voor nieuwe technologieën, wat kan leiden tot marktcreatie (F5) of tot nieuwe middelen (F6). Omgekeerd is het ook mogelijk dat een slechte invulling van functies de niche remt in haar ontwikkeling, bijvoorbeeld wanneer ze geen middelen kan mobiliseren, of wanneer ze geen sterke coalitie kan bouwen tegen gevestigde spelers, of wanneer ze er niet in slaagt voldoende kennis te ontwikkelen en te delen.

In het kader van de voorliggende studie hebben we het TIS-kader gehanteerd als een heuristiek om inzicht te krijgen in het ontwikkelingsproces en ‘wat er leeft’ bij de verschillende product-dienstcombinaties. Per case geven we telkens – na een korte inleiding – een beknopt overzicht van de belangrijkste inzichten die voortkomen uit de TIS-analyse. Op die manier kan de wat meer gehaaste lezer zich zonder te veel inspanning een beeld vormen van wat onze analyse voor de specifieke niche aan het licht brengt. In deze samenvattende tabel trekken we per functie van het TIS-kader ook enkele (voorzichtige) evaluerende conclusies met betrekking tot de staat waarin de niche zich bevindt. Na deze samenvatting in tabelvorm



	<p>vernieuwers willen investeren. De functie “richting geven aan het zoekproces” verwijst naar activiteiten die zichtbaarheid geven aan voorkeuren en verwachtingen (zoals beleidsdoelen, toekomstvisies, standaarden enz.). Niet alleen overheid of industrie hebben invloed op toekomstverwachtingen, maar ze vloeien ook voort uit de interactie en ideeënuitswisseling tussen ontwerpers, producenten en gebruikers.</p>
F5 – Marktcreatie	<p>Een nieuwe technologie of dienst moet concurreren met de heersende praktijken. Om een niche te versterken kan het daarom nodig zijn te zorgen voor tijdelijke afscherming van competitie of gerichte creatie van een vraag (via quota, marktregels, belastingvrijstellingen, innovatief aanbesteden...). In zo’n omgeving kunnen ondernemers en gebruikers leren over de nieuwe technologie of dienst (F2 en F3) en kunnen toekomstverwachtingen groeien (F4).</p>
F6 – Mobiliseren van middelen	<p>Voldoende menselijke en financiële middelen zijn noodzakelijk om een innovatie voorbij de experimentele fase te tillen. Middelen zijn een basis voor alle activiteiten in een niche. Ze kunnen worden aangebracht vanuit meerdere spelers: overheid, bedrijfswereld, wetenschap, middenveld, burgers. Historisch gezien heeft de overheid hier dikwijls een grote rol gespeeld via bijvoorbeeld O&O-programma’s en projectsubsidies.</p>
F7 – Creëren van legitimiteit/weerstand tegen verandering tegengaan	<p>Om tot ontwikkeling te komen zal een nieuwe technologie of dienst dikwijls moeten opboksen tegen de bestaande praktijk of deze zelfs moeten verdringen. Een coalitie van actoren die de innovatie steunt, is dikwijls nodig om de nieuwe technologie/dienst onder de maatschappelijke en politieke aandacht te brengen (F4), te lobbyen voor middelen (F6) en voordelige regels af te dwingen (F5). Dikwijls brengt dit niche-actoren in conflict met gevestigde belangen die de “creatieve destructie” willen tegenhouden</p>

Tabel 1 - Overzicht TIS-functies gebaseerd op Hekkert et al. (2007)



2 PRODUCT-DIENSTCOMBINATIES IN VLAANDEREN: EXPLORATIEVE CASESTUDIES (B-TO-C) MET TIS-KADER

2.1. AUTODELEN

2.1.1. Inleiding

In de niche van autodelen zijn verschillende vormen van deze praktijk te onderscheiden. Hoewel er complexere taxonomieën bestaan, beschrijven we in wat volgt beknopt een aantal belangrijke kenmerken die toelaten om de verschillen tussen autodeelorganisaties in grote lijnen te schetsen.

Een eerste belangrijk onderscheid kunnen we maken tussen enerzijds particulier autodelen en anderzijds autodelen via autodeelaanbieders. *Particulier autodelen* gaat doorgaans uit van een groep mensen in een buurt (bij uitbreiding: gemeente of stad) die onderling een aantal wagens gaan delen; de wagens die gedeeld worden zijn privaat bezit van de particulieren die ervoor kiezen om te gaan participeren in het deelsysteem. Particuliere deelsystemen hebben geen (geldelijke) winst voor ogen, maar vertrekken veeleer vanuit een kostendelend systeem: de kosten van het bezit en het gebruik van een auto worden gedeeld onder de leden, op basis van hun effectieve gebruik van de beschikbare wagens. Het *autodelen via autodeelaanbieders* valt verder op te delen in aanbieders met een eigen vloot en die zonder eigen vloot. *Autodeelaanbieders met een eigen vloot* zijn op dit moment waarschijnlijk nog de meest gekende vorm van autodelen. De aanbieders zijn in dit geval bedrijven die beschikken over eigen wagens, waarbij de leden van de organisatie dan via een abonnementsformule of louter lidmaatschap gebruik van kunnen maken. De gebruiker betaalt hier verder een kost voor het effectieve gebruik (afstand, tijd) van de wagen, eventueel wordt er een waarborg opzijgezet. De voertuigen zijn meestal herkenbaar en op de voorziene standplaatsen terug te vinden. In de recente toename aan variatie van autodeelorganisaties, duiken er echter ook organisaties op waar gewerkt wordt met een ‘free-floating’ autovloot. Daarbij moeten gebruikers de wagens niet op een vaste standplaats terugbrengen, maar dienen de auto’s wel binnen een bepaalde zone achtergelaten te worden na gebruik; apps spelen hierbij een cruciale rol. De komst van free-floating zet mogelijks het toekennen van vaste standplaatsen in bepaalde steden onder druk. Bij *autodeelaanbieders zonder eigen vloot* gaat het vooral om bedrijven die een platform aanbieden waarop particulieren hun eigen wagen kunnen gaan delen. De aanbieders treden hier dus vooral op als facilitator, en nemen daarbij de verantwoordelijkheid voor de nodige omkadering van de uitwisseling tussen de deelnemers. Iemand die zijn auto ter beschikking stelt, kan doorgaans zelf een vraagprijs (per kilometer of tijdseenheid) kiezen. De gebruiker betaalt dan aan de organisatie, die een percentage voor zich houdt. Deze vorm wordt ook wel peer-to-peer autodelen genoemd.

Binnen de organisaties is er verder ook een sterk verschil in de beschikbare vloot. Waar de wagens binnen particuliere deelsystemen waarschijnlijk een grote variatie vertonen, is dat bij deelorganisaties met een



F3) Kennisdeling	
<ul style="list-style-type: none"> - Ondanks dat de deelorganisaties ten dele als concurrent gezien kunnen worden, wordt dit door de organisaties zelf niet noodzakelijk zo gezien. In beide interviews komt het idee naar voren dat de verschillende organisaties voor een stuk complementair kunnen zijn en verschillende oplossingen aanbieden. Er wordt o.a. door toedoen van de koepel Autodelen.net in zekere mate overlegd en aan gemeenschappelijke doelen gewerkt. De coördinerende en trekkende rol van Autodelen.net vergemakkelijkt de kennisdeling onder de organisaties. Bovendien zorgt de koepel ook voor de nodige communicatie in het maatschappelijk veld. - Doorstroming van kennis vanuit de deelorganisatie naar lokaal en regionaal beleidsniveau blijkt bijna onbestaande. 	
F4) Richting geven aan het zoekproces	
<ul style="list-style-type: none"> - Steden en gemeenten komen voorlopig naar voren als het voornaamste beleidsniveau voor de autodeelorganisaties. Steeds meer steden en gemeenten tonen interesse in de niche en creëren ook ruimte voor de niche (o.a. parkeervergunningen, standplaatsen, communicatie van de stad, subsidies). Daarbij blijkt er wel significante variatie te zijn in de visies die steden rond de toekomst van mobiliteit ontwikkelen, en de mate waarin autodelen daarin een rol zal krijgen. De uiteenlopende lokale beleidsvisies kunnen deels mee voor onduidelijkheid zorgen over de richting waarin de niche zich moet ontwikkelen. Een erkenningskader en helder beleid op Vlaams niveau kan mogelijks standvastigheid bieden, zonder lokale keuzes volledig te gaan beknotten. - Elektrisch autodelen verloopt moeilijk. Lokale infrastructuur ontbreekt en de Vlaamse subsidie werd plots ingetrokken. Dit zorgt voor onzekerheid over hoe, waar en wanneer elektrisch autodelen zich moet gaan manifesteren. 	
F5) Marktcreatie	
<ul style="list-style-type: none"> - Ondanks lokale maatregelen die autodelen (onrechtstreeks) stimuleren, wordt er weinig gedaan om de praktijk van autodelen aantrekkelijker te maken dan de gevestigde praktijken rond autobezit. De niche scoort hier eerder negatief op. 	
F6) Mobiliseren van Middelen	
<ul style="list-style-type: none"> - De autodeelorganisaties die betrokken werden in het onderzoek lijken tot op zekere hoogte de nodige middelen te kunnen vinden om hun werking uit te bouwen. Merk op dat dit zo zou kunnen lijken doordat de autodeelorganisaties slechts in beperkte mate steun zoeken van (project)subsidies en grotendeels via eigen middelen ontwikkelen. Indien er een duidelijke visie zou ontstaan voor de niche, zou 	



F2 – Kennisontwikkeling

In gesprekken met de geïnterviewden kwam naar voren dat bij hen de perceptie leeft dat **onderzoek naar autodelen toeneemt**. Dit betekent niet noodzakelijk dat dit onderzoek ook meteen zinvol of direct bruikbaar is voor de deelorganisaties. Bovendien past autodelen in het behoorlijk omvangrijke veld van ‘mobiliteit’, waarbij de grote hoeveelheid aan (deel)aspecten, perspectieven en toekomstvisies mee vormgeven aan een grote diversiteit aan onderzoek. Groeiende interesse naar autonoom rijden en het integrerende concept van ‘mobility-as-a-service’, bijvoorbeeld, kunnen mogelijks een grote invloed hebben op de ontwikkeling van autodelen; onderzoek en ontwikkeling op deze terreinen is (uiteraard) echter moeilijk bij te houden en in te schatten voor de autodeelorganisaties. Zowel in Europese projecten als in nationale of regionale settings wordt er ook onderzoek gedaan naar autodelen als praktijk en fenomeen op zich. Zo werd er in de context van het Steunpunt Circulaire Economie recent nog onder andere een studie opgezet naar de motieven van particulieren met betrekking tot het al dan niet participeren in autodelen.

Vragen naar de motieven en barrières met betrekking tot het participeren in een autodeelsysteem leven uiteraard ook sterk bij de deelsystemen zelf. Cambio, als commerciële autodeelorganisatie, voert zelf ook om de twee jaar een enquête uit waarbij gebruikers bevroegd worden. Met betrekking tot barrières of belemmeringen wordt er daarbij bijvoorbeeld gevraagd naar het gebruik van elektrische wagens binnen het deelsysteem, en waarom de gebruiker daar eventueel (nog) geen gebruik van maakt. Ook belangrijk voor de deelorganisatie zijn vragen over het gedrag rond wagenbezit: heeft een participant zelf een auto? Of heeft hij of zij sinds het lidmaatschap misschien een auto van de hand gedaan? Dergelijke data kunnen de basis zijn voor informatie die mee legitimiteit kunnen opbouwen door de effecten van autodelen te proberen in kaart te brengen en aan te tonen.

Het ontwikkelen van relevante kennis met betrekking tot het opstarten en uitbouwen van een levensvatbaar en groeiende organisatie, komt voor een belangrijk deel voort uit de **ervaringen die de initiatieven zelf doorheen hun zoektocht opbouwen**. Zeker in een autodeelorganisatie als Dégage – die we zouden kunnen beschrijven als een burgerinitiatief – zijn het de initiatiefnemers zelf die hun concept en de praktische werking daarvan grotendeels zelf ‘uitvinden’. Voor Cambio kan de band met de Duitse moederonderneming hier wel in zekere mate voor ondersteuning zorgen, los daarvan zorgen de regionale en lokale contexten voor hun specifieke uitdagingen. Leren-door-te-doen (*learning by doing*) speelt met andere woorden een belangrijke rol in de uitbouw van autodeelorganisaties.

Bij de autodeelorganisatie Dégage wordt er momenteel een systeem van **co-eigenaarschap** uitgewerkt. Hiermee hopen ze in de eerste plaats in te spelen op potentiële gebruikers die een auto willen aankopen, maar de aankoopkost niet volledig zelf willen betalen. De bedoeling is daarbij dat de hogere prijs van (nieuwere) duurzame en/of elektrische wagens overbrugbaar en draagbaar wordt. Dégage verbindt zich er dan vervolgens ook toe om de verantwoordelijkheid te nemen over het correct verdelen van de kosten



F4 – Richting geven aan het zoekproces

We bekijken hier een aantal aspecten die de geïnterviewden ervaren met betrekking tot de rol die beleid speelt op de verschillende niveaus; de manieren waarop er al dan niet ‘ruimte’ wordt gecreëerd voor autodelen, en de richting of sturing die daarbij wordt ervaren. We raken tenslotte kort een aantal punten aan die een rol spelen in de wat onduidelijke ontwikkeling van elektrisch rijden en vermelden de activiteiten van autoconstructeurs in de autodeel-niche.

Steden en gemeenten

Het niveau van steden en gemeenten speelt de voornaamste of meest directe rol met betrekking tot de ontwikkeling van autodeelinitiatieven. Er wordt daarbij significante variatie ervaren met betrekking tot beleid; steden als Gent, Mechelen en Antwerpen vertrekken elk vanuit een andere aanpak (visie) met betrekking tot mobiliteit en autodelen. Op vlak van de meer operationele component, kunnen steden en gemeenten autodelen faciliteren door middel van vaste standplaatsen en/of parkeervergunningen. Zo krijgt in Gent elke deelorganisatie vaste standplaatsen voor zijn wagens, of wagens van leden in het geval van een particuliere organisatie. In Antwerpen lijkt men te gaan afstappen van de vaste standplaatsen en over te gaan op parkeervergunningen, deels door de komst van ‘free-floating’ deelorganisaties die werken via een app. In dat geval moet de auto niet noodzakelijk op een specifieke plaats achtergelaten worden, maar binnen een bepaalde perimeter of zone. Een ruimere opmerking die aan bod komt in de gesprekken, is de afwezigheid van een doordacht beleid. Hoewel er wel degelijk aan visies en doelstellingen gewerkt wordt (o.a de stad Gent stelde een autodeelplan op, met de doelstelling “20.000 autodelers tegen 2020”) en er wederom significante verschillen zijn tussen de steden onderling (vooral Mechelen en ook Gent lijken hier voorop te lopen), wordt er ambiguïteit ervaren met betrekking tot wat voor autodelen er nu juist gewenst is, en de gerichte ondersteuning daarvan door beleidsmaatregelen. Zo wordt er weinig onderscheid gemaakt over de wenselijkheid van verschillende autodeelorganisaties, hun manier van werken en de mogelijke voor- en nadelen die daaruit voortvloeien. Er is met andere woorden geen achterliggende visie over welke ‘impact’ dat autodelen moet hebben op de stad en de ruimere samenleving. Beleid zou bijvoorbeeld sturing kunnen geven met betrekking tot welk soort auto’s gewenst is (o.a. elektrisch, zuinige wagens, sportieve wagens), stimuleren van organisaties op basis van de mate waarin ze het aantal auto’s doen afnemen (o.a. particulieren die afstand doen van hun wagen), maar ook de sociale/verbindende component zou een factor kunnen zijn (stimuleren particuliere deelsystemen). Zoals eerder vermeld, zijn er tal van formules voor autodelen mogelijk. De afwezigheid van een coherent en doordacht beleid zorgt voor enige onzekerheid en onduidelijkheid over waar de niche van autodelen naartoe moet. Verder bestaat het risico dat het uitblijven van zinvol beleid ongewenste effecten met zich meebrengt, het ‘vrij laten spelen van de markt’ zal naar alle waarschijnlijkheid niet automatisch leiden tot de gewenste beleidsdoelen met betrekking tot autodelen en mobiliteit.



Het implementeren van lage-emissiezones en het deels autovrij-maken van het centrum van een stad (o.a. het Circulatieplan in Gent) zijn belangrijke elementen in een visie omtrent mobiliteit en de rol van de auto in een stad. Deze factoren kunnen een positieve bijdrage leveren aan de verdere ontwikkeling van systemen van autodelen, gezien ze potentieel een rol spelen in het ontraden van het frequente gebruik en/of bezitten van een (oudere, meer vervuilende) wagen. Het autobezit duurder of praktisch minder interessant maken, speelt immers in de kaart van autodeelorganisaties; in die zin dragen dergelijke maatregelen bij aan het stimuleren van de markt van autodeelsystemen (cfr. infra – functie 5).

Regionale niveau – Vlaanderen

Op het regionale niveau lijkt **de aandacht in Vlaanderen voor de mogelijke rol van autodelen als deel van de oplossing van huidige mobiliteitskwesities eerder beperkt**. De nadruk zou er meer liggen bij topics van verkeersveiligheid en het aanpakken van de files; in dat laatste geval wordt er ook vaak gekeken naar het uitbreiden van capaciteit of het ‘efficiënter’ omgaan met verkeersstromen in plaats van het anders gaan organiseren van mobiliteit.

Het Vlaamse niveau zou wel een zinvolle rol kunnen spelen in de ontwikkeling van de niche van autodelen door het **uitwerken van een wettelijk kader voor autodelen**. Op die manier moeten steden en gemeenten niet zelf nog een erkenningskader uitwerken en komt er een stukje homogeniteit. Het Vlaamse erkenningskader zou dan verder toelaten om een effectief beleid te voeren rond autodelen.

Het recente afvoeren van de ‘zero-emissiepremie’ voor elektrische wagens, die ook gold voor deelauto’s, schept verdere onduidelijkheid over de **wenselijkheid van elektrificatie van het wagenpark**. Autodeelsystemen met een eigen vloot ervaren onzekerheid rond de toekomst van elektrisch rijden, het ‘plotse’ afvoeren van de subsidie voedt deze onzekerheid en geeft de indruk van grillig politiek beleid.

Federale niveau

De **fiscale regeling rond bedrijfswagens** is een federale materie. Deze gunstige regeling voor het ‘bezitten’ (permanent ter beschikking hebben) van een wagen via de arbeidsovereenkomst is in de huidige regelgeving uiteraard niet stimulerend voor autodeelsystemen, die primair uitgaan van een logica gestoeld op het functionele gebruik van een wagen.

Elektrisch rijden

We merken op dat er onduidelijkheid is over hoe **de toekomst eruitziet voor elektrisch rijden**, de verschillende beleidsniveaus spelen hierop in. Zo is er op het niveau van steden en gemeenten op vele plaatsen nog een tekort aan laadinfrastructuur, en lijkt visie op verdere ontwikkeling daarvan achterwege te blijven. Merk ook op dat deelorganisaties met een eigen vloot (deels) bestaande uit elektrische wagens



bijna de facto nood hebben aan vaste standplaatsen (dus niet enkel parkeervergunningen) waar de batterij van de auto opgeladen kan worden. Verder is het lokale elektriciteitsnet niet overal sterk genoeg om laadpalen voor elektrische wagens te dragen. Zo zou bijvoorbeeld het elektriciteitsnet in bijna heel Sint-Amandsberg niet sterk genoeg zijn; op slechts een tweetal plaatsen kan laadinfrastructuur opgesteld worden. De stad kan via financiële incentives (cfr. infra – functie 6) ook de aankoop van elektrische wagens al dan niet stimuleren. Zo wordt er in Gent een subsidie toegekend aan particulieren die een elektrische wagen aankopen en deze inkantelen in een autodeelsysteem. In dit geval worden voornamelijk de particuliere deelorganisaties en –groepen gestimuleerd, deelorganisaties met een eigen vloot Cambio kunnen slechts eenmalig² rekenen op de subsidie, en niet per aangekochte wagen. Op het Vlaamse niveau vermeldden we eerder al het afvoeren van de premie voor elektrische wagens. Op federaal niveau kunnen veranderingen in de fiscaliteit rond bedrijfswagens voor een stimulans van elektrisch rijden zorgen. Deze mogelijkheid kwam recent ook onder de aandacht in het kader van de huidige regeringsvorming.

Autoconstructeurs en autodelen

Sinds enkele jaren zijn ook **de autoconstructeurs zich aan het mengen in de niche via eigen autodeelorganisaties**. Zo zijn onder andere BMW ('DriveNow'), Mercedes (Car2Go) en Audi (Boliden) vertegenwoordigd in het autodeellandschap. De interesse van de autoconstructeurs wijst enigszins op de toenemende gedragenheid (cfr. F7 - Legitimiteit) van autodelen. De dalende autoverkoopcijfers bieden mogelijk een incentive om andere businessmodellen uit te gaan proberen, ook op vlak van marketing biedt autodelen voor de constructeurs nieuwe mogelijkheden. We zien daarbij wel dat deze interesse terug afneemt. Zo hield Car2Go als dusdanig op met bestaan en werd onderdeel van DriveNow, vanaf februari 2020 zette het samengesmolten DriveNow zijn werking in België zelfs volledig stop.

F5 – Marktcreatie

De **premies voor particulieren** in Gent, bijvoorbeeld, die een elektrische wagen of CNG-wagen aankopen en deze inkantelen in een deelsysteem, heeft duidelijk de intentie om autodelen te stimuleren. De keuze voor elektrisch en CNG legt dan weer de nadruk op het genereren van minder uitstoot. Een andere maatregel van het Gentse stadsbestuur zorgt ervoor dat elke particulier die zijn auto aansluit in een deelsysteem, een gratis **parkeervergunning** krijgt voor heel de stad. Dit is een toegift naar autodelen in vergelijking met niet-autodelers, alhoewel zij eveneens van de stad nog steeds een gratis parkeervergunning krijgen voor de zone waarin zij wonen. Op die manier stimuleert de stad enerzijds particulier autodelen, maar laat tegelijkertijd ook toe dat elke wooneenheid in Gent een wagen gratis op de openbare weg kan parkeren. De stad betaalt ook **het inschrijvingsgeld** terug aan particulieren. Mensen moeten uiteraard nog steeds betalen voor het gebruik van een wagen, maar de instapkost om lid te worden van een deelorganisatie valt op die manier weg.

² Deze maatregel wordt herwerkt. De premie zal uitgebreider toepasbaar zijn voor autodeelorganisaties in vergelijking met de regeling op het moment van schrijven van het rapport.



Aanpassen van de **fiscale regeling rond bedrijfswagens** zou een aanzienlijke impact kunnen hebben op het landschap van B2B-autodelen. Indien het fiscaal interessanter wordt voor werkgevers om een autodeelabonnement (eventueel in combinatie met andere modi) aan te bieden in plaats van een bedrijfswagen, zou de vraag naar deelwagens in de toekomst gevoelig kunnen toenemen. Merk op dat een bedrijfswagen niet zomaar gedeeld kan worden.

Overheden werken al samen met autodeelorganisaties, onder andere om hun eigen vloot af te bouwen. Dit kan nog verder uitgewerkt worden om de ‘vraag’ op die manier verder te gaan sturen. De Vlaamse Overheid is op dit moment bijvoorbeeld al klant bij Cambio, maar nog op een eerder vrijblijvende manier. Zowel steden en gemeenten als de Vlaamse Overheid zouden autodelen kunnen stimuleren door ambitieuzere intenties rond dienstverplaatsingen met een wagen. Op die manier zou ook een duw in de rug betekenen op vlak van legitimiteit van het fenomeen autodelen (cfr. infra – functie 7).

Standplaatsen voor autodelen worden ook gekoppeld aan bouwprojecten. Cambio zit hiervoor samen met bouwpromotoren om bijvoorbeeld in nieuwbouw appartementsblokken een beperkt aantal standplaatsen voor deelauto’s te voorzien. Bewoners zouden dan allemaal een lidmaatschap van Cambio krijgen. Ook hier kan de stad een actieve rol innemen – wat in een heel aantal steden en gemeenten in Vlaanderen reeds gebeurt – door autodeelstandplaatsen te verplichten bij nieuwbouwprojecten, of bouwpromotoren te stimuleren om standplaatsen voor deelauto’s te voorzien.

F6 - Mobiliseren van middelen

Ondanks de operationele steun van steden en gemeenten via onder andere het vergunnen van standplaatsen, blijkt dat er vanuit de bevoegde instanties niet altijd inspanningen worden gedaan om de **standplaatsen van autodeelorganisaties te vrijwaren**. Wanneer iemand een wagen van buiten het deelsysteem parkeert op een van de voorziene standplaatsen, is er met andere woorden vaak niemand bereikbaar die hier wilt ingrijpen. In kleinere gemeenten zou dit doorgaans vlotter gaan dan in de steden.

ICT, het internet en mobiele apps spelen een belangrijke rol in de uitbouw van verschillende aspecten van autodeelorganisaties. In particuliere deelorganisaties zoals Dégage, bijvoorbeeld, zijn **vrijwilligers** van groot belang voor de werking van de organisatie. Naast een beperkt aantal betaalde freelancers, draait de organisatie volledig op vrijwilligers. Waar aanvankelijk nog alles met pen en papier werd bijgehouden, is een groot aantal zaken ondertussen gedigitaliseerd en geautomatiseerd. Dit laat toe om de soms beperkte menselijke middelen (tijd van vrijwilligers) efficiënter in te zetten. Voor andere organisaties geldt natuurlijk een gelijkaardige evolutie. Ook **mobiele apps** spelen een belangrijke faciliterende rol in de opkomst van nieuwe deelsystemen (o.a. Poppy en stapp.in).



In het geval van een particuliere deelorganisatie zoals Dégage zijn het bovendien de **autobezittende leden die de organisatie voorzien in een van de belangrijkste ‘middelen’**: de wagens. Gezien het aantal gedeelde auto’s bij Dégage stijgt, lijken ze in die zin de nodige investeerders te kunnen vinden. Uiteraard zijn dit telkens particuliere engagements.

Cambio werkt momenteel doorgaans met het stadsbestuur samen op basis van een **alternatieve financiële formule**. Wanneer een stad of gemeente autodelen wilt opstarten of gevoelig uitbreiden, voorziet het lokale bestuur zelf financiële ondersteuning voor de nieuwe wagens tot een bepaalde grens waarop deze wagens volgens een bepaalde formule ‘break even’ draaien. Het gaat om een financiële overbruggingsperiode: de nieuwe wagens worden aanvankelijk immers weinig gebruikt en vormen een financieel risico voor de autodeelorganisatie (Cambio), de stad of gemeente neemt de kosten dan op zich tot het break-even-punt bereikt wordt. Met andere woorden: het lokale bestuur neemt het initiatief en de verantwoordelijkheid om de nieuwe vloot bij de bevolking ingang te doen vinden. De redenering is hier dat hoe meer de stad of gemeente autodelen gaat promoten, hoe minder lang ze de overbruggingskost moeten gaan betalen.

Voorlopig lijken niet de middelen vrijgemaakt te worden om de nodige **infrastructuur voor elektrisch autodelen** grondig te kunnen uitbouwen.

Eerder sporadisch wordt er bij de betrokken organisaties gerekend op **projectsubsidies** om de werking van de organisatie uit te breiden of een aspect ervan te vernieuwen. Mits de nodige inspanning lijken deze subsidies wel haalbaar.

F7 – Legitimiteit

De perceptie leeft bij de geïnterviewden dat **autodelen groeit en aan gedragenheid wint**, hoewel het nog steeds om een beperkt percentage gaat wanneer het totale autogebruik in Vlaanderen bekeken wordt. De groei van autodelen zou daarbij ook vlotter verlopen in meer stedelijke omgevingen in vergelijking met landelijk gebied. De beide bevroegde organisaties groeien nog steeds in ledenaantal. Dégage viel onlangs ook in de prijzen, en werd laureaat op de awards voor ‘meest duurzame deelplatform’ in de categorie mobiliteit.

De autodeelorganisaties organiseren zelf **infosessies** om de praktijk te promoten. Er worden ook gezamenlijke infosessies georganiseerd, waarbij meerdere verschillende organisaties aan bod komen tijdens een sessie. Tijdens zo’n sessie licht elke organisatie dan zijn specifieke werking toe. Autodelen.net speelt hier een trekkende rol in. In het geval van Dégage treden de leden door het sociale karakter van de organisatie ook vaak informeel op als ‘ambassadeurs’ van de organisatie; **mond-op-mond-reclame** zou een belangrijke rol spelen bij het aantrekken van nieuwe leden.



markt, dat niet (langdurig) naar behoren werkt en snel stuk gaat. Kwaliteitsvol materiaal is echter behoorlijk duur in aankoop. De combinatie van het beperkte gebruik met de hoge prijs van kwaliteitsvol materiaal, vormt dus een belangrijke beweegreden om in de setting van de gereedschapsbibliotheken hoog-kwalitatief materiaal ter beschikking te stellen aan een lage kostprijs. Een geïnterviewde merkt verder op dat een gereedschapsbibliotheek ook gezien moet worden als een oplossing voor het ‘governance’ en vertrouwensprobleem: hoe beheer je het gebruik van duur materiaal zodat het in goede staat blijft, en vlot van de ene persoon naar de andere wordt overgedragen? De gereedschapsbibliotheek beheert en verzorgt het materiaal, en schept zo ook vertrouwen om onderling te gaan delen.

In de niche van gereedschapsbibliotheken zijn verschillende initiatieven werkzaam die vaak een sterk gelijkaardige kernactiviteit hebben (het verhuur van gereedschap, vaak van professionele kwaliteit) maar waarbij de concrete ontleenformule en de mogelijke bijkomende activiteiten verschillen. Zo beschikken enkele gereedschapsbibliotheken ook over een atelierruimte waar particulieren aan hun eigen projecten kunnen werken, eventueel onder begeleiding.

Voor onze analyse namen we een interview af bij de Instrumentheek in Kortrijk, en een bij Tournevie in Brussel. De Instrumentheek was de eerste gereedschapsbibliotheek in Vlaanderen, de keuze voor Tournevie (opgericht in 2015) maakten we op basis van de groei van het initiatief (2 locaties) en de mogelijke rol van de Brusselse context. Terwijl de Instrumentheek zich enkel bezighoudt met het verhuren van gereedschap, de kerntaak van de gereedschapsbibliotheek, voorziet Tournevie ook in een aantal opleidingen en stelt het atelierruimte ter beschikking van zijn leden; daarbij kan er ook onder begeleiding van een ervaren vakman gewerkt worden. Een bijkomend verschil tussen beide initiatieven is dat Tournevie niet enkel meer op vrijwilligers rekent voor zijn werking; de begeleiding in het atelier gaat uit van iemand die met een deeltijds contract tewerkgesteld wordt. Terwijl er bij Tournevie plannen zijn voor het doorzetten en verder uitbouwen van de organisatie, merken we bij de Instrumentheek een andere situatie. Er lijkt zich in de komende periode mogelijks een overgang voor te gaan doen in het beheer van en de leiding over de bibliotheek. Van de oorspronkelijke studenten-vriendengroep die in 2013 aan het verhaal begon, blijven op dit moment slechts twee personen over. Uit het interview blijkt ook dat de bezielers door o.a. werk minder tijd kunnen en willen investeren in de gereedschapsbibliotheek. Op termijn zullen er dus andere mensen het roer overnemen.



<ul style="list-style-type: none"> - De gereedschapsbibliotheken zijn niet op zoek naar structurele subsidies, maar kijken sporadisch wel uit naar projectsubsidies. Dit lijkt over het algemeen wel haalbaar, maar daarom niet eenvoudig. - De geïnterviewde organisaties slagen er voorlopig in om de werking gaande te houden met vrijwilligers. Het verloop van vrijwilligers blijft wel een kenmerk van een dergelijk initiatief. 	
F7) Legitimiteit en steun	
<ul style="list-style-type: none"> - De niche geniet veel sympathie en heeft niet af te rekenen met weerstand van bepaalde groepen mensen of organisaties. Tegelijkertijd geniet ze nog een te beperkte bekendheid en bereikt daardoor slechts een zeer klein doelpubliek. Verdere groei en een eventuele toekomstige doorbraak lijken moeilijk zonder bekendheid te vergaren bij een breder publiek. Steden en gemeenten zouden de niche hier communicatief kunnen ondersteunen. 	

2.2.3. Beschrijvende analyse

F1 - Ondernemerschap

In Vlaanderen (en Brussel) zijn er sinds de oprichting van de Instrumentheek in Kortrijk in 2013 meerdere gereedschapsbibliotheken opgericht geweest. Naast Tournevie in Brussel (Elsene en Anderlecht) vinden we ook in Gent (Pastory), Opwijk (De Werkbank), Mechelen (Klusbib) en Edegem (Deeldepot) gereedschapsbibliotheken terug. Uit de interviews blijkt dan ook dat er in verschillende steden wel degelijk enthousiasme en engagement leeft om initiatieven op te starten. Hoewel uit de situatie in Kortrijk ook blijkt dat het vrijwillig engagement in de VZW niet altijd even gemakkelijk te combineren valt met onder andere een voltijdse tewerkstelling. Dit lijkt een logisch gevolg te zijn van het voornamelijk steunen op vrijwilligers om de organisatie draaiende te houden: de werking van de bibliotheken rust grotendeels op het engagement dat individuen in hun vrije tijd aangaan. Het valt op dat de verschillende initiatieven wel een grote bereidheid tonen om met elkaar informatie te delen en zich vanuit een soort ‘koopel’ (Repair&Share) ook duidelijk maken dat ze sterk gelijkaardige doelen delen.

In de gesprekken met de initiatiefnemers kwam naar voren dat de Instrumentheek momenteel 350 leden heeft, Tournevie heeft er ongeveer 550 (verspreid over de twee bibliotheken). Beide delen mij tijdens het gesprek mee dat er enige stagnatie zit op de toename van het aantal leden. Ondanks het enthousiasme van de ondernemers en de positieve situatie bij de geïnterviewde initiatiefnemers, kunnen we aan de hand van de ledenaantallen ook vaststellen dat de verhuur van gereedschap via gereedschapsbibliotheken op dit moment nog relatief beperkt is. In gesprek met Tournevie kwam wel de indrukwekkende statistiek naar voren dat ze er in geslaagd zijn om een cirkelzaag - die ze reeds als tweedehands in handen kregen - maar



concept (dagelijkse werking, opstellen huisreglement, benodigde inventaris,..). Bij Tournevie speelden de voorbeelden vanuit Canada en de VS ook enigszins mee ter inspiratie (“als zij dat daar kunnen, kunnen wij dat ook”).

Gezien in de laatste jaren er **meerdere gereedschapsbibliotheken onafhankelijk van elkaar uit de grond kwamen in Vlaanderen**, moet de inspiratie niet meer zo ver gezocht worden. Er lijkt in de niche van gereedschapsbibliotheken, ondanks mogelijke onderlinge verschillen in doelen en aanpak, een grote bereidheid tot het delen van informatie en ervaringen.

Recent werd ‘**Repair and Share**’ opgericht, een soort van koepelorganisatie die ondermeer de toegang tot kwalitatief (werk)materiaal en de repareerbaarheid van allerhande consumentengoederen als speerpunten vooropstelt. Naast gereedschapsbibliotheken, ligt de focus eveneens op Repair Cafés en andere deelinitiatieven. Naar eigen zeggen vormt Repair and Share een “*aanspreekpunt en expertisecentrum van en over (de impact van) sociaal inclusieve circulair-economische initiatieven.*” Vanuit de organisatie werd ook het initiatief genomen om een soort van **handleiding³ voor de opstart van gereedschapsbibliotheken** uit te werken, waarbij input van de verschillende Vlaamse ondernemers werd samengebracht. Deze handleiding zou in het voorjaar van 2020 online staan en vrij beschikbaar zijn.

Er zijn op het internet ook **meerdere websites** te vinden die informatie verspreiden over wat de opstart en uitbouw van een gereedschapsbibliotheek inhoudt. Daarbij zijn er ook meer interactieve groepen (o.a. Google Groups) waarbij je op fora vragen kan stellen aan een (internationale) gemeenschap van mensen die ook met o.a. gereedschapsbibliotheken bezig zijn.

F4 - Richting geven aan het zoekproces

De **visies en doelen van de betrokken initiatieven zelf** verschillen onderling enigszins wel, maar toch hebben ze beide een sterk gelijklopende insteek. De kern van de gereedschapsbibliotheken is het toegankelijk maken van kwalitatief hoogstaand werkmateriaal aan een zo breed mogelijk publiek. De nadruk ligt daarbij op toegang, en dus niet op bezit. Naast het feit dat niet iedereen zelf allerhande tools moet hebben (die slechts beperkt gebruikt worden), verzetten de initiatieven zich nadrukkelijk tegen de goedkopere ‘wegwerpbrol’. Daarmee wordt de ecologische kant van de duurzaamheidsinsteek meteen duidelijk: de verkoop van grote hoeveelheden materiaal van lage kwaliteit leidt tot nodeloos veel afval (of gereedschap staat bijna ongebruikt in de kast). Deze visie heeft dus onder andere implicaties voor de keuzes met betrekking tot de aankoop van materiaal: er wordt gekozen voor duurder werkmateriaal van hoge kwaliteit. Doordat ‘toegang’ centraal staat, en het maken van winst niet voorop staat, staat de prijszetting voor een groot deel in functie van het bereiken van zo veel mogelijk mensen. Het idee van een ‘commons’ waarbij het gereedschap bijna als een soort gemeenschappelijk goed (van de leden) wordt

³ De handleiding is ondertussen klaar en zal te raadplegen zijn op www.repairshare.be



redenering daarbij is dat de sociale en ecologische toegevoegde waarde van de gereedschapsbibliotheken voor steden een meerwaarde kan betekenen die ze zelf niet moeten organiseren.

F5 – Marktcreatie

De gereedschapsbibliotheken zijn geen commerciële organisaties en hebben in de eerste plaats geen winst voor ogen, althans geen winst die verder moet reiken dan de verdere uitbouw van het initiatief. In principe volstaat het voor Tournevie en de Instrumentheek om 'break-even' te draaien. Uiteraard is een bepaalde marge voor reparaties, verbruiksgoederen (bijvoorbeeld zaagbladen en schuurvellen) en aankoop van nieuw gereedschap nodig. Ook de eventuele verdere uitbreiding, zoals de toevoeging van een atelier, vraagt initieel een financiële inspanning. De organisatie in lijn houden met de vooropgestelde idealen is van primair belang. Daarbij is toegang en toegankelijkheid voor alle groepen mensen uit de samenleving de centrale leidraad. Er is dan ook **niet meteen nood aan ingrepen die de financiële kant in vergelijking aantrekkelijker maken voor (alle) mogelijke gebruikers** (de vraag-zijde), de kostprijs voor het lidmaatschap van de gereedschapsbibliotheken ligt aanzienlijk lager dan wat de verhuur van enkele gereedschappen bij een commerciële aanbieder zou kosten. Ook de aankoop van het (meestal) kwalitatief hoogstaand materiaal ligt natuurlijk veel hoger dan de kostprijs voor lidmaatschap; het is vanuit financieel oogpunt interessant om materiaal te gaan ontlenen bij de bibs in vergelijking met de aanschaf ervan of huur bij commerciële aanbieder. Er moet bij ontlening overigens meestal geen waarborg betaald worden aan de gereedschapsbibliotheken.

Om bepaalde **sociaal zwakkere groepen** ook aan te spreken en te betrekken, zou er mogelijks wel gekeken kunnen worden om de instap- of abonnementskost via de stad te laten terugbetalen. Gezien kwalitatief hoogstaand materiaal behoorlijk duur in aankoop is, zijn financieel minder krachtige mensen potentieel een belangrijke doelgroep om goedkoop gereedschap van bedenkelijke kwaliteit tegen te gaan.

F6 - Middelen mobiliseren

Uit de gesprekken blijkt dat het vinden van een **goede ruimte** voor de gereedschapsbibliotheken een pijnpunt kan zijn. De ruimte moet voldoende capaciteit hebben, zeker wanneer er ook een atelier zou bijkomen, maar moet betaalbaar blijven voor de gereedschapsbibliotheken met hun beperkte financiële middelen. De Instrumentheek kan via de stad Kortrijk gratis gebruikmaken van ruimte in de Deelfabriek. De nieuwste afdeling van Tournevie in Elsene kan ook kosteloos gebruikmaken van een locatie. De afdeling die nu in Anderlecht zit, verhuisde al enkele keren op een paar jaar tijd en zal ook in zijn huidige pand niet kunnen blijven. De stad lijkt hier een belangrijke rol in te kunnen spelen.

Het belang van kwalitatief materiaal zorgt ervoor dat de aanschaf van nieuw gereedschap behoorlijk duur is. De gereedschapsbibliotheken steunden initieel, bij opstart, ook voor een deel op giften van vrienden,



familie en kennissen om aan een startinventaris te komen. De Instrumentheek had een kortstondige samenwerking met de lokale Brico Plan-It, waarbij Brico ook een deel materiaal sponsorde. Daarbij leerden de oprichters ook meteen het belang van het aanschaffen van kwalitatief hoogstaand materiaal; een deel van het geschonken materiaal bleek van lagere kwaliteit en ging snel stuk. In een gesprek komt ook hier de mogelijke inbreng van de stad naar boven: waarom kan afgeschreven werkmateriaal van de stadsdiensten niet bij de gereedschapsbibliotheken terecht komen?

Het belang en de meerwaarde van een goed digitaal logistiek systeem is niet te onderschatten. De Instrumentheek werkte aanvankelijk nog met pen en papier, om zo te proberen bijhouden wat bij wie zit en wanneer het terug zou moeten zijn. De praktische werkbaarheid daarvan botst echter snel op zijn grenzen. Een van de medeoprichters werkte daarop zelf een digitaal systeem uit. Bij Tournevie wordt gebruikt gemaakt van een courant systeem voor uitleendienst. Hier wordt wel opgemerkt dat de werking van dit systeem voor de specifieke werking van een gereedschapsbibliotheek nog niet op punt staat. Het aanpassen daarvan of iets laten ontwikkelen door een (externe) programmeur, houdt een significante kost in. Een goed digitaal logistiek systeem laat de organisatie toe om efficiënter te werken, het moet de vrijwilligers toelaten zo min mogelijk tijd en moeite te steken in de administratieve werking.

Bij beide initiatieven is te horen dat ze hun eigen onafhankelijkheid willen behouden, en daarom ook niet meteen interesse hebben in structurele ondersteuning via subsidies. **Projectsubsidies** om nieuwe dingen in de steigers te kunnen zetten en uit te testen zijn wel belangrijk, en kunnen op bepaalde momenten de uitwerking en groei van de initiatieven versnellen. Uit de gesprekken blijkt dat er wel kanalen ('calls') bestaan waarlangs ze eventueel financiële middelen kunnen binnenhalen, al is de concurrentie groot. Daarbij klinkt ook de opmerking dat er bij projectsubsidies voor innovatie nog vaak een focus ligt op technologische innovatie. De aandacht voor de 'sociale' innovatie en de meerwaarde die ze potentieel met zich meebrengt, blijkt nog relatief beperkt. Een initiatiefnemer merkt op dat de meerwaarde van deze sociale innovaties zich niet zo makkelijk laat 'valoriseren' in klassieke termen, de mogelijke 'maatschappelijke winst' is moeilijker te becijferen. Het ontwikkelen van indicatoren voor meer sociale innovaties kan een positieve rol spelen.

Beide gereedschapsbibliotheken draaien tot nu toe voor het overgrote deel op **vrijwilligers**⁴. Hoewel de organisaties vlot draaien, is het vinden en behouden van voldoende vrijwilligers die de continuïteit van de werking garanderen een kernaspect van de organisatie. In het gesprek met de ondernemer van de Instrumentheek bleek dat ze via de stad Kortrijk al in contact kwamen met vrijwilligers; er is met andere woorden een deel coördinatie of doorverwijzing van vrijwilligers naar initiatieven via de stad.

⁴ Tournevie heeft momenteel drie deeltijdse werkrachten. Een van die tewerkstellingen wordt gesubsidieerd door de gemeente Elsenne, vanuit een interesse naar o.a. het sociaal verbindende potentieel van de gereedschapsbibliotheek.



F7 – Legitimiteit

In beide gesprekken komt **mond-op-mond-reclame** naar voren als belangrijke factor om mensen te bereiken en te overtuigen van de werking van de gereedschapsbibliotheken.

Door de nadruk op mond-op-mond reclame bestaat wel **de kans dat de bekendheid van de initiatieven stukt, en bepaalde groepen niet of moeilijker bereikt worden indien er via andere kanalen geen communicatie plaatsvindt**. In het geval van de Instrumenttheek verleent de stad wel steun en legitimiteit aan het initiatief door de inbedding in de Deelfabriek, met bijhorende communicatie via een website en sociale media. Naar communicatie toe kan de stad een belangrijke rol spelen, klinkt het bij de initiatieven. Het voorbeeld van de ‘Good Food Brussels’-campagne komt aan bod, daarvoor werkte de stad Brussel een strategie uit die de productie en consumptie van voedsel in de stad wil sturen naar onder andere meer lokale en duurzame voeding. Om sociaal zwakkere groepen te bereiken, kan er in de toekomst mogelijk gecommuniceerd worden via overheden die in contact komen met deze groepen, zoals het OCMW.

2.3. KLEDINGVERHUUR

2.3.1. Inleiding

In de ruimere niche van kledingverhuur bestaan er ondertussen verschillende formules. Zoals uit onze case-selectie blijkt, betrekken we een verhuurdienst die zich als een ‘kledingbibliotheek’ laat typeren en een andere die een conventioneel verhuursysteem hanteert. Er zijn hierbij nog andere vormen mogelijk, ook binnen het type ‘kledingbibliotheken’ kan de formule erg verschillen. De kostprijs voor een abonnement of lidmaatschap, het aantal stukken dat ontleend mag worden of hoe lang deze gebruikt kunnen worden behoren tot de variabelen. Verder zijn er daarbinnen nog verschillende ‘niches’ met betrekking tot het soort kleding dat verhuurd wordt. Zo wordt er bijvoorbeeld toegespitst op alledaagse kleding of kleding voor speciale gelegenheden. Ook het bijkomstig verhuur van accessoires behoort tot de mogelijkheden. Ten slotte kan de doelgroep verschillen, maar het overgrote deel lijkt zich op vrouwen van 25 jaar of meer te richten.

In wat volgt, bespreken we de initiatieven in Vlaanderen waarvan de hoofdactiviteit in de eerste plaats bestaat uit het verhuren van kleding, voornamelijk voor vrouwen. De data voor de analyse komt voort uit gesprekken met 2 ondernemers uit de niche van kledingverhuur. Een eerste is de kledingbibliotheek van Les Rebelles d’Anvers, die voor enkele maanden in 2016 een try-out deed in Antwerpen maar daarna geen doorstart maakte en de werking stopzette. Het betrekken van een project dat geen doorstart maakt, biedt mogelijk waardevolle informatie over obstakels in de uitwerking van een dergelijk initiatief. De tweede is Closet in the Cloud, een winkel waar je terecht kan voor het huren van gelegenhedskledij. We namen een interview af tijdens de try-out-fase in november 2019. Ten slotte werd er ook een interview afgenomen bij wr.yuma. Een kleine onderneming gevestigd in Antwerpen die zich bezighoudt met het ontwerpen,



fabriceren en verkopen van zonnebrillen uit gerecycleerde plastics. Ook daar leeft het idee om binnen afzienbare termijn een uitgebreider product-dienstmodel op poten te zetten. Ondanks een zeer boeiend gesprek, werd dit laatste interview in zeer beperkte mate betrokken in de analyse, omdat het thema toch teveel bleek af te wijken van kledingverhuur.

2.3.2. Belangrijkste inzichten TIS-analyse – voor de ‘gehaaste lezer’

F1) Ondernemerschap	
<ul style="list-style-type: none"> - De niche van kledingverhuur voor vrouwen in Vlaanderen komt moeilijk van de grond en er zijn amper ondernemers bereid tot en/of geïnteresseerd in het opstarten van een verhuurdienst of kledingbibliotheek. Bij de aanvang van ons onderzoek wisten we een enkele actieve onderneming te vinden, die bovendien in een try-out-fase zat. De niche scoort slecht tot zeer slecht op deze functie. Volgens de theorie rond het TIS-kader is de oorzaak van slecht scoren op deze functie te zoeken bij tekortkomingen in andere functies. 	
F2) Kennisontwikkeling	
<ul style="list-style-type: none"> - Er is weinig kennis voorhanden waarop ondernemers kunnen terugvallen met betrekking tot het opstarten van een kledingbibliotheek. Grote onzekerheid over de werkbaarheid van het financieel model is een belangrijke factor. De afwezigheid van ondersteunende instanties is een gemis voor de niche. - De bevraagde ondernemers uit deze niche slagen er wel in om via hun eigen engagement belangrijke kennis te ontwikkelen die hen helpt doorheen hun ontwikkelingsproces. 	
F3) Kennisdeling	
<ul style="list-style-type: none"> - Het beperkte aantal (oud-)initiatiefnemers is wel degelijk bereid om de opgedane kennis beschikbaar te stellen aan geïnteresseerden, maar het medium of platform waarlangs dit kan gebeuren is nog niet (uit)gevonden. Op die manier blijft belangrijke kennis zitten bij individuen en wordt de potentiële groei van de niche belemmerd. 	
F4) Richting geven aan het zoekproces	
<ul style="list-style-type: none"> - De niche lijkt voor visie vooral te moeten steunen op wat Vlaanderen Circulair naar buiten brengt en advies van instanties als bijvoorbeeld Flanders DC kunnen bieden. - Trends naar meer ethische en ecologisch duurzame kleding kunnen in de toekomst wel bijdragen aan de ontwikkeling van de niche. 	
F5) Marktcreatie	
<ul style="list-style-type: none"> - Er zijn op dit moment geen incentives die vormen van kledingverhuur steunen in hun concurrentie met de conventionele verkoop van kleding. De lage prijzen in de verkoop 	



van ‘fast fashion’ vormen daarbij een belangrijk obstakel. Potentiële gebruikers worden op dit moment niet gestimuleerd om over te stappen op verhuur.	
F6) Mobiliseren van Middelen	
<ul style="list-style-type: none"> - Het voorzien van een startinventaris vormt een belangrijke opstartkost waarbij financiële steun een belangrijke duw in de rug kan zijn. Desondanks bleek de momenteel actieve ondernemer in staat om op creatieve wijze een startinventaris bij elkaar te krijgen zonder financiële steun. 	
F7) Legitimiteit en steun	
<ul style="list-style-type: none"> - In Vlaanderen geniet de niche een heel beperkte bekendheid, de beperkte hoeveelheid initiatieven is hier uiteraard problematisch. - In de toekomst kan er mogelijk wel meer legitimiteit komen voor kledingverhuur in Vlaanderen. We merken op dat kledingverhuur voor vrouwen in de VS bijvoorbeeld een sterk groeiende praktijk is. Ook blijken kledingmerken zelf te gaan experimenteren met de verhuur van kleding. Dit zien we ook in de case van Closet in the Cloud terugkeren. Ondanks dat de niche in Vlaanderen momenteel laag scoort op legitimiteit, lijkt het mogelijk dat daar in de toekomst verandering in komt. 	

2.3.3. Beschrijvende analyse

F1 – Ondernemerschap

In Vlaanderen is de niche van kledingverhuur zeer beperkt. Uit de gesprekken blijkt dat er geen enkel initiatief bestaat dat langer dan enkele maanden werkzaam is geweest. Naast de vroegere kledingbibliotheek van Les Rebelles d’Anvers en de momenteel lopende kledingverhuur van Closet in the Cloud, komt ook Happy Kiddo naar voren. Bij dit initiatief uit het Gentse was het mogelijk om een kledingabonnement te nemen voor 0-3 jarigen. Uit de gesprekken blijkt wel dat er in het Brusselse een verhuurdienst is genaamd ‘Coucou’ die al meerdere jaren bestaat. Ondanks het feit dat er wel degelijk enkele initiatiefnemers zijn (geweest), lijkt de bereidheid tot het opstarten van een verhuurdienst of kledingbibliotheek toch zeer laag. De initiatieven in Vlaanderen zijn op een hand te tellen, en dat ondanks de toenemende aandacht voor kleding vanuit sociale en ecologische invalshoeken.

De initiatieven spitsen zich zoals eerder gezegd toe op vrouwenkleding. Kledingverhuur voor mannen bestond al enige tijd, maar lijkt zich te beperken tot verhuur van kostuums. Uit de interviews blijkt dat een duurzaamheidsgedachte vaak een drijvend idee is achter deze initiatieven. Praktijken uit wat de ‘fast fashion’ genoemd wordt (goedkope kleding uit massaproductie) hebben significante negatieve sociale en ecologische gevolgen. Naast de zware impacten op mens en milieu in de productiefase (meestal buiten Europa), zorgen de lage kwaliteit en beperkte levensduur van deze kleding mede voor een hoge frequentie



De afwezigheid van gepaste kanalen doet bij de ondernemers de vraag rijzen naar een **platform voor ondernemers** die aan de slag gaan met gelijkaardige product-dienst-businessmodellen, waar mensen uit dezelfde sector ervaringen en kennis kunnen delen met elkaar. Er is dus wel degelijk een sterke bereidheid tot kennisdeling bij de geïnterviewde initiatiefnemers, maar het is niet duidelijk hoe of waar deze informatie naar buiten gebracht kan worden. De initiatiefneemster achter Les Rebelles d’Anvers vraagt zich luidop af waar ze met haar opgedane ervaring naartoe kan (“moet ik een boek schrijven?”) om deze kennis te delen.

F4 - Richting geven aan het zoekproces

Met betrekking tot **beleid**, wordt in de Vlaamse context Vlaanderen Circulair over het algemeen gezien als een belangrijke en heel waardevolle speler. Naast het beschikbaar stellen van financiële middelen (‘calls’) worden ze ook ervaren als een speler die erin slaagt om mee visie en steun te verschaffen voor de verdere ontwikkeling van de niche. Voor de rest worden er uit de Vlaamse beleidscontext weinig signalen ontvangen ter ondersteuning. Ook op het niveau van de steden waarin de betrokken initiatieven gehuisvest zijn of waren (Gent en Antwerpen) leeft er weinig en worden er eventueel wel mogelijkheden gezien door de initiatiefnemers. Hoewel er, bijvoorbeeld in Antwerpen, wel subsidies en ondersteuning zijn voor initiatieven en projecten, zou er meer aandacht kunnen uitgaan naar de lokale ondernemers vanuit een meer ‘zakelijk’ perspectief. De rol van de stad wordt daarbij gezien als een speler die mee het experimenteren van ondernemers nog meer moet gaan faciliteren en eventueel ondersteunen. Bijvoorbeeld het opzetten van en experimenteren met samenwerkingsverbanden tussen verschillende actoren kan een meerwaarde gaan bieden. Zo zou bijvoorbeeld de PET die als grondstof dient voor de circulaire zonnebrillen van wr.yuma lokaal verzameld kunnen worden.

Het **karakter of de identiteit van een stad** blijkt volgens de initiatiefnemers een belangrijke rol te spelen met betrekking tot het specifieke concept dat uitgewerkt kan worden; het concept moet bij de stad passen. Bepaalde initiatieven zouden beter werken in Antwerpen, andere dan weer beter in Gent of bijvoorbeeld Brussel. Het karakter van de stad moet, met andere woorden, ‘matchen’ met de werking en uitstraling van het concept.

Hoewel een duurzaamheidsaspect een essentiële en zelfs trekkende rol speelt in de achterliggende overtuigingen en motivaties van ondernemingen, wordt deze kaart in de **communicatie en marketing** beperkter uitgespeeld. Het is vooral de bedoeling om de praktijk te promoten en ingang te doen vinden op de markt, en op die manier een goed draaiende zaak op poten te zetten. Het duurzaamheidsaspect wordt wel degelijk mee gecommuniceerd maar is niet de kaart die eerst getrokken wordt. ‘Duurzaamheid’ zou voor een deel van het doelpubliek een negatieve bijklank hebben, in die zin dat ze zich er minder mee identificeren, waardoor de kledij dan slechts een specifiek segment van de markt zou bereiken. Het doel is vooral om een breed en eerder ‘mainstream’-publiek aan te spreken.



De **zeer beperkte aanwezigheid van langdurig goed draaiende initiatieven** bemoeilijkt het ontwikkelingsproces van de niche. In Vlaanderen is er zo geen enkel initiatief voorhanden. Het enige terugkerende voorbeeld dat enige standvastigheid kent, is Coucou in Elsene.

Met betrekking tot het buitenland, werd er in enkele andere Europese landen eveneens geëxperimenteerd met concepten van kledingverhuur (o.a. Nederland, Frankrijk, Engeland, Portugal, Zweden), maar vooral in de VS zijn er enkele commercieel succesvolle cases te vinden (o.a. 'Rent The Runway'). De ontwikkelingen van het kledingverhuur voor vrouwen daar dienen niet expliciet als leidraad voor de initiatiefnemers in Vlaanderen, desondanks gelden de Amerikaanse succesverhalen wel als een voorbeeld dat eventueel mee de ontwikkeling van de niche kan gaan beïnvloeden. We merken daarbij op dat er ook vanuit enkele kledingmerken interesse groeit om niet meer enkel te gaan verkopen maar ook te verhuren (cfr. infra - F6).

We merken wel op dat bepaalde traditionele overtuigingen met betrekking tot de relatie tussen kleding en gender niet zozeer in vraag worden gesteld in de niche. Zo wordt onder andere geconformeerd aan het idee dat er met een bepaalde frequentie gewisseld moet worden van kledij en dat een jurk voor speciale gelegenheden maar enkele keren gedragen mag worden. Daarbij lijkt de overtuiging in stand gehouden te worden dat de uiterlijke verschijning van vrouwen (onder andere via steeds vernieuwende kleding) een belangrijke rol speelt in maatschappelijke beelden en oordelen over wat als 'vrouwelijk' geldt.

F5 – Marktcreatie

De perceptie leeft dat er op dit moment **geen enkele marktgerelateerde omstandigheden** zijn die de praktijken van de betrokken initiatieven financieel interessanter maken. Daarbij wordt meteen vermeld dat dit ook niet noodzakelijk de primaire bezorgdheid is, de niche is zeer beperkt in omvang en is daardoor weinig bekend. Het uitdragen van de concepten (zoals dat van een 'kledingbibliotheek') om deze bekend te maken bij een breder publiek en de niche op die manier ook een zekere legitimiteit (cfr. infra - F7) te verschaffen en te doen groeien, is de primaire bezorgdheid.

Gezien de massaverkoop van **'fast fashion'-kledij de voornaamste concurrent en tegelijkertijd beweegreden is voor de initiatiefnemers, kan het ontraden of tegengaan van de verkoop van dergelijke kledij net een stimulans zijn voor de niche van verhuur**. In dit verband haalt een van de geïnterviewden tijdens het gesprek het voorbeeld van het VK aan waarbij de Environmental Audit Committee eerder dit jaar voorstelde om een heffing op 'fast fashion'-kledij in te voeren. Het voorstel werd daar (voorlopig) echter niet gerealiseerd.

Een **BTW-verlaging van 21% naar 6%** voor de diensten behoort tot de mogelijkheden, duurzamere diensten (en verkoop van goederen: circulaire zonnebrillen) zouden gestimuleerd kunnen worden door een belastingverlaging. Dit zou een belangrijke maatregel kunnen zijn die de vaak financieel 'zwaardere'



F7 – Legitimiteit

In Vlaanderen kent de niche een zeer beperkte bekendheid en heeft op dit moment dan ook relatief weinig gedragenheid of legitimiteit, ondanks de voldoende interesse van klanten die in gesprekken gerapporteerd wordt. De betrokken initiatieven geraken via persberichten wel in de geschreven (online) media, maar worden niet of te beperkt opgepikt door spelers in bepaalde invloedrijke media (vb: RetailDetail).

Zoals eerder vermeld is kledingverhuur internationaal wel in opmars. In o.a. de VS zou het in bepaalde regio's een gevestigde praktijk zijn. Ook kledingmerken in bepaalde Europese landen beginnen zelf te experimenteren met het verhuren van kledij naast de conventionele verkoop. Deze ontwikkelingen lijken de bekendheid en gedragenheid van verhuurconcepten in de (nabije) toekomst te gaan uitbreiden.

Vlaanderen Circulair speelt een positieve rol in het uitdragen van de concepten van kledingverhuur, dit kan ook verder in de toekomst de legitimiteit van de niche verstevigen. Vanuit de initiatiefnemers leeft de wens en de hoop dat er nog instanties met een zekere autoriteit voor communicatieve ondersteuning gaan zorgen. Zo wordt er geopperd dat vanuit de overheid meer gedaan zou kunnen worden om circulaire economie, product-dienstmodellen en specifieke initiatieven meer te gaan uitdragen naar het bredere publiek.



3.1.2. Belangrijkste inzichten TIS-analyse – voor de ‘gehaaste lezer’

F1) Ondernemerschap
<ul style="list-style-type: none">- De niche van ‘light-as-a-service’-formules bestaat wat betreft aanbod in Vlaanderen in hoofdzaak uit 3 centrale spelers (ETAP, Philips, Trilux). Deze aanbieders zijn al geruime tijd actief in de conventionele verkoop van functionele verlichting; het zijn geen nieuwkomers op de verlichtingsmarkt. Het aanwenden van het nieuwe product-dienst-model laat hun o.a. toe de hogere kwaliteit van hun producten (in vgl. met onder meer goedkopere niet-Europese producten) als troef uit te spelen.- Belangrijke spelers uit de verlichtingswereld zetten in op LAAS-formules, er lijkt dan ook een duidelijk enthousiasme, zij het met enige bescheidenheid. De geïnterviewde ondernemers geven aan te mikken op 10% omzet uit LAAS-projecten in de loop van de komende jaren. De niche lijkt (voorzichtig) positief te scoren op deze functie.
F2) Kennisontwikkeling
<ul style="list-style-type: none">- Het uitwerken van een LAAS-businessmodel binnen de aanbiedende bedrijven zelf blijkt een voortschrijdend, stapsgewijs zoekwerk. Het leren zet zich verder tijdens de looptijd van de projecten. Merk ook op dat er tot nu toe geen volledig ‘afgelopen’ projecten zijn; dit zal bijkomende lessen bieden voor de betrokken ondernemers. Digitalisering en daarbij horende data die verzameld en geanalyseerd kunnen worden, biedt de aanbieders verder mogelijkheden om de nodige kennis te ontwikkelen voor de verdere uitbouw van LAAS-businessmodellen.- De bedrijven slagen er stapsgewijs in de nodige kennis op te bouwen voor een LAAS-businessmodel. De capaciteit en intentie lijkt aanwezig te zijn om verder, eerder incrementeel, de nodige kennis te ontwikkelen. De niche scoort hier positief.
F3) Kennisdeling
<ul style="list-style-type: none">- Uit een van de gesprekken bleek dat er meerdere instanties (o.a. sectorfederatie) begeleiding aanbieden (vb. workshops) aan bedrijven die interesse hebben in een product-dienstmodel. De huidige toename in aanbod, lijkt in belangrijke mate samen te gaan met de aandacht voor circulaire economie. Daarbij merken we wel op dat deze kennisdeling (uiteraard) niet alle nodige hiaten kan opvullen die nog een rol spelen in de ontwikkeling van LAAS-businessmodellen. Het gaat dan ook (meestal) niet om (sector)specifieke kennis die zomaar toegepast kan worden, maar om globalere (doch mogelijks gedetailleerde) begeleiding bij de uitbouw van een product-dienst businessmodel.



3.1.3. Beschrijvende Analyse

F1 - Ondernemerschap

We onderscheiden met Philips, ETAP en Trilux de voornaamste spelers die LAAS-formules aanbieden op de Vlaamse verlichtingsmarkt. Merk op dat het steeds gaat over ondernemingen die al geruime tijd meedraaien in de wereld van verlichting. LAAS is dus een vernieuwend businessmodel waarmee wordt geëxperimenteerd door spelers die reeds gevestigde waarden zijn in de conventionele verkoop van verlichtingsinstallaties, het zijn geen nieuwkomers op de markt. Uit de gesprekken met ETAP en Trilux blijkt ook dat ze zich in de eerste plaats maar niet uitsluitend bezighouden met ‘functionele verlichting’, beknopt gesteld kunnen we stellen dat het vooral gaat om binnenverlichting op plaatsen waar mensen bepaalde taken moeten uitvoeren (lees: werkomgevingen). Het aantal LAAS-projecten is nog heel beperkt, we noemen er hier een paar ter illustratie: Philips verzorgt de verlichting in de stadsbibliotheek van Kortrijk, ETAP haalde zijn eerste LAAS-project binnen bij de stad Mechelen (4 gebouwen: het Huis van de Mechelaar, het Sociaal Huis, het HR Huis, Gebouw De Zeeridder), ook Trilux haalde nadien eveneens bij de stad Mechelen een project binnen voor 4 gebouwen (Academie voor Beeldende Kunsten, het Stadsarchief, een deel van het Cultuurcentrum en het stedelijk Conservatorium). Uit de interviews kwam naar voren dat vooral ETAP zich het nadrukkelijkst engageert voor de LAAS-formule, zij zouden na Mechelen nog een 6-7 projecten hebben binnengehaald (o.a. PLOT Genk en het OPZ Geel).

De relatieve omvang van omzet van LAAS binnen deze bedrijven is op dit moment beperkt tot marginaal. Een prognose die in beide gesprekken naar voren komt is een toename tot 10% van de omzet; ETAP lijkt dit ook effectief te gaan behalen, bij Trilux is de toon voorzichtiger. Ten slotte merken we op dat de omvang van Trilux als internationale speler op de markt aanzienlijk groter is dan ETAP, de hoofdzetel van Trilux bevindt zich in Duitsland.

F2 - Kennisontwikkeling

Uit de gesprekken blijkt het belang van **het stapsgewijze, voortschrijdende uitzoeken en uitbouwen van een mogelijk LAAS-businessmodel**. In gesprek met ETAP krijgen we enigszins inzicht in het verloop van deze evolutie. In eerste instantie komt het idee om met LAAS te gaan werken voort uit het participeren in een workshop rond circulaire economie en circulaire businessmodellen, georganiseerd door een Nederlandse organisatie die o.a. aan business consulting in de circulaire economie doet. De eerste ideeën voor een circulair businessmodel zijn daar gevormd, maar werden in de periode daarna in twee andere workshops verder ontwikkeld. Ten slotte resulteerde een project met de Federale Overheid in een werkbaar businessmodel. Met andere woorden lijkt de uitwerking van een circulair businessmodel in dit geval een niet te onderschatten euvel. Daarbij gaan business developers op zoek naar interacties met onder andere sectorfederaties en organisaties die aan business consulting doen om de nodige kennis en ervaringen te vergaren. Verder zullen de praktijkervaringen van de momenteel lopende projecten ook



waardevolle input bieden voor mogelijke ontwikkelingen in LAAS-modellen. Ook hier kan ‘learning by doing’ dus een belangrijke rol gaan spelen.

Er is nog **onduidelijkheid of onzekerheid over hoe bepaalde aspecten van het circulaire business model (verder) vormgegeven kunnen worden**. Hoewel het hier ten dele gaat over visies, doelen en trends (cfr. infra – F4) kunnen we hier ook een hiaat in kennis ontwaren over de manier waarop een LAAS-businessmodel vorm moet krijgen. Het gaat dan onder andere over de concrete lease-formule en de uiteindelijke ‘circulariteit’ van de producten. De lease kan bijvoorbeeld ook rekening gaan houden met de mate waarin dat de installatie effectief gebruikt wordt: een deel van de maandelijkse kost zou bijvoorbeeld variabel kunnen zijn. Verder is het nog niet duidelijk hoe men in de toekomst zal omgaan met de ‘afgeschreven’ materialen van LAAS. In het project dat Trilux lopende heeft in Mechelen, zit bijvoorbeeld geen take-back ingebouwd; na verloop van de lease is het kapitaal afbetaald en wordt de installatie eigendom van de stad. Merk op dat dit een belangrijke kostenpost is, de kostprijs van het verwijderen en afvoeren van de lichtinstallatie is significant; bovendien moet men bij de eventuele raming van deze kosten uitgaan van toekomstige prijzen, die hoger maar in feite ongekend zijn. Een verdere vraag blijft dan wat er moet aangevangen worden met de teruggenomen armaturen, zijn er andere mogelijkheden dan (gedeeltelijke) recyclage? In een momenteel lopend project in het Brusselse wordt er vanuit de opdrachtgever gevraagd dat de gebruikte installatie een circulaire bestemming krijgt, dit zorgde ervoor dat ETAP op zoek moest gaan naar een andere oplossing. Daarbij kwamen ze in contact met ‘Out of Use’, een afvalverwerker die tevens beschikt over een netwerk waarlangs de armaturen als tweedehands mogelijks een tweede leven kunnen krijgen. Mocht de verkoop van de afgedankte armaturen niet binnen een bepaalde termijn verkocht geraken, kan Out of Use terugvallen op zijn activiteiten als afvalverwerker (met Weelabex-certificaat).

F3 - Kennisdeling

Zoals we hierboven al aanhaalden, zorgen onder andere een sectorfederatie (Agoria) en organisaties die aan business consulting doen (vb. Circo, Möbius) voor belangrijke kennisdeling naar bedrijven toe die geïnteresseerd zijn in het ontwikkelen van circulaire businessmodellen. Op hun beurt participeren mensen uit de betrokken bedrijven als spreker in bepaalde evenementen waar over circulaire economie en circulaire businessmodellen samengekomen wordt. De indruk leeft wel dat er zich rond die evenementen een zekere stagnatie voordoet, dezelfde verhalen zouden telkens weer voor dezelfde groep (al ‘overtuigde’) mensen gebracht worden.

Tussen de bedrijven onderling is het delen van specifieke informatie uiteraard moeilijk. Hoewel ze voor een stuk een gedeelde visie aanhangen om de markt naar te ontwikkelen, zijn ze in de eerste plaats concurrenten.

//

Een vorm van ‘kennisdeling’ die in feite deels in functie staat van het creëren van gedragenheid of legitimiteit (cfr. infra – F7) omvat de activiteiten die de betrokken bedrijven ondernemen om hun LAAS-concepten naar mogelijke klanten uit te dragen. Bij Trilux gebeurt dit vanuit een eenheid die de ‘Trilux Akademie’ genoemd wordt, van daaruit worden er onder andere workshops en lezingen verzorgd. Ook ETAP voorziet in info-momenten over LAAS voor potentiële klanten.

F4 - Richting geven aan het zoekproces

Met betrekking tot beleid wordt er **voorlopig weinig visie of sturing ervaren rond de ontwikkeling van circulaire economie en de daarbij horende initiatieven en businessmodellen**. Op het Vlaamse niveau wordt weinig initiatief of visie waargenomen, er is enkel lof voor de inspanningen van Vlaanderen Circulair (met o.a. de Green Deals). Daarbij merkt een geïnterviewde op dat het daar niet bij kan blijven, er wordt meer verwacht vanuit Vlaanderen om de circulaire economie van richting en gedragenheid te voorzien. In een van de interviews blijkt dat nog het meeste visie met betrekking tot circulaire economie ervaren wordt vanuit Europa. Maar ook daar wordt meer verwacht: de aanwezigheid van allerlei lage kwaliteitsproducten uit niet-Europese markten die hun weg naar Europa vormt een probleem voor het stimuleren van een circulaire economie.

De afgelopen 10 jaar evolueerde de markt van verlichting van fluorescentieverlichting naar LED-lampen. Deze **LED-omwenteling** ging gepaard met belangrijke veranderingen in de verlichtingswereld. De verwikkeling van technologische innovaties met een steeds meer geglobaliseerde vrije markt lijkt hier in zekere zin ‘disruptief’ te zijn voor de verlichtingsmarkt. Een analyse van deze omstandigheden is hier niet op zijn plaats, maar we lichten beknopt een paar zaken toe die relevant zijn voor de ontwikkelingen in Vlaanderen. Als eerste valt op dat de productie van LEDs grotendeels buiten Europa gebeurt, Aziatische markten zouden hier een hoofdrol opnemen. Het spel van de vrije markt zorgde er mee voor dat de prijzen dalen, maar eveneens dat er grote verschillen in productkwaliteit naar boven komen. De lagere kwaliteit heeft onder andere implicaties voor de levensduur van producten, maar evengoed voor de mogelijke ‘circulariteit’: armaturen zijn bijvoorbeeld niet zomaar demonteerbaar ter hergebruik of recyclage. Dergelijke producten van lagere kwaliteit kunnen nog steeds geïmporteerd worden en hebben dus ook impact op de Europese markt, bovendien lijkt een laks importbeleid in strijd met Europese intenties naar een circulaire economie. Naar prijszetting toe ondervinden producenten van kwaliteitsverlichting – waaronder ETAP en Trilux – dan ook aanzienlijke concurrentie van goedkopere (ondermeer maar niet uitsluitend) buitenlandse alternatieven. In dat opzicht biedt een LAAS-formule een interessant businessmodel voor de betrokken bedrijven, op die manier kan de kwaliteit van de producten ‘gevaloriseerd’ worden. Doordat in product-dienstcombinaties de kwaliteit van de producten – in theorie – net een grote troef is voor de producenten: doorheen de looptijd van het contract moeten er normaal gezien minder herstellingen gebeuren of stukken vervangen worden.



zomaar overtuigd van de meerwaarde van LAAS als businessmodel. In gesprek met ETAP bleek dat het binnenhalen van de openbare aanbestedingen in Mechelen, waarbij het lastenboek expliciet een LAAS-formule vooropstelde, zorgde daar voor een zekere legitimiteit van LAAS binnen de onderneming. Doorgaans maken ze bij een openbare aanbesteding voor conventionele verkoop weinig kans, het binnenhalen van een dergelijk project is dan ook een zeldzame gebeurtenis.

De legitimiteit van circulaire economie en LAAS in het bijzonder blijkt bij **architecten en studiebureaus** nog behoorlijk beperkt. Gezien zij een de centrale rol opnemen tussen de bouwheer (opdrachtgever) en onder andere fabrikanten (van verlichting) in, zorgt een beperkte gedragenheid in bepaalde mate voor een vermoeilijkte doorstroming van circulaire concepten als LAAS.

Het afwijkende financiële model van LAAS waarbij een klant zicht krijgt op kosten voor zijn verlichting op langere termijn, kan mogelijks een afschrikkend effect hebben doordat het een duurdere oplossing kan lijken dan de conventionele aankoop van verlichting. De initiële aankoop van goedkoper materiaal – van lagere kwaliteit – zou op het eerste zich immers goedkoper lijken dan mee te stappen in een LAAS-verhaal. In een lease-model zijn de kosten op langere termijn op voorhand al bekend, er wordt een overeenkomst met bijhorende kosten voorzien voor meerdere jaren. Bij de conventionele verkoop zijn de toekomstige kosten (voor o.a. reparaties en vervanging) niet op voorhand in rekening genomen. Mogelijks zorgt dit voor een ‘bias’ die een zekere weerstand opwekt bij potentiële klanten.

3.2. CIRCULAIRE KANTOORINRICHTING

3.2.1. Inleiding

We spitsen ons in dit onderdeel toe op de specifieke praktijk van circulaire kantoorinrichting. Daarbij gaat een aanbieder in samenspraak met een klant een nieuwe kantoorinrichting uitwerken, en wordt er voor een groot deel gebruikgemaakt van de bestaande inboedel van de klant; het oude meubilair dient als ‘grondstof’ voor de nieuwe inrichting. In feite komen we daarmee uit bij een enkele onderneming, die als voorbeeld in de circulaire economie regelmatig naar voren geschoven wordt: NNOF⁵.

NNOF wilt inzetten op de transformatie van kantoorruimten en integreert in zijn werking verschillende diensten. Een eerste stap bestaat uit een behoeftanalyse: wat verwacht een klant van een ideale werkruimte? Op basis daarvan wordt een inrichting op maat uitgewerkt. NNOF wilt bij de effectieve uitwerking van die transformatie zoveel mogelijk gebruik gaan maken van de bestaande inboedel van een bedrijf; het beschikbare interieur wordt met andere woorden opnieuw gebruikt of herwerkt tot nieuwe

⁵ Er bestaan wel degelijk andere ondernemingen die zich bezighouden met circulair kantoormeubilair en vormen van product-dienstcombinaties, waaronder Buro International en Gispen. We beperken ons in deze verkenning op NNOF vanwege de unieke en eerder verregaande intenties met betrekking tot circulariteit.



meubels. De oudere meubels worden gezien als input of ‘grondstof’ voor de toekomstige kantoorruimte. TransMoove, als onderdeel van NNOF, staat o.a. in voor de verhuis van het meubilair (het bedrijf komt oorspronkelijk uit de verhuissector). Een derde component, NNOF Care, is een recentere toevoeging die als doel heeft om ruimtes van klanten ook effectief te gaan beheren. Het opsporen van calamiteiten of behoefteverandering is hier een belangrijk onderdeel. In dit laatste onderdeel zien we duidelijke intenties naar een uitgebreider product-dienstmodel in de toekomst. Een verregaand model betekent in dit geval de ‘as-a-service’-variant⁶ van product-dienstcombinaties, waarbij de aanbieder in feite de continue verantwoordelijkheid opneemt met betrekking tot het beheer van de kantoorinrichting. Dit gaat verder dan een verhuur met onderhoudscontract. Een as-a-service-model impliceert een functioneel resultaat: ‘geen lampen, maar licht’ kunnen we hier vervangen door ‘geen meubilair, maar een functionele werkruimte’. De toegevoegde waarde van de service ligt hier voor een belangrijk stuk in ‘ontzorging’. Onze verkennende analyse is enkel gebaseerd op een interview bij NNOF.

3.2.2. Belangrijkste inzichten TIS-analyse – voor de ‘gehaaste lezer’

F1) Ondernemerschap
- Onze analyse spitst zich toe op de werking van één onderneming. Tot op de dag van vandaag ervaart dit bedrijf geen concurrentie met betrekking tot de ‘circulaire’ transformatieactiviteit (hergebruiken en herwerken meubilair). De uitgebreide dienstverlening, en intenties om die verder uit te breiden, maken hen verder uniek in de sector. In de ruimere niche van kantoorinrichting groeit wel de intentie naar ‘as-a-service’-modellen, maar op dit moment lijken deze bedrijven zich echter te beperken tot leaseformules met (beperkte) onderhoudscontracten. De concrete werking en eventuele volgende stappen van deze bedrijven zijn echter niet opgenomen in de studie. Onze voorlopige, en voorzichtige, conclusie is dat de niche zwak scoort op deze functie.
F2) Kennisontwikkeling
- Er wordt stapsgewijs kennis ontwikkeld, maar er blijven belangrijke hiaten om een uitgebreid product-dienstmodel te operationaliseren dat een functioneel resultaat vooropstelt. Het beperkt ondernemerschap zou dit deels kunnen verklaren. Het totale kostenplaatje van een langdurig engagement als het aanbieden van een soort van ‘office space as-a-service’ is onduidelijk. Ook met betrekking tot intellectueel eigendom zijn er onduidelijkheden. De niche scoort eerder zwak op deze functie. Dat gezegd zijnde, lijkt de betrokken onderneming (die de voornaamste input vormt voor de niche) er wel in te slagen om stelselmatig belangrijke kennis op te bouwen.

⁶ We bedoelen daarmee het soort product-dienstcombinatie dat overeenkomt met het bereiken van een functioneel resultaat volgens Tukker (2006), cfr. bijlage 1.

het interview blijkt nog maar eens het belang van learning-by-doing en het daarbij horende proces van 'trial-and-error'.

Merk op dat het vooropgestelde onderhoud (met ook o.a. reparaties en vervanging) van de ruimte in een as-a-service-model iets is wat mogelijks continue engagement vraagt en geen maandelijkse of jaarlijkse check-up; de aanbieder moet de ruimte dan ook enigszins kunnen 'screenen' om op de hoogte te zijn van de staat en ontwikkelingen die zich daar voordoen. In dit opzicht wordt er bij NNOF gewerkt aan **een app die deze screening moet gaan bevorderen**. Het idee is dat kuis- of onderhoudsploegen – vanuit NNOF Care – een tablet of ander digitaal apparaat zouden meekrijgen dat gebruikt kan worden om de kantoorruimtes op regelmatige basis te gaan nakijken. Dit moet NNOF enerzijds inzicht geven in de benutting van de ruimtes ("zit daar volk? (te) veel volk?"), wat ervoor kan zorgen dat eventuele 'spanningen' of druk op de inrichting kan gaan blootleggen. Mochten bepaalde ruimtes overbevolkt zijn en andere niet gebruikt worden of bepaalde ruimtes in de praktijk gebruikt worden op een manier die botst met het concept ('stille ruimtes' waar dan toch vaak te veel ambiance is), kan dit een indicatie zijn voor het niet up-to-date zijn van de inrichting in relatie tot de werkactiviteiten of organisatie van de onderneming. Op die manier kan er geanticipeerd worden op tijdige herorganisering, zij het zolang mogelijk binnen het bestaande concept. Anderzijds kan er via de app op de tablet bijgehouden worden wanneer er ergens iets niet goed werkt of stuk is in de kantoorruimte. De app moet toelaten om problemen op te sporen, en de 'service' of verantwoordelijkheid over de kantoorruimte grondiger te laten opnemen. Vanuit deze app kan dan verder ook de **data worden gecreëerd** die op termijn inzicht kan geven in welke kosten er in rekening gebracht moeten worden, en zo een opstap zijn naar een schatting voor de prijszetting.

Onzekerheid over de rol van **intellectueel eigendom** zorgt mee voor een terughoudendheid rond de verdere uitbouw van het product-dienstmodel. Tot nu is het zo dat de opdrachtgever eigenaar blijft van het meubilair dat NNOF herwerkt. Op het moment dat NNOF zelf meubilair van een klant zou overkopen, dit herwerkt, en dan via een contract ter beschikking stelt van diezelfde klant, is er enige onduidelijkheid. Wat vindt de oorspronkelijke ontwerper of ontwikkelaar van het feit dat een ander bedrijf zijn meubels of stukken ervan hervormt en daar dan geld aan verdient? Hier komen onder andere patenten aan te pas. Dit blijkt dus een grijze zone te zijn: wat mag, en wat mag niet?

F3 - Kennisdeling

NNOF blijkt voorlopig de enige onderneming in Vlaanderen te zijn die dermate inzet op het uitwerken van zowel een circulair businessmodel (het hergebruiken en herwerken van gebruikt meubilair, oud meubilair als waardevolle 'grondstof') als een doorgedreven 'as-a-service'-model in kantoormeubilair. Hoewel er talrijke netwerkactiviteiten zijn waarbij mensen van NNOF als spreker over de werking en ervaringen komen vertellen, is er slechts zeer beperkte mogelijkheid tot het leren van andere initiatieven. Het



F5 - Markcreatie

Er worden geen maatregelen ervaren die de werking van NNOF stimuleren in vergelijking met conventionele praktijken. In die context klinkt de vraag of de 21% BTW die betaald wordt op hun diensten wel nodig is. Een verlaging van de BTW naar 6% in het kader van de circulaire werking zou de praktijk een stimulans en competitief voordeel kunnen geven in vergelijking met de conventionele verkoop van meubilair (de BTW-kwestie speelt niet in relatie tot andere bedrijven wegens aftrekbaar, maar wel bij bijvoorbeeld ziekenhuizen of overheidsgebouwen).

F6 - Mobiliseren van middelen

Uit het gesprek komt naar voren dat er een nood is aan **opgeleide ambachtsmensen**, die zowel een gedegen kennis hebben van en inzicht hebben in de mogelijkheden van materialen, als bewerkingen kunnen uitvoeren ‘met hun handen’. Het afnemend belang en de ‘minder’ geschatte sociale status van ambachtswerk is daarbij een probleem. In de context van circulaire economie, specifiek bij ondernemingen waar producten en materialen handmatig herwerkt zullen worden, kan dit een terugkerend aandachtspunt worden.

F7 - Legitimiteit

Bij delen van het potentiële doelpubliek zou de **perceptie bestaan dat ‘wat hergebruikt wordt, toch van mindere kwaliteit zal zijn’**. Het hergebruiken en herwerken van kantoormeubilair worstelt met andere woorden met een negatieve connotatie, de vergelijking met tweedehands of kringloopwinkels zou daarbij regelmatig naar voren komen. Hoewel deze praktijken ook als positief worden beschouwd, geeft de vergelijking blijk van twijfels over de kwaliteit en ‘status’ van circulair kantoormeubilair.

De geïnterviewde oordeelt zelf dat de praktijk van circulaire kantoorinrichting weinig legitimiteit kan voorleggen: **“geen concurrentie wijst op geen legitimiteit”**. Zoals we eerder opmerkten, is NNOF inderdaad de enige die (grondig) inzet op circulaire kantoorinrichting.

In het interview wordt er wat **twijfelachtig gekeken naar de legitimiteit van circulaire economie**. Hoewel er positieve aandacht uitgaat naar circulaire initiatieven – die doorgaans als ‘sympathiek’ en inspirerend naar voor worden gedragen – wordt er weinig effectieve beweging naar circulaire economie ervaren. Er wordt daarvoor beleid verwacht, in belangrijke mate op Europees niveau (cfr. supra – F4).

NNOF liet een **‘life cycle assesment’ (LCA)** opmaken van vier zaken: een voor een tafel, een kast, een stoel en een vierkante meter hergebruikt hout. Hoewel dit gezien kan worden als ‘kennisontwikkeling’ (F1), zien we deze analyses ook als een tool die legitimiteit kan creëren door de waarde van de praktijk te becijferen. Met behulp van de LCA’s worden vergelijking gemaakt tussen het nieuwe aankopen van meubels versus



het gesprek dat we wel konden vastleggen bij Janssen Pharmaceutica – dat zeer vlot verliep – werd er zeer voorzichtig omgesprongen met informatie die enigszins waardevol of ‘geheim’ zou kunnen zijn. Er werd vooraf en tijdens het interview ook benadrukt dat het gesprek alleen kon plaatsvinden als we de uiteindelijke analyse zouden voorleggen ter nazicht. Behalve dat dit sowieso interessant is vanuit onderzoeksoogpunt, toont het toch de voorzichtigheid die er in deze context aan de dag wordt gelegd.

Voor de empirie van deze case zijn we vertrokken vanuit het ‘Take Back Chemicals’-project (TaBaChem) dat enkele jaren geleden afliep. In dat project nam Royal HaskoningDHV als trekker van het project de rol op van ‘neutrale mediator’ in verschillende potentiële chemical leasing samenwerkingsverbanden. Eén van die mogelijke constructies werd gevonden bij Janssen Pharmaceutica, die op dat moment al bezig waren met het uitwerken van een project rond de recyclage van twee solventen die nodig zouden zijn voor een nieuw eindproduct. Uiteindelijk bleek het niet mogelijk voor Janssen Pharmaceutica en zijn partner (de voorziener van de solventen) om met hun opzet mee te stappen in het TaBaChem-project vanwege enkele juridische obstakels. Doordat het gebruikte solvent juridisch gecatalogeerd zou worden als een ‘afvalstroom’ (en niet als secundaire grondstof) bleken de obstakels te groot om een volwaardig ‘chemical leasing’-concept uit te werken, zoals hierboven beschreven: een chemische dienstverlening die vergoed wordt op basis van het bereikte resultaat. Los daarvan werkten Janssen Pharmaceutica en de betrokken partner wel verder aan hun initiële opzet om twee solventen in een closed-loop constructie te gaan uitwisselen. Deze samenwerking loopt ondertussen al enkele jaren; Janssen Pharmaceutica stuurt gebruikt solvent terug naar de verdeler, die het op zijn beurt zuivert en aanlevert. Het grote verschil met het leasing-concept, is dat het eigendom van het solvent steeds wisselt en er op een klassieke manier gefactureerd wordt per volume. Er wordt niet gewerkt vanuit het vooropgestelde resultaat en er wordt dus ook niet maandelijks of halfjaarlijks gefactureerd. De constructie veronderstelt wél een relatief open attitude en hechte samenwerking ten aanzien van elkaar, waarbij beide partijen deels inzicht krijgen in de werkwijze van de ander. We merken daarbij op dat beide partijen al ‘meer dan 20 jaar’ met elkaar samenwerken.

De case van Janssen Pharmaceutica biedt een interessant toegangspunt tot het bekijken van chemical leasing, gezien het vooropgestelde model er niet helemaal uitgewerkt kon worden. Naast een gesprek met Janssen Pharmaceutica, hadden we ook een kort onderhoud met een consultant van Royal HaskoningDHV. Ter aanvulling werd ook het eindrapport van TaBaChem (2017) in rekening gebracht. We benadrukken hier nogmaals dat het hier gaat om verkennend onderzoek, waarbij we informatie halen uit twee gesprekken en een rapport. Meerdere mensen bleken niet bereikbaar om een interview af te nemen. Daarnaast vond het TaBaChem-project al meerdere jaren geleden plaats. Hoewel we weinig recentere informatie terugvinden, is het uiteraard mogelijk dat er zich in Vlaanderen nog andere ontwikkelingen (samenwerkingsverbanden) voordoen met betrekking tot chemical leasing.



<p>jaren geleden, formuleren we hier geen inschatting van deze functie. We merken verder wel op dat binnen de sector (en ruimer) er een aantal factoren en trends prominenter in de belangstelling komen die mee de zoekprocessen naar o.a. nieuwe businessmodellen (zoals ‘chemical leasing’) kunnen gaan sturen. We denken daarbij o.a. aan grondstoffenschaarste.</p>
<p>F5) Marktcreatie</p> <ul style="list-style-type: none"> - Acties en incentives naar marktcreatie worden niet gepercipieerd. De facilitering via de relevante wetgevende kaders met betrekking tot product- en afvalregelgeving lijkt de belangrijkste bezorgdheid; bovendien vormt de nog zeer beperkte bekendheid van het concept in Vlaanderen een primair probleem.
<p>F6) Mobiliseren van Middelen</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het opzetten van een nauwe samenwerking tussen bedrijven zoals die bij chemical leasing verondersteld wordt, vraagt een significante inspanning van een bedrijf. Een gevarieerd team aan werkrachten (o.a. mensen vanuit commerciële, technische, juridische en ‘compliance’ departementen) moet de nodige financiële middelen en tijd ter beschikking krijgen om de werking uitgedokterd en geïmplementeerd te krijgen. Dit botst op interne weerstand. Gezien de niche erg beperkt (zichtbaar) is, lijkt ze slecht te scoren op deze functie. - Uit de gesprekken blijkt dat er wel kanalen beschikbaar zijn waarlangs projectsubsidie aangevraagd zou kunnen worden voor innovatie in het kader van chemical leasing of aanverwante praktijken.
<p>F7) Creëren van legitimiteit/weerstand tegen verandering tegengaan</p> <ul style="list-style-type: none"> - Een belangrijke vorm van ‘weerstand’ zit binnenin de bedrijven. Voor het afwijken van o.a. de gangbare manier van aankopen en het behandelen van ‘afval’, moeten er binnen het bedrijf mensen aanwezig zijn die dergelijke projecten willen trekken en daarbij ook de nodige steun verkrijgen bij het management. Een andere bron van weerstand komt voort uit de terughoudendheid van bedrijven om informatie over zijn noden en werking te delen met een ander bedrijf. Een neutrale tussenpartner kan hier faciliterend werken. - Zoals eerder opgemerkt, geniet het concept in Vlaanderen blijkbaar nog zeer beperkte bekendheid en zou het zich op vlak van implementatie dus ook nog in een embryonaal stadium bevinden. Janssen Pharmaceutica won twee jaar geleden wel een prijs met hun concept. De niche scoort (voorlopig) slecht op deze functie. Het toenemend enthousiasme voor circulaire economie kan hier in de toekomst mogelijks verandering inbrengen. Er manifesteren zich immers een aantal trends die ontwikkelingen naar lease-formules kunnen gaan stimuleren.



3.3.3. Beschrijvende analyse

F1 - Ondernemerschap

Gezien onze vooral verkennende inspanning enerzijds, en de beperkte communicatie en wat gesloten houding van bedrijven anderzijds, is het lastig een inschatting te maken van de mate waarin chemical leasing in Vlaanderen opgepikt en geïmplementeerd wordt. Op basis van ons gesprek bij Janssen Pharmaceutica, kunnen we voorzichtig concluderen dat er in Vlaanderen nog maar weinig in beweging is met betrekking tot deze formule. Onze geïnterviewde, die vanuit de afdeling 'inkoop' contacten onderhoud met meerdere leveranciers, maakt ons duidelijk dat het concept vaak weinig of helemaal niet gekend is bij deze leveranciers. Deze beperkte bekendheid wordt eveneens bevestigd in het Eindrapport Take Back Chemicals (2017). Op basis daarvan schatten we de aanwezigheid van praktijken van chemical leasing eerder laag in. We herhalen in dit opzicht wat we hierboven al vermeldden: ook het samenwerkingsverband dat Janssen Pharmaceutica opzette, is volgens de definitie geen 'chemical leasing'-constructie.

F2 - Kennisontwikkeling

Belangrijke kennis wordt door betrokken organisaties ontwikkeld doorheen het proces dat uiteindelijk moet leiden tot de samenwerking in de vorm van een gebruik/lease-formule. Het gaat hier om een **gezamenlijk zoek- en leerproces** waarbij er o.a. geleerd wordt over de werking van de ander, hoe elkaars kennis kan aangevuld worden en hoe de logistiek georganiseerd zou kunnen worden. Er is redelijk wat interactie en openheid nodig om dit op een grondige manier te kunnen uitwerken. De tussenkomst van Royal HaskoningDHV als neutrale mediator, was in dit opzicht een belangrijke factor om het geheel te faciliteren. Naast het samenwerkingsaspect, moeten er intern ook allerhande meer interne zaken worden uitgezocht die de implementatie van een leasing-model meebrengen. Het gaat daarbij onder andere over de financiële rendabiliteit (het moet in de eerste plaats nog altijd geld opbrengen) en de boekhoudkundige implicaties⁷ (er wordt immers o.a. overgestapt van de klassieke aankoop van volumes naar periodieke facturaties).

Uit een van de gesprekken komt naar voren dat er wel degelijk ook academisch onderzoek gedaan wordt naar chemical leasing (vanuit de meer 'sociale' wetenschappen), maar dat dit daarom niet meteen bruikbaar of inzetbaar was. De resultaten van TaBaChem bieden in dat opzicht wel in zekere mate inzicht in wat er bij het opzetten van een 'chemical leasing'-formule zoal komt kijken.

⁷ Voor een uitgebreide behandeling van financiële aspecten van circulaire economie verwijzen we graag naar een recent rapport van Econocom in samenwerking met Vlaanderen Circulair: Econocom (2019) *Financiering van de circulaire economie. Uitdagingen en aanbevelingen*, te downloaden op <https://circulair.econocom.be/>

F3 - Kennisdeling

Zoals we eerder vermeldden, is er een grote terughoudendheid om onder bedrijven informatie te gaan delen, met informatie over de interne keuken (o.a. afvalstromen) wordt voorzichtig omgesprongen. Het opzetten van de concrete samenwerkingsverbanden, steunt dan ook voor een groot stuk op vertrouwen, wederom kan een neutrale partner in dit opzicht een voorname rol spelen. Bij bedrijven die al langer samenwerken, gaat dergelijke samenwerking vermoedelijk vlotter (zoals bij Janssen Pharmaceutica het geval was).

Buiten Vlaanderen lijken er wel enkele instanties te zijn die de niche willen vooruithelpen en kennis delen rond chemical leasing, onder andere de UNIDO (United Nations International Development Organization) neemt deze rol op. De deels daaraan verbonden website www.chemicalleasing.org kan ook als een soort kennisdelend-platform gezien worden.

F4 - Richting geven aan het zoekproces

Zoals we eerder aanhaalden, bleek het voor Janssen Pharmaceutica niet mogelijk om mee te stappen in het TaBaChem-project doordat het gebruikte solvent als ‘afval’ gecatalogeerd zou worden in de Vlaamse wetgevende kaders, met de nodige beperkende implicaties. Indien er gewerkt had kunnen worden binnen regelgeving rond ‘secundaire grondstoffen’, had de samenwerking naar alle waarschijnlijkheid wel als chemical leasing uitgerold geweest. De rol van OVAM komt hierbij enkele keren aan bod. Verder wordt er voor het concept chemical leasing ook heil gezien in de toenemende aandacht voor circulaire economie op Europees niveau, het concept vindt immers redelijk eenvoudig aansluiting bij vooropgestelde doelen van circulariteit.

Voor bedrijven zelf kan chemical leasing, naast ‘efficiëntere’ werking, ook nog een aantal andere motieven aandragen. Een aantal trends of maatschappelijke evoluties spelen daarin mee. We hebben het dan bijvoorbeeld over toenemende grondstoffenschaarste, die ook op de beschikbaarheid van bepaalde chemicaliën een invloed zal gaan hebben. Dit brengt voor bedrijven ook onzekerheid mee met betrekking tot de voorspelbaarheid van productie. Het steeds gaan hergebruiken van chemicaliën, in hechte samenwerking met een partner, zorgt hier voor meer zekerheid en voorspelbaarheid; de continuïteit van productie komt zo niet in het gedrang. Ook kunnen zo mogelijke prijsfluctuaties deels onderdrukt worden. Evoluties in uiteenlopende sectoren kunnen een invloed hebben op de beschikbaarheid van grondstoffen en de prijszetting, een voorbeeld in dit opzicht zijn de katalysatoren die gebruikt worden in personenwagens. De gebruikte katalysatoren verschillen bijvoorbeeld tussen benzine- en dieselmotoren, met het gevolg dat de katalysatoren voor benzine- en dieselmotoren in prijs toenemen als er in de autosector meer vraag naar is. Deze katalysatoren kennen ook toepassing in talrijke andere processen en sectoren, de toename in kostprijs zal dus ook daar voelbaar zijn. Het ‘leasen’ van katalysatoren zou tot



mogelijkheden behoren (uit een gesprek blijkt dat dit in een bepaalde vorm al zou gebeuren), daarbij wordt ook duidelijk dat een lease- of gebruiksconstructie voor chemicaliën een zekere flexibiliteit toelaat die eventueel ook ‘piekverbruiken’ zou kunnen opvangen. Verder kan er bij dergelijke formules, in plaats van steeds grote hoeveelheden van een bepaald chemicalie aan te kopen (en bij kostelijke stoffen daardoor een significante hoeveelheid ‘working capital’ vast te zetten), gebruikgemaakt worden van gespreide kosten die samengaan met de periodieke toelevering van een product.

F5 - Marktcreatie

Uit de gesprekken komt er weinig naar voren met betrekking tot marktcreatie. De facilitering via de relevante wetgevende kaders met betrekking tot product- en afvalregelgeving lijkt een vooraanstaande bezorgdheid, bovendien vormt de nog zeer beperkte bekendheid van het concept in Vlaanderen vermoedelijk een primair probleem.

F6 - Mobiliseren van middelen

Het opzetten van een ‘intieme’ samenwerking tussen bedrijven zoals die bij chemical leasing verondersteld wordt, vraagt een significante inspanning van een bedrijf. Een gevarieerd team aan werkrachten (o.a. mensen vanuit commerciële, technische, juridische en ‘compliance’ departementen) moet de nodige financiële middelen en tijd ter beschikking krijgen om de werking uitgedokterd en geïmplementeerd te krijgen.

Uit de gesprekken blijkt dat er mogelijks wel kanalen beschikbaar zijn waarlangs projectsubsidie aangevraagd zou kunnen worden voor innovatie in het kader van chemical leasing of aanverwante praktijken. Voor het uitwerken van de closed-loop van Janssen Pharmaceutica is dit echter niet gebeurd.

F7 - Legitimiteit

Zoals we eerder al enkele keren aanhaalden, geniet het concept in Vlaanderen blijkbaar nog zeer beperkte bekendheid en zou het zich op vlak van implementatie dus ook nog in een embryonaal stadium bevinden. Uit het gesprek met Janssen Pharmaceutica kwam wel naar voren dat zij met hun project in 2018 (en met een ander project – ‘plant on a truck’) de VBO ‘Belgian Business Award for the Environment’ wonnen. Hoewel hier niet chemical leasing an sich bekroond werd, krijgt een sterk gelijkaardige praktijk op deze manier wel expliciete erkenning.

Een belangrijke vorm van ‘weerstand’ komt ook in deze case van binnenin de bedrijven. Voor het afwijken van o.a. de gangbare manier van aankopen en het behandelen van ‘afval’, moeten er binnen het bedrijf mensen aanwezig zijn die dergelijke projecten willen trekken en daarbij ook de nodige steun verkrijgen bij het management. Het verwerven van de nodige steun zou daarbij niet vanzelfsprekend zijn. Het lijkt er

////////////////////////////////////

daardoor sterk op dat geïstitutionaliseerde verkoopsrelaties een zekere inertie vertonen, en dat er met grote voorzichtigheid gekeken wordt naar intiemere samenwerking met andere bedrijven. Vertrouwen creëren tussen bedrijven lijkt een noodzakelijke stap te zijn voor het uitwerken van een 'chemical lease'-model. In de interviews wordt ook vermeld dat een bedrijf zijn afvalstroom als een 'gevoelige kwestie' ervaart, en er dus niet graag met een ander bedrijf over gaat praten. Los daarvan komt ook hier de boekhoudkundige kwestie naar voren, gezien de facturatie anders verloopt. Tot slot werd in een gesprek ruimer geconcludeerd dat de implementatie van een 'chemical leasing'-samenwerking vraagt dat verschillende afdelingen binnen een bedrijf anders met elkaar moeten gaan samenwerken. Er zijn, met andere woorden, significante veranderingen nodig op vlak van de interne organisatie of werking van een bedrijf dat met chemical leasing aan de slag wilt.



het gebruik van de producten (bijv. gereedschap) is hier een bijkomende activiteit of kostenpost die in de eerste plaats bij de initiatiefnemers en andere vrijwilligers terechtkomt.

F7 – Legitimiteit

- De niches worstelen in wisselende mate met de legitimiteit en gedragenheid van hun praktijken. Mogelijks hangt de mate waarin iets ‘transformatief’ is samen met de mate waarin er legitimiteit wordt voor waargenomen. Met andere woorden is er een wisselende weerstand tegen ‘verandering’, afhankelijk van hoe ingrijpend een nieuwe praktijk is in vergelijking met conventionele manieren van doen.
- Het blijkt behoorlijk lastig om verzekeringsmaatschappijen te overtuigen om voor de nieuwe product-dienstcombinaties een (betaalbare) verzekeringsformule uit te werken. De maatschappijen zijn deze manier van werken niet gewoon, de risico's worden hoog ingeschat. Het wegwerken van koudwatervrees bij verzekeringsmaatschappijen is een werkpunt.
- Een mogelijk interessant werkpunt in de verdere verspreiding van PDC's, is aandacht voor de ‘customer experience’ van gebruikers. Om langere termijn engagement te verkrijgen van deelnemers – en het gebruik niet bij die ene enkele keer te laten – kan het belangrijk zijn om de dienst-component van PDC's op een zo vlot mogelijke en aangename manier te laten verlopen. Om grote groepen mensen te overtuigen, kan dit een rol spelen. We merken daarbij wel op dat meerdere initiatieven niet noodzakelijk de intenties nog de middelen hebben om het uitwerken van die customer experience hoog op de agenda te plaatsen.

4.2. INZICHTEN UIT DE VERKENNING VAN BUSINESS-TO-BUSINESS NICHES

F1 - Ondernemerschap

- Het merendeel van de betrokken bedrijven in onze verkennende studie zijn geen nieuwe bedrijven. Het gaat dus om ondernemingen die al enige tijd bestaan en die vooral inzetten op innoveren in businessmodellen. In onze cases werd er daarbij geïnnoveerd in een deel van het productieproces (chemical leasing) en de globalere commerciële activiteit (LAAS). Deze innovaties op niveau van het businessmodel hebben daarbij telkens brede, meer systemische impact op verschillende onderdelen of aspecten van de organisatie; innovatie in het productieproces bij chemical leasing veronderstelt ondermeer boekhoudkundige veranderingen, kwalitatieve veranderingen in de relaties met leveranciers en belangrijke logistieke vernieuwing.

////////////////////////////////////

zien in te passen. Met betrekking tot meer ‘wervende’ evenementen klinkt het dat deze ten dele een repetitief karakter hebben; vaak komen dezelfde voorbeelden aan bod en de ‘niche’ aan geïnteresseerde ondernemers die komt opdagen, zou maar traag groeien.

- Het delen van specifieke kennis onder bedrijven verloopt in de B2B-context duidelijk moeilijker dan in de B2C-context. Hoewel er binnen LAAS-aanbieders nog een beperkte mate van openheid blijkt te zijn, lijkt het er sterk op dat dit in de sfeer van chemical leasing momenteel ondenkbaar is. Delen van informatie, zowel naar andere bedrijven als ‘de buitenwereld’ ligt moeilijk.

F4 – Richting geven aan het zoekproces

- In tegenstelling tot de B-to-C-cases, kwam lokaal beleid geen enkele keer aan bod in de gevoerde gesprekken met ondernemers uit de B-to-B-setting. De mogelijke rol van Vlaanderen en vooral de vraag naar een duidelijk beleid op Europees niveau lijkt in deze context voorrang te krijgen. De visie en sturing vanuit Vlaanderen rond circulaire economie en product-dienstcombinaties wordt als zeer beperkt ervaren. De positieve impact van de aanwezigheid en inspanningen van Vlaanderen Circulair wordt steeds weer benadrukt; daarbuiten wordt er weinig zinvolle actie ondervonden op het Vlaamse niveau. Er wordt meer verwacht om de bedrijfswereld te stimuleren en de transitie naar een circulaire economie ook effectief te gaan bewerkstelligen; wervend communiceren over de circulaire economie en circulair ondernemen, en (waar mogelijk) ‘circulair aanbesteden’ komen in onze gesprekken aan bod. We merken daarbij op dat in de gesprekken uit de B-to-B-context ook veel nadrukkelijker de koppeling met het concept circulaire economie gemaakt wordt dan in de B-to-C. Op vlak van beleid wordt er dan ook nadrukkelijk gekeken naar het discours en beleid op Europees niveau om de circulaire economie te bewerkstelligen.

F5 – Marktcreatie

- Een redelijk duidelijke vaststelling, op basis van de drie B-to-B-niches, is dat er geen maatregelen of incentives werden genoemd die de innovatieve praktijken een duwtje in de rug geven op de markt; er worden met andere woorden geen stimulansen gecreëerd die de concurrentie met de ‘klassieke’ praktijken enigszins vergemakkelijken. Bepaalde marktgerelateerde maatregelen die circulaire praktijken een competitief voordeel kunnen bieden, zouden een belangrijke faciliterende rol kunnen gaan spelen in de transitie naar een circulaire economie. Een eventuele verlaging van de BTW (van 21% naar 6%) op ‘circulaire producten en diensten’ werd meerdere keren aangehaald als een mogelijke stimulerende maatregel.



actoren die geloven in de innovatie en een bijdrage willen leveren om de nodige kennisontwikkeling en -uitwisseling te realiseren, om legitimiteit op te bouwen voor het veranderingsproces, om voldoende draagkracht te realiseren om innovaties voort te zetten, enzovoort. De deelnemers in zo'n netwerk variëren van onderzoekers, bedrijven, investeerders en overheid tot maatschappelijke organisaties en burgers.

De TIS-benadering laat niet alleen analyse toe, maar biedt ook de mogelijkheid om na te denken over interventies als functies niet of slecht ingevuld worden. Actoren in de niche kunnen zelf gedeeltelijk instaan voor remediëring van functies, maar in veel gevallen is een actieve rol van de overheid noodzakelijk of een belangrijke voorwaarde. Al meer dan 10 jaar geleden concludeerde onderzoek van o.a. Hekkert en Negro bijvoorbeeld dat in de functie F4 '*richting geven aan het zoekproces*' de overheid cruciaal is (Hekkert & Negro, 2009; Negro et al., 2007; Negro & Hekkert, 2008). Heeft zij een twijfelende rol en verandert ze regelmatig haar doelstellingen, dan komt de innovatie moeilijk van de grond of zakt ze weer in elkaar. Creëert de overheid een duidelijk en stabiel kader met de nodige financiële mechanismen (F6), dan kan de technologie, product of dienst zich ontwikkelen. Een andere cruciale functie daarbij is F5 '*marktcreatie*', die cruciaal is om voorbij de ontwikkelingsfase te raken. Ook hier kan de overheid een rol spelen, bijvoorbeeld door zelf als aankoper te functioneren, bepaalde criteria in bestekken te verplichten, of het introduceren van bepaalde financiële mechanismen (bijvoorbeeld een systeem van terugleververgoedingen aan het elektriciteitsnet).

Om geen misverstanden te creëren: de TIS-analyse benadert een niche als een innovatiesysteem, en dus is de goede functionering van een niche een kwestie van de activiteiten en het samenspel tussen *alle* actoren in het systeem, niet enkel van de overheid. Maar omdat dit onderzoeksrapport geschreven is in het kader van beleidsondersteunend onderzoek voor het Steunpunt Bestuurlijke Vernieuwing, geven we hier extra aandacht aan de rol van de overheid.

We sluiten deze verkennende studie daarom af met een aantal beleidsideeën, geconcentreerd rond de verschillende functies en de vraag hoe de overheid daarin een rol kan spelen om product-dienstcombinaties voor de circulaire economie te stimuleren

- **Bij F1: Ondernemerschap**

Ondernemerschap in circulaire PDC-niches is over het algemeen beperkt. De overheid kan hier niet rechtstreeks op ingrijpen, maar kan wel ondersteunend optreden op verschillende terreinen, bijvoorbeeld door toegang tot financiering mogelijk te maken, door kennis over ondernemerschap te verspreiden, door in het onderwijs aandacht te vragen voor ondernemerschap en ondernemerscompetenties. In termen van het TIS-analysekader betekent dat de aanwezigheid van ondernemers in een niche in belangrijke mate beïnvloed wordt door hoe goed de andere functies scoren.



‘waarom’ van die shift, wordt als een noodzakelijke stap voorwaarts gezien. Waarom wil de overheid inzetten op PDC’s, wat wil ze daarmee bereiken? Wat voor maatschappelijke impact moeten die businessmodellen teweeg brengen? Het formuleren van een duidelijke visie en doelstellingen kan wervend werken, maar laat ook toe om doelgericht beleid te gaan voeren. Er kan dan ook onderscheid gemaakt worden tussen zinvolle en minder zinvolle PDC’s, degene die bijdragen aan het bereiken van vooropgestelde maatschappelijke doelstellingen en degene die dat niet doen (of zelfs tegenwerken). De overheid zet nog altijd sterk in op innovatie via traditionele en reeds bestaande modellen en praktijken, terwijl vernieuwende initiatieven zoals Vlaanderen Circulair met beperkte budgetten werken – zie F6).

Het uitwerken en uitdragen van een duidelijke toekomstvisie vormt een belangrijk element om onder andere ‘ondernemerschap’ (F1) te stimuleren. Vanuit deze visie zou de overheid dan ook zelf verder kunnen inzetten op gebruik maken van product-dienstcombinaties, om op die manier ook de markt te stimuleren (F5) en legitimiteit te bevorderen (F7). Afhankelijk van de cases, blijkt overigens dat verschillende beleidsniveaus een rol kunnen spelen. Het valt bijvoorbeeld op dat in de B-to-C cases het lokale beleid een duidelijke rol heeft.

Naast visie vormt regelgeving uiteraard een belangrijk aspect waarlangs de overheid mee richting kan geven aan de ontwikkeling van circulaire economie. In verschillende product-dienstcombinaties kan uitwerken van regelgeving bepaalde barrières opheffen of meer zekerheid scheppen. Bij de business-to-business cases, bijvoorbeeld chemical leasing, kwamen er problemen naar boven met betrekking tot regelgeving rond afval en grondstoffen. Deze problematiek komt ook naar boven in het rapport van de SERV (2018, p18) over beleidsaanbevelingen voor de transitie naar een CE, waar het onder andere gaat om “[...] *onduidelijkheid over de definitie van afvalstof en de einde-afvalcriteria, verschillende interpretaties tussen bijproduct en afval, de classificatie van afvalstromen, administratieve verplichtingen en de verplichte financiële borgstellingen bij grensoverschrijdend transport van afvalstoffen* [...]”. Ze stellen dan ook voor om barrières weg te werken door onder andere aan de definitie van afval en einde-afvalcriteria te sleutelen. In de business-to-consumer-cases kwamen andere problemen naar boven, onder andere onzekerheid met betrekking tot verzekeringen en aansprakelijkheid (o.a. bij de gereedschapsbibliotheken). Dit wordt eveneens vermeld in het rapport van de SERV. Het stelselmatig gaan identificeren en aanpassen van regulering die de ontwikkeling van product-dienstcombinaties hindert, lijkt een belangrijke stap te vormen naar het wegnemen van barrières en sturing geven naar een (meer) circulaire economie.

- **Bij F5: Marktcreatie**

Ook hier ziet men geen specifieke initiatieven die circulaire PDC’s kunnen ondersteunen. Er wordt dikwijls verwezen naar de mogelijkheden van een BTW-verlaging voor circulaire diensten. Deze maatregel wordt veel potentieel toegedicht omdat ze ondernemers een concurrentieel perspectief biedt op langere termijn. Tijdens de expertenworkshop werd geopperd dat hier zelfs op lokaal niveau



middelen, zou Vlaanderen Circulair naar personeel toe eveneens over voldoende capaciteit moeten kunnen beschikken om de calls op te volgen en voldoende te kunnen ondersteunen.

Zoals eerder aangehaald hierboven (F4 – richting geven aan het zoekproces), zien we de ambigue houding met betrekking tot circulaire economie en PDC's ook terug in de manier waarop er middelen ter beschikking gesteld worden van ondernemers en bedrijven. Tijdens de expertenworkshop worden wederom de werking en subsidies vanuit Vlaanderen Circulair geapprecieerd, maar wordt tegelijkertijd het contrast geschetst met de veelvoudig grotere innovatiebudgetten die ingezet worden om bestaande (lineaire) waardeketens en praktijken in stand te houden. Er lijkt in dit opzicht een duidelijke visie en een zekere coherentie te ontbreken: innovatie in lineaire economische projecten wordt momenteel financieel veel uitgebreider ondersteund dan innovatie voor circulaire economie.

- **Bij F7: Legitimiteit**

Circulaire PDC's zijn wel hip, maar weinig bekend en vertrouwd. Een consequente overheidsvisie, wervende communicatie en gerichte aanbestedingen kunnen een belangrijke rol spelen. De circulaire economie en product-dienstcombinaties werkelijk gaan uitdragen en tastbaar maken vanuit concrete voorbeelden kan een belangrijke motor zijn in het bevorderen van legitimiteit. Het belang daarvan komt nadrukkelijk aan bod in meerdere publicaties (o.a. Clemente et al., 2018; Econocom, 2018; Mont, 2003). De inspanningen van Vlaanderen Circulair worden over het algemeen sterk gewaardeerd. Naast de subsidies via de open calls, worden o.a. voorbeelden van ondernemers en projecten in de CE (waaronder PDCs) tentoongesteld op hun website. Het informeren over PDC en het uitdragen van cases hoeft echter niet beperkt te blijven tot de inspanningen van Vlaanderen Circulair. De Vlaamse (of lokale) Overheid zou kunnen inzetten op bredere communicatie- en sensibiliseringscampagnes met betrekking tot o.a. initiatieven uit de consumentensfeer (zoals autodelen, gereedschapsbibliotheken). Op die manier wordt naast reeds geïnteresseerde ondernemers en overtuigden ook een ruim publiek aan consumenten bereikt. Ten slotte lijkt er ook intern, binnen de overheid, aan legitimiteitsopbouw rond product-dienstcombinaties gedaan te kunnen worden. Indien de markt gestimuleerd zou moeten worden via de overheid als consument (F5), lijkt het noodzakelijk om hier eerst intern bewustwording rond te gaan stimuleren. De kennisdeling tussen verschillende overheden die we eerder suggereerden (F2 en F3), kan ook op vlak van legitimiteitsopbouw een zinvolle bijdrage leveren.



5 SLOTBEDENKINGEN

Dit rapport maakt deel uit van een driedelige reeks rapporten die vertrekt vanuit de vraag naar de rol van disruptieve innovatie in transities. De kern van dit tweede rapport bestaat uit een verkennende analyse van een beperkt aantal product-dienstcombinaties (PDC) in de circulaire economie in Vlaanderen/België. Aan de hand van de 'functies van innovatiesystemen' werden 6 cases geanalyseerd met als doel inzicht te krijgen in het functioneren van deze niches en sterktes en zwaktes in kaart te brengen. De empirische focus voor het rapport lag daarbij op het perspectief en de ervaring van de betrokken ondernemers. Naast de analyses per case, formuleerden we een aantal overkoepelende inzichten alsook suggesties voor het beleid. Om deze twee laatste onderdelen nog meer uit te diepen, organiseerden we eind november 2020 een online workshop met experts uit het middenveld en de overheid. In deze slotsectie komen we verder niet terug op de inhoud van het rapport, maar sluiten we graag af met een paar kritische bedenkingen. De onderzoeksmatige focus van het rapport zorgt voor inzichten met betrekking tot het functioneren van PDC-niches, die vervolgens uitmondten in een reeks beleidssuggesties. Tegelijkertijd laat ons analytische opzet een aantal cruciale en meer algemene discussies rond product-dienstcombinaties en circulaire economie natuurlijk buiten beschouwing. We halen in wat volgt daarom beknopt een aantal pertinente issues aan rond PDC's in de context van circulaire economie.

Een belangrijke bedenking die bij product-dienstcombinaties gemaakt kan worden, is dat ze niet automatisch duurzamer zijn dan businessmodellen op basis van bezit. In het discours over de circulaire economie wordt er bijna vanzelfsprekend vanuit gegaan dat producenten en aanbieders van PDC's kiezen voor duurzamere, kwaliteitsvolle producten die liefst herbruikbaar en repareerbaar zijn. Zoals in dit rapport vermeld, moeten er echter bepaalde randvoorwaarden vervuld worden opdat er op een economische rendabele manier voor 'circulaire' kwaliteitsproducten gekozen kan worden. Een ander belangrijk punt in dit opzicht, is dat de toename van PDC's niet noodzakelijk zorgt voor het verminderen van consumptie of het verminderen van de impact van consumptie. De bredere trend waarbij bedrijven hun aanbod gaan uitbreiden door naast klassieke verkoop allerhande diensten te gaan aanbieden ('servitisatie'), vertrekt doorgaans immers niet vanuit een logica van 'minder' maar van 'meer': product-dienstformules moeten voor een stuk dienen om klanten net meer te laten consumeren en zo meer winst te genereren. Opnieuw is er hier dus een nood om in de context van circulaire economie duidelijke doelstellingen voorop te stellen opdat een wildgroei aan PDC's geen 'reboundeffect' meebrengt.

Als we kijken vanuit de andere kant van duurzaamheid, sociale rechtvaardigheid, komen er ook meerdere kwesties bovendien. Een punt dat tijdens de workshop aan bod kwam, is dat veel PDC's momenteel een middenklasse-fenomeen zijn en dat ook uitstralen. Voor sociaal zwakkere groepen brengt dit, bovenop mogelijke financiële aspecten, ook persoonlijke en emotionele twijfels mee. De schrik om 'niet op zijn plaats te zijn' en ook herkend te worden als sociaal zwakkere zorgt voor terughoudendheid. Ook op vlak van begeleiding moet er nagedacht worden opdat PDC's in de consumentensfeer sociaal inclusief kunnen

////////////////////////////////////

zijn. Het aanbieden van informatie en opleidingen (wat bijvoorbeeld in een aantal gereedschapsbibliotheken gebeurt) kan dit mee opvangen. Het Papillon-project van Samenlevingsopbouw West-Vlaanderen illustreert hoe ook mensen in armoede gebruik kunnen maken van product-dienstcombinaties, waarbij bovendien kwaliteitsvolle producten worden ingezet. Merk wel op dat er hier ook terughoudendheid is vanuit de aanbieders: risico op niet-betalen bij mensen in kansarmoede is groter dan bij middenklassers. Ten slotte kunnen we ons hier ook nog de vraag stellen of een shift in eigenaarschap van gebruikers naar producenten/aanbieders wel altijd zo gewenst is. Naast eigenaarschap komt ook de controle en kennis over gebruik voor een groot stuk in handen van privébedrijven, wat onder andere vragen oproept over de vrijheid en privacy van gebruikers.

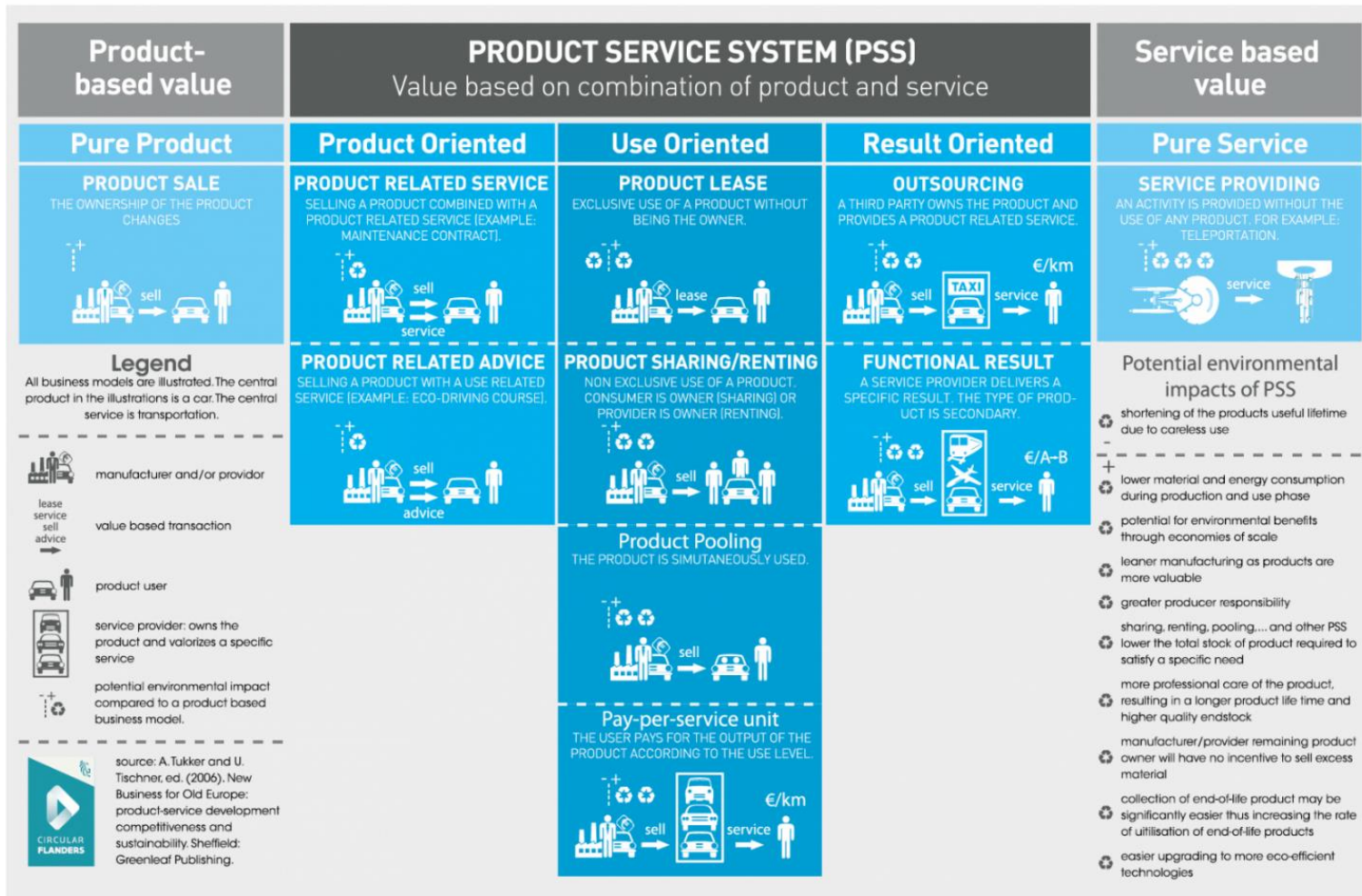
Zowel in de beleidscontext als in de academische wereld wordt de laatste tijd behoorlijk wat aandacht geschonken aan product-dienstcombinaties en hun mogelijke rol in de transitie naar een duurzamere, circulaire economie. Ook uit de data die verzameld werden via interviews en de workshop met experts blijken duidelijk positieve verwachtingen over het potentieel van deze businessmodellen. De ‘bottom line’ in veel van deze gesprekken luidt dat product-dienstcombinaties een belangrijke schakel kunnen worden in de omslag naar een circulaire economie, maar ook dat zonder doelgerichte aanpak om de (lineaire) context te hertekenen (in o.a. regelgeving, financiële instrumenten), zonder een doordachte kadering en visie over nut en doel van product-diensteninnovaties, en zonder gerichte ondersteuning we het risico lopen op ‘meer van hetzelfde’, of *business as usual*.

De opdracht voor deze reeks van drie rapporten kadert binnen onderzoek voor de Visie 2050 en de transitieprocessen die daarin lopen. Het is op de inzichten die naar boven gekomen zijn in deel 4 van dit rapport en in deze slotbedenkingen dat transitieprocessen hun sterktes kunnen uitspelen: op lange termijn denken en oriëntatie en visie geven, verbindingen leggen tussen actoren en sectoren om belemmeringen voor die visie te detecteren, experimenten uitwerken waaruit geleerd kan worden voor de weg vooruit. Daarbij kan een analysekader zoals het TIS-kader dat in deze studie gebruikt werd, behulpzaam zijn. Het biedt enerzijds de mogelijkheid een gedetailleerd zicht te ontwikkelen op niches en processen. Tegelijk levert het daardoor ook veel materiaal op om te komen tot diepgaande discussies en uitwisseling van ervaringen, zoals onder andere blijkt uit de workshop met experts. In die zin kan dit kader uit transitiestudies een interessante tool zijn om de lopende transitieprocessen te versterken.



BIJLAGE 1

PRODUCT SERVICE SYSTEMS: MAIN AND SUB-CATEGORIES



Bron:
<https://vlaanderen-circulair.be/nl/kennis/wat-is-het/product-dienstcombinaties>