

Een verdienmodel voor een circulair verblijfsrecreatief product

Onderzoeksverslag afstuderen bedrijfseconomie: Definitief - Niet openbare versie.

Stagenemer:	Klas:	Nummer:
P.A.J. (Philippe) Vader	BE4	00047969
Middelburg	Versie 1	29-02-2016

Opleiding: Bedrijfseconomie,
 Afstudeerstage (CU13260) semester 1: 2015-2016

Onderwijsinstelling: HZ University of Applied Sciences
Stagedocent: A.T.D. (Anja) Minderhoud (Docent)
 C. (Kees) Bergshoef (2^{de} Docent)

Stagegever: Provincie Zeeland
Bedrijfsmentor: R.AM. (Richard) van Bremen (Circulaire Economie)
 M. (Madeline) Buining (Verblijfsrecreatie)

Voorwoord

Geachte lezer,

Voor u ligt mijn onderzoeksverslag met betrekking tot mijn afstuderen Bedrijfseconomie 2015-2016. Mijn onderzoek richt zich op een mogelijk verdienmodel voor een circulair verblijfsrecreatief product en de effecten die dat verdienmodel heeft op de verblijfsrecreatieonderneming. Dit onderzoek richt zich dan ook op de vraagzijde van de circulaire economie. De ondernemer, in de rol als gebruiker en niet als eigenaar, kiest bewust voor het exploiteren van circulair gebouwde faciliteiten. Het gebruik houdt in dat deze faciliteiten een samenvoeging zijn van materialen, die aan het eind van de gebruiksduur teruggegeven of (terug)verkocht kunnen worden, aan de producent of aan derden. Circulair ondernemen is daarbij een bewuste keuze, gericht op het effectueren van economische-, ecologische- en sociale waardecreatie, conform de principes van de circulaire economie.

Circulaire economie - *Het zorgvuldig omgaan met grondstoffen & talent door het volhoudbaar ontwerpen en organiseren van producten, processen en diensten, door middel van cross-sectorale ketensamenwerking gericht op het creëren van meervoudige economische-, ecologische- en sociale waarde, waarbij men het Herstellend Vermogen van natuurlijke hulpbronnen als uitgangspunt neemt, zodat men waardenvernietiging in het totale systeem minimaliseert* (Stichting circulaire economie, 2015), (MVO Nederland, 2015), (MacArthur, 2013).

In dit onderzoek zijn eerdere publicaties van banken en vooraanstaande professionals in het vakgebied meegenomen. Het onderzoek begon medio september 2015. De verwachte publicatie van dit onderzoeksrapport vindt plaats in februari 2016. Dit onderzoeksverslag is geschreven conform de eisen uit de 'Studentenhandleiding afstuderen Bedrijfseconomie 2015-2016', gepubliceerd door de HZ University of Applied Sciences.

Het onderzoek met als onderwerp circulaire economie, gekoppeld aan het beleidsterrein verblijfsrecreatie, is voor mij een nieuwe uitdaging. Voorafgaand aan mijn afstudeerstage en het onderzoek was ik niet bekend met dit thema. Het onderwerp spreekt mij zelf erg aan, omdat ik het een veelbelovend concept vind met veel potentie voor mijn persoonlijke carrière na mijn studie. Het biedt mij een nieuw beeld op de bestaande wereld. De opdracht zelf zie ik ook als een leuke uitdaging, omdat het concept van de circulaire economie nog in een beginstadium is. Het is zeer actueel en biedt ook voor mij veel kansen.

Als laatste wil ik in dit voorwoord nog alle respondenten, begeleiders en collega's bij de provincie bedanken voor hun hulp bij de totstandkoming van dit onderzoeksverslag. Omwille van concurrentiegevoelige informatie zijn de bijlage 9 en 10 in deze openbare versie weggelaten en zijn eventuele directe verwijzingen geanonimiseerd.

Met vriendelijke groet,

P.A.J. (Philippe) Vader

Samenvatting

De Provincie Zeeland zet in op de economische ontwikkeling, groei en innovatie van Zeeland. In de economische agenda 2015 wilt de provincie de kennisinfrastructuur omtrent de circulaire economie versterken door in te zetten op (onderzoek naar) duurzame circulaire verdienmodellen. Voor de afdeling economie en duurzaamheid, beleidsterreinen circulaire economie en verblijfsrecreatie en toerisme, is deze wens vertaald in een onderzoek met als hoofdvraag *"Welk verdienmodel is mogelijk voor een circulair verblijfsrecreatief product?"*. Vanuit de bedrijfseconomische invalshoek heeft dit onderzoek twee doelstellingen:

- een verdienmodel met een aanbeveling ten aanzien van de haalbaarheid van circulair bouwen binnen de verblijfsrecreatie;
- en een aanbeveling hoe een zo hoog mogelijke restwaarde gestimuleerd kan worden.

Theoretische onderbouwing

Vanuit eerdere publicaties van onder andere grote Nederlandse banken worden circulaire verdienmodellen gekoppeld aan de plaats van de onderneming in de keten en staat het gebruik van het in omloop zijnde materiaal en producten centraal en wordt bezit gedeeld. De gebruiker betaalt voor het gebruik, een bedrag waarbij de ingezette materialen hun (rest)waarde behouden, omdat deze materialen zorgvuldig gekozen, ontworpen en geproduceerd zijn. Men streeft naar meervoudige waardecreatie: financiële-, sociale- en ecologische waarden. Accenture(2014) onderscheidt vijf circulaire verdienmodellen: circulaire leveranciers, grondstoffen-verzamelaars, levenscyclus-verlenging, deelplatforms en product als een service. Uit de theorie blijkt dat ondernemingen circulair ondersteund en ontzorgd kunnen worden door een collectief samenwerkingsverband van leveranciers en producenten, bijvoorbeeld door een CESCO.

Onderzoeksmethode

In dit empirisch onderzoek zijn vier ondernemers van vooruitstrevende verblijfsrecreatieondernemingen en twee specialisten via interviews ondervraagd naar hun zienswijze over bovenstaande circulaire verdienmodellen als alternatief voor hun eigen verdienmodel. Ook is aan de hand van de jaarrekeningen 2014 en de interviews, kwalitatief onderzocht welke invloed een circulair verdienmodel heeft op de jaarrekening. Om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek te vergroten zijn enkele voorzorgmaatregelen toegepast.

Resultaten

Uit de interviews met de respondenten blijkt dat zij ieder een 'eigen' visie op de circulaire economie hebben in relatie tot hun verdienmodel. Zij zijn positief, maar kritisch. Kansen worden gezien op het gebied van financiering, ecologische- en sociale waardecreatie in hun eigen faciliteiten. Ook (bouw)afval kan sterk gereduceerd worden en de biobased producten kunnen volgens principes van Cradle 2 Cradle terugvloeien in de natuur. Zij zien accommodaties graag opgaan in de natuurlijke omgeving, waarbij aspecten als ruimte, privacy en rust als belevenis voor de gast centraal staan. De ondernemers geven daarbij aan dat zij de regie willen houden over operationele beslissingen. De respondenten geven ook aan dat circulair bouwen vooral toepasbaar is voor verplaatsbare voorzieningen of voor meer (semi) permanent gebouwde voorzieningen die modulair opgebouwd zijn of die volledig bestaan uit biobased materialen. De ondernemers zien ook belemmeringen, zoals

de regie verliezen, risico van vaste lasten bij een 'slecht' jaar, ook zien zij dat niet alle voorzieningen even geschikt in het concept 'product als een service' passen.

Uit de analyse van de jaarrekeningen 2014 en de interviews blijkt dat het saldi op grootboekrekeningen van een circulaire jaarrekening kunnen afwijken in vergelijking tot saldi op grootboekrekeningen van de 'lineaire' jaarrekening, omdat ondernemers niet meer van alle faciliteiten eigenaar hoeven te zijn en zij deze faciliteiten dus ook niet met vermogen hoeven te financieren. Ook de mate waarin voorzieningen voor (groot) onderhoud worden aangehouden kan worden verlaagd. Op deze wijze treedt balansverkorting op. Daarnaast zullen op de resultatenrekening kosten anders worden toegewezen. Welke kosten dit zijn is afhankelijk van de service die wordt afgenomen bij de leverancier. Doordat deze kosten vervolgens vallen onder de periodieke gebruiksvergoeding, wordt bij een vergelijkbare efficiency geen verandering van de totaal te betalen bedragen verwacht. Zoals eerder is aangemerkt loopt de ondernemer risico wanneer de service die de leverancier biedt zorgt voor een vaste vergoeding, die niet variabel meegaat met de bezettingsgraad en dus de netto-omzet van de onderneming. Een respondent heeft daarom de voorkeur om deze gebruikskosten (deels) variabel in te zetten en afhankelijk te maken als percentage van de netto-omzet of zijn bezettingsgraad.

Conclusies

De centrale vraag wordt als volgt beantwoord: op dit moment is nog niet te zeggen welke kwantitatieve uitwerkingen de verschillende circulaire verdienmodellen op de verblijfsrecreatie onderneming hebben. Wel is te zeggen dat de eerder genoemde bedrijfsmodellen en de daaraan gelieerde verdienmodellen, namelijk: een 'product als een service', 'levenscyclusverlenging' en 'deelplatform' mogelijk zijn voor een circulair verblijfsrecreatief product. Welke daarvan het meest geschikt is, is onder andere afhankelijk van de beslissingen die de ondernemer maakt, zijn waarderingperceptie, alsmede de uitgangspositie van de ondernemer, zoals: het huidige bezit, de huidige schulden en in hoeverre de ondernemer of de circulaire leveranciers risico willen lopen met betrekking tot bovenstaande en de variabele- of een vaste gebruiksvergoeding.

Aanbevelingen

1. Circulaire winst wordt behaald door gebruik in plaats van verbruik. Door het toepassen van restwaarde verhogende technieken zorgt men dat dat de technische staat hoog blijft en dat de tweedehands marktwaarde perceptie van volgende gebruikers gelijkstaat aan de eigen inkoopprijs van het materiaal;
2. Richt de gebruiksvergoeding (deels) variabel in voor verblijf recreatieve producten als een service, waarbij de kansen- en de belemmeringen van recreatieondernemers zijn meegenomen;
3. Richt een CESCo op om de faciliteiten te bieden als een service aan de verblijfsrecreatie-onderneming, zo worden de belangen van zowel de aanbod- als vraagzijde behartigd;
4. Aanbevelingen voor leveranciers: geef contractuele flexibiliteit ten opzichte van de componenten die eenvoudig en goedkoop teruggegeven kunnen worden bij een tussentijds einde van gebruik;
5. Vervolgonderzoek waarbij meer ondernemers, gesegmenteerd naar type, worden betrokken kan zorgen voor meer inzicht in de kansen voor circulaire verdienmodellen en voor het creëren van bekendheid en daarmee draagvlak bij verblijfsrecreatieondernemers.

Abstract

Province Zeeland's core competence is to develop the economy, the environment and total the region in grow and innovation of Zeeland. In the economic agenda 2015 the province wrote his ambition to strengthen the knowledge of sustainable circular business- and revenue models due to research. Within the department 'economie & duurzaamheid' on the policy field of circular economy and leisure, this ambition is translated to the thesis with the central question, "*Which revenue model is possible for a circular accommodation recreation product?*" From the business economic point of view this study has two objectives: A business model with a recommendation regarding the feasibility of a circular building in the accommodation recreation; A recommendation how to maximize the residual value can be stimulated.

Theory

In former publications of banks and other companies, circular revenue models are dedicated to the companies place in the supply chain, whereas the Access to a service is more important than ownership of a product that delivers the service. The users pay for the quality of the product and the product material keeps its residual value, because these are carefully selected, designed and produced. The aim is based on multiple values (financial alongside environmental and social values). Accenture (2014) discovered five underlying business models in the circular economy Circular supplies, Resource recovery, Product life extension, Sharing platforms, Product as a service. Circular (accommodation) companies can be assisted and relieves in the exploitation by multiple produces in the supply chain. Together they can form a CESCO.

Research methods

In the empiric part of the research, four entrepreneurs of high quality accommodation companies and two specialists are interviewed to find their opinion about the circular revenue models in relation to their owns. In addition annual reports 2014 of the above mentioned companies are being analysed and translated to qualitative effects on a circular financial statements. To increase the reliability and validity of the research, there are some precautionary measures applied.

Results

The interviews with the respondents indicate that they each have their 'own' vision of the circular economy in relation to their revenue model. They are positive, but critical. Opportunities are seen in the area of finance, ecological and social value creation in their own facilities. Also (construction) waste can be greatly reduced and biobased products can according to principles of Cradle 2 Cradle flow back into nature. They would like to see their accommodations blend into the natural environment, in terms of space, privacy and peace as an experience for the guest are central. The entrepreneurs have thereby indicated that they want to keep their own control over operational decisions. Respondents indicated that building circular especially useful for mobile facilities or for (semi) permanent facilities which are modular build or consisting entirely of bio-based materials. Entrepreneurs also see obstacles, such as losing their own control, risk of fixed costs in a "bad" year, they will see not all facilities are compatible with the concept product as a service.

In the analysis of the annual reports 2014 and the interviews, it became clear that the linear balance sheets differs from the circular balance sheet because entrepreneurs do not own all the facilities and therefore they do not need to finance these facilities with equity. Also the accrued expenses which is held for maintenance can be reduced. In this way the circular balance sheet results in a balance sheet reduction. On the income statement, expenses will be assigned differently. In what way this will happen, depends on the service that is purchased from the supplier. In addition to this, when these costs are covered by the periodic usage fee and based on a similar efficiency, there is no expected change in the total amount of costs. As mentioned earlier the entrepreneur risks a high cost in a bad year when the fee is fixed, which does not go with the variable occupancy and therefore revenue. The entrepreneur prefers a variable fee that is a percentage of the net sales.

Conclusion

The central question can be answered: At this moment it is too early to say what quantitative effects the different circular revenue models on the accommodation recreation businesses. It is to say that the aforementioned business models and the associated revenue models, namely: a product as a service, life extension and sharing platform are possible for a circular accommodation recreation products. Which of these is most suitable, is dependent on the decisions made by the entrepreneur, his value perception, as well as the position of the entrepreneur, such as current ownership, current debt and how entrepreneurs or the circular suppliers would like to take risk like the variable or fixed usage fee.

Recommendations

1. Circular profits are made due to using instead of expenditure. By applying residual value enhancing techniques parties ensure that the technical condition remains high and that the second hand market perception of these next users is equivalent to its own purchase price of the material;
2. Establish the usage fee as a (partially) variable component for accommodation recreation products as a service, where the possibilities for entrepreneurs are taken in account to set obstacles aside.
3. Establish a CESCO to provide the facilities as a service to accommodation recreation company, so the interests of both the supply- and demand sides are represented;
4. Recommendations for Vendors: contractual flexibility in case where components can be returned simple and cheap to an interim end use;
5. Follow-up studies involving more entrepreneurs, segmented by type, involvement can provide more insight into the opportunities for circular business models and for creating awareness and thereby creating extra support among accommodation recreation businesses.

Inhoud

1	Inleiding	1
2	Theoretisch Kader	4
2.1	Lineaire- & circulaire economie	4
2.2	Een circulair verdienmodel.....	7
2.3	Een product als een service.....	9
2.4	Investering en financiering.....	10
2.5	Waarderings- en afschrijvingsmethoden	12
3	Methodologie	17
3.1	Vorm van het onderzoek / de strategie	17
3.2	Populatie.....	17
3.3	Dataverzamelmethode	18
3.4	Dataverwerking en analyse	18
3.5	Betrouwbaarheid & validiteit	19
4	Resultaten.....	20
4.1	Circulair bouwen binnen de verblijfsrecreatiesector	20
4.2	Het concept 'product als een service' als alternatief voor hun huidige verdienmodel	21
4.3	Ontwikkelingen voor een verblijfsrecreatie onderneming	24
4.4	Een circulaire jaarrekening.....	25
5	Discussie	29
5.1	Theorie en praktijk	29
5.2	Praktijkresultaten onderling.....	29
5.3	Reflectie op het onderzoek	29
6	Conclusies en aanbevelingen	31
6.1	Conclusie	31
6.2	Aanbevelingen.....	35
	Referenties	37
	Bijlage 1: Organogram Provincie Zeeland	40
	Bijlage 2: Definities	41
	Bijlage 3: Aanvullende informatie op de theorie.	43
	Bijlage 4: Re-entry Document	45
	Bijlage 5: Vijf businessmodellen	46
	Bijlage 6: Vormen van financiering.....	48

Bijlage 7: Burgerlijk Wetboek Boek 3 en 5	49
Bijlage 8: Populatie & indicatoren, topicpunten & vragen.....	50

1 Inleiding

De provincie Zeeland wordt als regio bestuurd door het provinciebestuur de Gedeputeerde Staten (GS). Het provinciebestuur zet in op economische ontwikkeling, groei en innovatie van Zeeland. Daarbij zijn zij onder andere verantwoordelijk voor de inrichting van het landelijk gebied, een bereikbare regio en het regionaal economisch beleid. Het bestuur wordt ondersteund door de provinciale organisatie onder leiding van de provinciesecretaris/directeur en de provinciale organisatie die bestaat uit 456 formatieplaatsen. In bijlage 1 is de organisatie beschreven via een organogram (Provincie Zeeland, 2015).

Duurzame ontwikkeling

Binnen de Provincie Zeeland is een duurzame ontwikkeling van de regio een speerpunt. De Provincie richt zich daarbij op projecten zoals: maatschappelijk verantwoord ondernemen, landbouw en duurzame ontwikkeling. De afdeling economie en duurzaamheid vertaalt dit beleid door naar de economische ontwikkeling binnen de regio Steeds meer krijgt de circulaire economie aandacht als alternatief voor de huidige lineaire economie (Bremen, 2015). *"Het belangrijkste verschil tussen een circulaire economie en een lineaire economie (eventueel aangevuld met feedback cycli) is het formaat van de grondstofstromen die het systeem in en uit gaan. Dit heeft te maken met de intensiteit van de cycli, maar ook met business modellen en grondstofefficiëntie"* (Hetgroenebrein, 2015).

Tabel 1: Context circulaire economie

Wanneer men de circulaire economie in een tijdsperspectief zet vanaf 1990 tot nu, dan kan men veel overeenkomsten zien met andere duurzame concepten. Voorbeelden hiervan zijn: Duurzame Ontwikkeling, MVO, Cradle-2-Cradle, Biobased Economie / Hernieuwbare Energie, en als laatst de Circulaire Economie. De circulaire economie kan men om die reden dan ook zien als een logisch vervolg. Het concept gaat verder waar andere concepten stoppen. Het is om die reden geen vervangend concept, maar een overkoepelende integratie van voorgaande concepten in de hedendaagse samenleving (Bremen, 2015).



Door de mondiale populatiegroei, de verstedelijking en de groei van de middenklasse in de wereld, verwacht men dat de vraag naar grondstoffen en (kritische) materialen in zodanige wijze zal toenemen en dat de aarde niet meer in deze vraag kan voorzien (Hieminga, 2015). Daarnaast is in de afgelopen jaren de economische levensduur van producten sterk afgenomen. Dit is een van de drijfveren achter de toenemende materiaalconsumptie in de Westerse wereld. Hoewel een product nog steeds functioneert, willen consumenten sneller nieuwe producten om hun 'oude' product te vervangen. Deels komt dit door technologische ontwikkelingen, zoals bijvoorbeeld de ontwikkeling van mobiele telefoons naar smartphones. Men gebruikt een product korter, waardoor er minder kwaliteit nodig is dan voor lange-termijn gebruik van een product, wat er weer toe leidt dat consumenten nog sneller nieuwe producten willen hebben (Bakker, Hollander, Hintze, & Zijlstra,

2014). Zou men op huidige wijze doorgaan, dan wordt verwacht dat de mondiale vraag naar materialen zal verdrievoudigen in de periode tot 2050. Door circulair te denken wordt niet verwacht dat men deze problemen ineens kan oplossen, maar wordt wel verwacht de impact van de toegenomen vraag sterk te reduceren is met 70% (MacArthur, 2013). Met de circulaire economie beoogt men om de natuur minder te dwingen meer te produceren, maar juist meer te doen met wat de natuur biedt (Hieminga, 2015). Men gebruikt op deze wijze niet meer dan de natuur produceert, zodat men de productiviteit van de bronnen in stand houdt (Wijffels, 2011).

Aanleiding en probleemstelling

Ook binnen de verblijfsrecreatiesector krijgt circulair ondernemen steeds meer belangstelling. Binnen deze sector is het gebruikelijk dat gebouwen en inventaris relatief sneller worden vervangen en afgeschreven door de veranderende consumentenvraag en door intensief gebruik. Met de veranderende consumentenvraag wordt in dit onderzoek bedoeld: dat het aanbod van nu, niet meer voldoet aan de vraag van de consument over een periode van bijvoorbeeld 10 jaar. De verwachting is dat circulair bouwen een antwoord kan zijn op de veranderende consumentenvraag van morgen. Het biedt zodoende perspectieven voor innovatie en diversificatie van het product. Daarnaast is het wellicht een kans om een sanerings- en renovatiestrategie te versterken en zo de 'verstening van de kust' tegengaan. Ook biedt het een strategie om balansverkortings toe te passen, waardoor ondernemingen makkelijker te verkopen zijn.

De provincie ziet naast ecologische- en sociale kansen ook economische kansen. De verwachting is dan ook dat de inzet op (nieuwe) circulaire verdienmodellen ondernemers kansen biedt hun bedrijfsprocessen anders in te richten en nieuwe activiteiten te ontplooiën. In de Kadernota Economische Agenda 2.0 stelt de provincie enkele kaders voor uitwerking van economische opgaven. Eén daarvan is de transitie naar een circulaire economie. Zo wil de provincie het goede voorbeeld geven via het provinciale inkoop- en aanbestedingsbeleid. Daarnaast willen zij helpen bij het benutten van circulaire kansen in de bouw (waaronder provinciale gebouwen én de grond-, weg- en waterbouw), verblijfsrecreatie en maintenance/industrie. Als laatste wil de provincie de kennisinfrastructuur versterken door in te zetten op (onderzoek naar) duurzame circulaire verdienmodellen (EA2, 2015).

Om verder invulling te geven aan de wens om de kennisinfrastructuur te vergroten wil de provincie met onderzoek verkennen of en op welke wijze het (financieel) haalbaar is om binnen de verblijfsrecreatiesector, met in achtneming van de beginselen van de circulaire economie, te bouwen en een bedrijf te exploiteren. Door dit onderzoek wil de provincie bedrijven in de verblijfsrecreatiebranche aanzetten tot een meer duurzaam bedrijfsmodel, gebaseerd op de principes van de circulaire economie in plaats van een lineaire economie.

Om de ondernemers te inspireren wordt er een verdienmodel uitgewerkt, waarbij aspecten als de financiering, investering en een zo hoog mogelijke restwaarde terugkomen. Om te komen tot dit verdienmodel staat in dit onderzoek de volgende vraag centraal:

- Welk verdienmodel is mogelijk voor een circulair verblijfsrecreatief product?

Deze vraag wordt beantwoord door onderliggende deelvragen:

1. Wat houdt circulair bouwen in voor bedrijven binnen de verblijfsrecreatiesector?
2. Hoe vertalen andere organisaties, zoals banken en onderzoekers de circulaire economie naar een verdienmodel?
3. Welke waarderings- en afschrijvingsmethoden kunnen worden toegepast om een zo hoog mogelijke (rest)waarde te realiseren?
4. Hoe zien verblijfsrecreatieondernemers het concept 'product als een service' als alternatief voor hun huidige verdienmodel?
5. Welke invloed heeft een circulair verdienmodel op het resultaat uit 2014 (Balans + resultatenrekening) bij bestaande verblijfsrecreatiebedrijven?

Doelen- en afbakening van het onderzoek (projectgrenzen)

Het onderzoek richt zich op het creëren van draagvlak bij bestaande- en nieuwe bedrijven binnen de verblijfsrecreatiebranche, waarbij zij overgaan tot een vernieuwd bedrijfsmodel, waarin de beginselen van circulaire economie, binnen hun product, worden toegepast. Vanuit de bedrijfseconomische hoek richt dit onderzoek zich op de volgende resultaatgebieden:

1. Een verdienmodel: met een aanbeveling ten aanzien van de haalbaarheid van circulair bouwen binnen de verblijfsrecreatie;
2. Een aanbeveling: hoe een zo hoog mogelijke 'restwaarde' gestimuleerd kan worden.

In het onderzoek worden kosten met betrekking tot de verhouding van het eigen- en het vreemd vermogen (interne of externe financiering) buiten beschouwing gelaten. Hiervoor wordt gekozen, omdat elke onderneming, binnen de verblijfsrecreatie, een eigen structuur en mogelijkheden kent.

In dit onderzoek staat het bedrijfsmodel product als een service centraal, omdat wordt verwacht dat een dienstverlenend bedrijf, zoals een verblijfsrecreatieonderneming, zich aan het einde van de waardeketen bevindt. Om die reden wordt verwacht dat de 'circulaire winst' vooral op het gebied van inkoop en organisatie van de duurzame productiemiddelen ligt.

Leeswijzer

Verder in dit verslag leest u het volgende: in hoofdstuk 2 wordt nader ingegaan op het theoretisch begrip van de context. Hier wordt het onderwerp en de hoofd- en deelvragen nader toegelicht in tastbare begrippen; in hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksmethode verantwoord. In de onderzoeksmethode staat stap voor stap beschreven hoe de hoofd- en deelvragen, via onderzoek, beantwoord worden en waarbij de uitkomsten van het onderzoek leiden tot conclusies en praktische aanbevelingen; in hoofdstuk 4 worden de resultaten uit het onderzoek weergegeven. Deze resultaten worden na de analyse bediscussieerd in hoofdstuk 5, de discussie. In hoofdstuk 6 worden de conclusies en aanbevelingen beschreven. Tenslotte vindt u achterin dit voorstel de referenties en bijlagen.

2 Theoretisch Kader

In dit theoretisch kader worden de theoretische deelvragen beantwoord. Paragraaf 2.1 beantwoord deelvraag 1 en beschrijft de eigenschappen van een circulaire economie en de verhouding daarvan ten aanzien van een lineaire economie. Ook komt het begrip circulair bouwen aan bod. Paragraaf 2.2, 2.3 en 2.4 beantwoorden deelvraag 2, waarbij de circulaire economie door derden wordt vertaald naar een verdienmodel, waarbij aspecten als de investering en financiering meegenomen zijn. Paragraaf 2.5 beantwoord deelvraag 3 en gaat in op de waardering- en afschrijvingsmethoden. Het theoretisch kader en de daarin beantwoorde theoretische deelvragen vormen de indicatoren voor het empirisch onderzoek, waarin antwoordt wordt gezocht op de deelvragen 4 en 5.

2.1 Lineaire- & circulaire economie

Veel bedrijven en particulieren in deze maatschappij werken via het traditionele 'lineaire' systeem. Materialen of producten worden ontgonnen, gekocht, verwerkt of gebruikt en tenslotte afgedankt en weggegooid. Een alternatieve levenscyclus voor het product is in deze situatie irrelevant. Vaak worden de producten weggedaan en vernietigd, ongeacht de staat waarin zij verkeren. Elke keer wanneer dit gebeurt, dan laat men giftige stoffen achter in plaats van nieuwe grondstoffen voor een volgend leven (Hieminga, 2015). Hoewel bovenstaande een extreme is, zijn er tussenwegen in een lineaire economie.

- **Lineaire economie met feedback** – *"In het huidige lineaire economische model kunnen veel elementen al circulair gemaakt worden. Denk hierbij aan gereduceerde grondstoffenwinning, toenemende recycling, veranderende business modellen van product naar dienst en andere methoden van financiering."* (MacArthur, 2013).
- **Intensiteit van kringloop** – *"In een lineaire economie is het hebben van recyclingstromen ook mogelijk. Het verschil tussen een lineaire en een circulaire economie is de intensiteit van die stromen. In een lineaire economie zijn er grenzen aan deze intensiteit; een circulaire economie is de integrale aanpak waarbij ook over ontwerp en levenseinde wordt nagedacht, om volledig gesloten cirkels mogelijk te maken"* (European Commission, 2014, pp. iv-vi).

Ontstaan

De gedachtestroming naar een circulaire economie is ontstaan door de onhoudbaarheid van het huidige ontginnings- en productieniveau, waarbij grondstoffen worden gebruikt om er producten van te maken of te verbranden. *"Materialen die we niet meer kunnen gebruiken, gooit men terug in de natuur. Dat kan men zien als verspilling aan de voorkant en vervuiling aan de achterkant"* (Wijffels, 2011). De circulaire economie gaat verder dan alleen het terugbrengen van de gebruikte grondstof in zijn natuurlijke vorm (concepten als Cradle-2-Cradle & Biobased Economy). Het streeft naar het bereiken van gesloten kringlopen (Hieminga, 2015). Oud minister van volkshuisvesting, ruimtelijke ordening en milieubeheer, mevrouw J. Cramer ontwikkelde in 2014 een circulaire meetlat en beschreef in 9 niveaus de mate van recyclebaarheid. Niveau 1 verdient de voorkeur boven niveau 2. Niveau 2 boven niveau 3, enzovoort. Deze vorm van prioritering in de mate van recyclebaarheid wordt 'cascadering' genoemd (Cramer, 2014).

Tabel 2: Negen niveaus van circulariteit (Cramer, 2014)

1. Refuse	voorkomen van gebruik van grondstoffen
2. Reduce	verminderen van grondstoffen
3. Re-use	product hergebruik (tweede hands, delen van producten)
4. Repair	onderhoud en reparatie
5. Refurbish	product opknappen
6. Remanufacture	nieuwe producten maken van (onderdelen van) oude producten
7. Re-purpose	product hergebruik met ander doel
8. Recycle	verwerking en hergebruik materialen
9. Recover	energieterugwinning uit materialen

De negen niveaus van circulariteit gaan over het zo hoogwaardig mogelijk in de kringloop houden van grondstoffen.

Naast mevrouw Cramer hebben verschillende organisaties gewerkt aan een definitie van de circulaire economie, waarbij denet een ander aspect aanhaalt of benadrukt dan de andere. Gekozen is om de definitie van Stichting circulaire economie te gebruiken en deze definitie aan te vullen met aspecten uit de definitie van MVO Nederland en van de Ellen MacArthur Foundation. Zo wordt geprobeerd een meer compleet beeld te schetsen.

Tabel 3: Definitie circulaire economie

"Het zorgvuldig omgaan met grondstoffen & talent, door het volhoudbaar ontwerpen en organiseren van producten, processen en diensten, met een cross-sectorale ketensamenwerking gericht op het creëren van meervoudige: economische-, ecologische- en sociale waarde, waarbij men het Herstellend Vermogen van natuurlijke hulpbronnen als uitgangspunt neemt, zodat men waardenvernietiging in het totale systeem minimaliseert." (Stichting circulaire economie, 2015), (MVO Nederland, 2015), (MacArthur, 2013).

Waar voornamelijk de andere definities geënt zijn op het economische- en ecologische waarde, vermijden van afval en gesloten kringlopen, wordt in de definitie van Stichting circulaire economie ookaandacht besteed aan de sociale waarden. De keuze om deze definitie te gebruiken heeft als grondslag dat binnen de verblijfsrecreatiesector gastvrijheid en menselijkheid belangrijke waarden zijn en meewegen in het succes van de organisatie. Naast het gebruik van grondstoffen voor materiaal wordt het menselijk talent als een belangrijke inputbron gezien voor het succes van een recreatieonderneming en het creëren van extra draagvlak voor circulair ondernemen. De definities van andere organisaties zijn de lezen in bijlage 2.

De belangrijkste principes / uitwerkingen volgens MVO Nederland zijn te vinden in bijlage 3:

In de onderstaande tabel en figuur zijn de verschillen, volgens de ING, tussen een lineaire- en circulaire economie naast elkaar weergegeven.

Tabel 4: Verschillen tussen lineaire- en circulaire systemen bron: (Hieminga, 2015)

	Eigenschappen van een lineaire economie:	Eigenschappen van een circulaire economie:
Houding tegenover de natuur	Dwingt de natuur meer te produceren	Meer doen met wat de natuur biedt
Houding tegenover productie	Ontnemen, creëren en weggoaien	Verminderen, hergebruiken en recyclen
Levensduur	Eénmalige levenscyclus bij het gebruik van producten, componenten, materialen en energie	Materialen en energie worden oneindige gebruikt voor verschillende doeleinden binnen de economie

Verlenging van de levensduur	Producten zijn achterhaald (economisch afgeschreven), terwijl ze nog steeds bruikbaar zijn	De levensduur van het product wordt verlengd door het gebruik in een andere setting of wordt een waardevol onderdeel van andere producten
Performance	Klant koopt een product en wordt eigenaar	Klant krijgt de beschikking over de functionaliteit van het product en hoeft niet de eigenaar te worden. Daarnaast delen klanten producten
Verdienmodel	Producenten vragen de verkoopprijs voor de geleverde producten	Producenten vragen een prijs voor het gebruik van de het product of kopen aan het eind van de gebruiksduur het product terug
(Meervoudige) waardes en principes	Geld is de dominante waarde in bedrijfsmodellen	Bedrijfsmodellen zijn gebaseerd op een meervoudige waarde creatie: Financiële-, sociale- en ecologische waarden
Waardeketen	Bedrijven blijven onafhankelijk van elkaar streven naar efficiëntie	Bedrijven werken met elkaar samen binnen de waardeketen om zo de risico's te spreiden en de voordelen met elkaar te delen

Cross-sectorale ketensamenwerking

In een circulaire economie zijn meerdere partijen betrokken bij de levensduur van het product. [Herman Wijffels \(2011\)](#), hoogleraar 'duurzaamheid en maatschappelijke verandering' aan de Universiteit Utrecht stelde al in 2011, in een interview met MeJudice, dat spelers (de betrokkenen) hun onderlinge relaties moeten intensiveren. Hij stelde dit als een belangrijk kenmerk binnen de circulaire economie, omdat er zo minder ruimte is voor speculatie, of om een ander spreekwoordelijk: "de poot uit te draaien", de ander te veel te laten betalen. Daarbij gaf hij aan dat zo de relaties stabiel zijn dan waar elke schakel in de keten, in een open markt zit (Wijffels, 2011). Ook [Noortje Schauwen \(2015\)](#), van search consultancy, haakt hierbij aan. In haar presentatie over praktijkvoorbeelden vertelt zij dat de samenwerking in de keten zo vroeg mogelijk in het proces opgang moet komen. Daarnaast is het belangrijk dat men weet wat er in het product of gebouw zit. *"Wanneer men dit niet weet, kan men de recycling, het hergebruik en de kwaliteit van het product of de (deel)producten niet garanderen. Wanneer het vervolgens lukt om tijdig de juiste werkprincipes voorafgaand aan het proces vast te stellen, dan hoeft een circulair gebouw niet duurder te zijn dan andere gebouwen"* (Schauwen, 2015).

Circulair bouwen

Circulair bouwen betekent in dit onderzoek dat de beginselen van de circulaire economie zijn meegenomen bij het ontwerp, de bouw en sloop (demontage) van verblijf recreatieve producten. Verblijf recreatieve producten zijn meer dan alleen de verblijfsaccommodatie. Andere faciliteiten, zoals sanitaire gebouwen, speeltoestellen, zwembaden, horeca kunnen ook circulair gebouwd worden.

Bij circulair bouwen is in de eerste plaats een levenscyclusbenadering noodzakelijk. Bij de levenscyclusbenadering hoort hoogwaardige recycling van materialen: deze worden steeds opnieuw gebruikt. De materialen zijn na een eventuele demontage opnieuw te gebruiken, kunnen worden gerecycled en zijn niet giftig (Circle economy, Odijk, & Bovene, 2014).

Een verblijfsrecreatief product is ontworpen en gebouwd als een grondstoffenbank of als een opslagplaats van verschillende grondstoffen die, gecombineerd in de huidige samenstelling, de recreatiefaciliteit vormen. Na het gebruik kunnen de onderdelen weer gebruikt worden als bouw materiaal in een ander project (Joustra, et al., 2014). [Thomas Rau \(2015\)](#), spreekt hierbij dan

ook over 'remontabele' producten: demontabel, verplaatsbaar en opnieuw op te bouwen (Rau, 2015).

Enkele aanbevelingen uit het onderzoeksrapport van de ABN AMRO, circulair bouwen - het fundament onder een vernieuwende sector, zijn te vinden in bijlage 3 (Circle economy, Odijk, & Bovene, 2014):

Nieuwbouw

Voordat men een aanbesteding doet, zal men een keuze moeten maken over de wijze waarop materialen en producten verkregen worden door de leveranciers. Als men deze keuze heeft gemaakt, dan stelt men het mogelijke niveau van 'recyclebaarheid'¹ vast. Als men uiteindelijk instemt met de aankoop, dan legt men in het contract de wijze van eigendom vast. De manier waarop de leveranciers terugnemen, wat ze ermee gaan doen en op welk niveau de grondstoffen behouden blijven, worden getoetst, onderzocht en vastgelegd in een re-entry document. Aanvullend wordt ook in een re-entry document, per soort geleverde grondstof, het gewicht genoteerd. Zo heeft men overzicht over wat er zich in het gebouwde bevindt. Via audits zouden de bepalingen uit het contract geborgd kunnen worden (Epema & Klerk, 2015). Thomas Rau (2015) spreekt in plaats van een re-entry document, van een grondstoffenpaspoort. In een grondstoffenpaspoort van een gebouw staat exact van elk materiaal in welk element het zich bevindt en in welke hoeveelheid. Bij een 'remontabel' gebouw kan men dus aan het eind van de gebruiksduur alle materialen eruit halen (Rau, 2015). In bijlage 4 is een mogelijk voorbeeld voor een re-entry document opgenomen.

Bestaande bouw

Naast nieuwbouw zijn er ook gebouwen die niet ontworpen zijn om materialen eruit te halen. De materialen die in het gebouw aanwezig zijn, zijn vaak van slechtere kwaliteit en vervuult met bijvoorbeeld lijm- en kitresten. Door voorafgaand aan het sloopproces tijdig slopers te betrekken is het mogelijk om een inventarisatie te maken van de (rest) waarde van de materialen en zo het niveau van recyclebaarheid te bepalen. Vaak bezitten gebouwen speciale elementen, bijvoorbeeld tegeltjes of glas-in-loodramen. Door tijdig slopers te betrekken kan men de materialen inventariseren en een (tweedehands)markt zoeken voor deze materialen. Door de gecreëerde extra tijd is men in staat om een betere prijs te bedingen en verkrijgt het materiaal op deze wijze een hogere restwaarde (Schrauwen, 2015).

2.2 Een circulair verdienmodel

In het rapport van OPAi & MVO Nederland beschrijft [Douwe Jan Joustra](#) dat succesvol opereren in een economie, waarbij het gebruik steeds meer terrein wint ten opzichte van verbruik, aanpassingen vraagt in de bedrijfsvoering en de manier waarop producten en diensten worden geproduceerd en ontworpen. De relaties met de stakeholders worden anders vormgegeven, net als de manier waarop markten worden bewerkt en inkomsten worden gegenereerd (Joustra, et al., 2014).

Volgens het onderzoek van consultancy bureau [Accenture](#) zijn er, naar aanleiding van 120 case studies, vijf soorten businessmodellen geïdentificeerd die kansen bieden in een circulaire economie:

¹ Voor de niveaus zie tabel 1 uit paragraaf 2.1, niveaus van circulariteit (Cramer, 2014).

1. *"Circulaire leveranciers, die duurzame energie, biologisch afbreekbaar of volledig recyclebaar materiaal leveren om eenmalig-te-gebruiken-materialen te voorkomen;*
2. *Grondstoffen-verzamelaars, die nuttige grondstoffen terughalen uit bijproducten of producten aan het einde van hun levenscyclus;*
3. *Levenscyclusverlenging, wat er door reparatie en doorverkoop voor zorgt dat producten langer in de markt blijven;*
4. *Deelplatforms, waar effectiever gebruik van producten mogelijk wordt door gedeeld gebruik mogelijk te maken (op- en afroepenconomie), of door spullen die niet (meer) worden gebruikt van eigenaar te laten wisselen (tweedehands markt).;*
5. *Product-naar-dienst(service), waar het laten gebruiken van producten tot positieve waarde leidt voor de eigenaar via een lease of pay-per-use contract" (Accenture, 2014, pp. 12-15).*

Welk businessmodel het beste bij een organisatie aansluit is afhankelijk van zijn positie in de waardeketen en zijn afzetmarkt. In bijlage 5 is een overzicht gegeven van de onderlinge relatie die bovenstaande businessmodellen hebben in de keten (Hieminga, 2015).

Een verdienmodel wordt in dit onderzoek gezien als een onderdeel van het gelijknamige business model. Het verdienmodel geeft daarbij aan hoe de binnenkomende geldstromen en de baten en lasten zijn geregeld (Witvoet, 2015).

De ING Bank ziet voor een verdienmodel in haar [onderzoeksrapport 'Rethinking finance in a circular economy'](#) vooral het 'pay-per-use-model' van Accenture als richtinggevend, waarbij ook de volgende componenten terugkomen:

- *De levensduur van het product wordt verlengd door het gebruik in een andere setting of wordt een waardevol onderdeel van andere producten*
- *Klant krijgt de beschikking over de functionaliteit van het product en hoeft niet de eigenaar te worden. Daarnaast delen klanten producten*
- *Producenten vragen een prijs voor het gebruik van de het product of kopen aan het eind van de gebruiksduur het product terug*
- *Bedrijfsmodellen zijn gebaseerd op een meervoudige waarde creatie: Financiële-, sociale- en ecologische waarden*
- *Bedrijven werken met elkaar samen binnen de waardeketen om zo de risico's te spreiden en de voordelen met elkaar te delen (Hieminga, 2015).*

Net als de ING, is ook de Rabobank, in zijn rapport ['De potentie van de circulaire economie'](#), geïnspireerd door het eerdere onderzoek van Accenture. Zij zien als basis voor de eerder vernoemde bedrijfsmodellen van Accenture een verdienmodel als: *"het privaat rendement voor de ondernemer"* (Stegeman, 2015). Bij de businessmodellen van Accenture (2014) heeft de heer Stegeman de volgende verdienmodellen beschreven (volgend van businessmodel 1 tot en met 5):

1. Circulaire leveranciers: *"Het verdienmodel bestaat eruit dat alternatieve grondstoffen betaalbaarder of beter zijn dan traditionele grondstoffen. Dit model komt in een stroomversnelling als (1) grondstoffenprijzen hoog zijn en (2) de leveringszekerheid van grondstoffen minder is;"*
2. Grondstoffen-verzamelaars: *"Door het creëren van een markt voor afval wordt een verdienmodel gerealiseerd: een kostenpost die verandert in een winstgevend bedrijf;"*

3. Levenscyclusverlenging: *"Het verdienmodel heeft een aantal kanten. Deels zit het in diensten (reparatie, vervanging, aanpassing), deels gaat het erom dat de (rest-)waarde nogmaals commercieel wordt benut (zoals bij opnieuw verkopen);"*
4. Deelplatforms: *"Het verdienmodel bestaat daarbij soms uit de intermediairfunctie (vraag en aanbod tegen betaling bij elkaar brengen), soms uit de restwaarde van de goederen, soms uit het aanbieden van (nieuwe) diensten om bestaande goederen beter te benutten;"*
5. Product-naar-dienst(service): In plaats van goederen te verkopen, blijft het bedrijf eigenaar van het product. Het wordt ter beschikking gesteld aan een of meer gebruikers, of door een leasecontract, of door een huurprijs per gebruik. Ook kunnen dit soort concepten voor bedrijven aantrekkelijker worden als de demontage en het hergebruik van producten goed is ingeregeld, waardoor de restwaarde na economisch gebruik hoog blijft, en dus de afschrijving relatief laag. Dit model gaat daarom goed samen met de levensduurmodellen (Stegeman, 2015).

Bovenstaande verdienmodellen zorgen voor maatschappelijke waarde, maar ook voor private waarde. Stegeman (2015) waarschuwt erbij dat de verdienmodellen substituten zijn voor al bestaande bedrijfsmodellen. *"Bij een gelijkblijvende eindvraag leidt de overgang van veel bedrijven naar dit soort modellen zoals bij iedere golf van innovatie tot 'creative destruction': de oude, niet-circulaire bedrijven leggen het loodje als de nieuwe modellen superieur blijken te zijn"* (Stegeman, 2015).

Voor een verdienmodel van een circulair gebouwd verblijfsrecreatief product staat het verdienmodel 'product als een service' centraal. Deze keuze is gemaakt, omdat vanuit de vraagzijde verblijfsrecreatiebedrijven dienstverlenende bedrijven zijn, die zich aan het einde van de keten bevinden als gebruiker. De nadruk voor een circulair verblijfsrecreatief product ligt om die reden bij de inrichting van de inkoop- en de exploitatie van de duurzame productiemiddelen. Als aanvullend businessmodel, biedt businessmodel 3, levenscyclusverlenging, de mogelijkheid om door reparatie producten langer in gebruik te houden en te exploiteren. Om die reden wordt in de volgende paragrafen verder ingegaan op verdienmodel 'product als een service, waarin de wijze van investeren, financieren, exploiteren, waarderen en afschrijven van de circulair gebouwde faciliteiten aan bod komen.

2.3 Een product als een service

De architect Tomas Rau (2015) sprak in het programma [Tegenlicht: Einde van bezit, van de VPRO](#), erover dat producenten, in het verdienmodel product als een service, de verantwoordelijkheid houden over de kwaliteit van de geleverde producten. De producent draait zodoende op voor eventuele complementaire kosten, zoals: elektriciteit-, water- en gasverbruik, het onderhoud, de schoonmaak en de reparatie van het geleverde product. De opdrachtgever wordt gebruiker en betaalt periodiek een gebruiksvergoeding voor de kwaliteit van het product en de service. (Rau, 2015). Het door de gebruiker te betalen bedrag bestaat uit een compensatie van de complementaire kosten. Om ondernemen op deze wijze interessant te houden, wordt verwacht dat de gebruiksvergoeding op ongeveer hetzelfde niveau ligt als de kosten die de gebruiker bij eigendom ook zou maken, aangevuld met een dekking voor eventuele overhead-, financiering-, en waardedalingskosten. De producent maakt zijn (winst)marge op de efficiëntie die hij kan bewerkstellen. Dit laatste dwingt de producent om die reden zijn product zo efficiënt mogelijk te ontwerpen, waarbij hij rekening houdt met de mogelijkheid om eventuele gebreken relatief

eenvoudig te verhelpen en dat het product zo efficiënt mogelijk met verbruik van gas, elektriciteit, water en uitstoot van CO² omgaat (Rau, 2015).

De fundamentele verandering ten opzichte van de lineaire economie zit in het eigendom. Voor de materialen zelf wordt door de gebruiker niet betaald. Via het verdienmodel product als een service beschikt de gebruiker over hoogwaardige en zuinig in verbruik zijnde producten, die men wellicht bij koop niet kan veroorloven. Na afloop van de overeengekomen periode krijgt de producent het product terug en kan hij de materialen herwinnen en inzetten in een vervolg leven. Eigendom betekent dan ook niet 'iets' hebben, maar er verantwoordelijkheid voor nemen. De producent wordt op deze wijze gedwongen na te denken over de inzet van de materialen op de lange termijn. De producent zal het gebouw dan ook zo ontwerpen dat het remontabel is. Zo komen de grondstoffen, die voorafgaand aan de bouw zijn vastgelegd in een grondstoffenpaspoort, weer ter beschikking van de producent. Bij de constructie kan de producent kiezen om materialen groter te maken dan nodig is, bijvoorbeeld bij houten balken, deze enkele centimeters dikker te maken. Men noemt dit overdimensioneren. Overdimensionering zorgt ervoor dat de restwaarde verhoogd wordt, omdat het risico dat een component bezwijkt verkleind of zelfs uitgesloten wordt. Ook zorgt dit ervoor dat een component in de toekomst meer functies kan vervullen. Doordat materiaal terug gaat naar de producent beschikt deze weer over het materiaal en kan hij op zijn beurt deze weer inzetten bij derden, verkopen of teruggeven aan de natuur (Rau, 2015).

2.4 Investerings en financiering

Ook bij banken is de circulaire economie een actueel thema. Zo verrichten onder andere de Rabobank, ABN AMRO en de ING onderzoek naar de transitie naar een circulaire economie. Belangrijke thema's die terugkomen zijn de investering en de financiering. In het onderzoeksverslag van Hieminga, '*ING: Rethinking finance in a circular economy*', worden verschillende vormen van financiering besproken. Deze financieringsvormen zijn weergegeven in bijlage 6.

Bij de financieringsaanvraag voor (vreemd) vermogen kunnen problemen ontstaan, doordat circulair bouwen andere principes heeft dan via een lineaire wijze. Hieminga (2015) benadrukt dat de onderliggende (juridische) contracten bij circulair ondernemen meer centraal staan in de financiering. Bij traditionele financiering is het gebruikelijk dat activa, zoals de grond, een gebouw of inventaris als onderpand en zekerheidsverschaffing dient voor de geld gevende partij. Bij circulaire bedrijfsmodellen, waarbij de leverancier eigenaar blijft van haar product, ontstaat er een probleem in de eigendomssfeer. Het probleem ontstaat wanneer producten, conform burgerlijk wetboek 3 en 5, duurzaam met elkaar verenigd worden. Bijvoorbeeld doordat hoofd- en deelbestandsdelen aan elkaar bevestigd worden en eigendomsverkrijging door een andere partij toepassing vindt². Ook als losse materialen samen een gebouw vormen, die op de grond van de ondernemer staat, zal uit de wet blijken dat deze onderdelen en het gebouw eigendom worden van de ondernemer (wetten.overheid.nl, 2015).

Onderliggende contracten tussen de partijen, die het eigendom en de vergoeding hiervoor regelen staan om die reden veel meer centraal bij circulaire ondernemingen. Zo zal bij circulaire bedrijfsmodellen kasstroom optimalisatie de financierbaarheid verhogen. Immers toekomstige kasstromen dienen als basis om de gebruiksvergoeding voor materialen, producten en diensten te

² Bijlage 7 geeft een nadere uitleg over eigendomsverkrijging door samengevoegde zaken.

bekostigen. Aspecten als de terugverdiencapaciteit en de kredietwaardigheidscontrole van de gebruiker verdient meer aandacht, omdat organisaties met pay-per-use modellen, meer risico lopen door het aantrekken van minder kredietwaardige gebruikers. Een faillissement- of het onvermogen van de gebruiker om te betalen, kan gevolgen hebben voor de hele (contractuele) keten. Het contract dient dan ook goed te beschrijven wat er in deze situaties nog mogelijk is. Deze onzekerheid voor de leverancier kan om die reden dan ook een belemmering vormen om te beginnen aan een circulair bedrijfsmodel. Echter zijn er ook een aantal oplossingen om deze belemmering weg te nemen. De leverancier kan het risico op faillissement van de eindgebruiker afwentelen door de toekomstige kasstromen te verkopen aan een factoring- of leasemaatschappij, maar vaak kost dit wel een bepaald percentage van de omzet. Dit zet dan ook een extra druk op de keten. Het circulair bouwen zelf kan ook dienen als een oplossing, bijvoorbeeld wanneer demontage eenvoudig te bereiken is zonder dat de materialen waarde verliezen. Ook het tijdig zoeken naar (tweedehands)markten kunnen de restwaarde en zodoende de financierbaarheid verhogen (Hieminga, 2015).

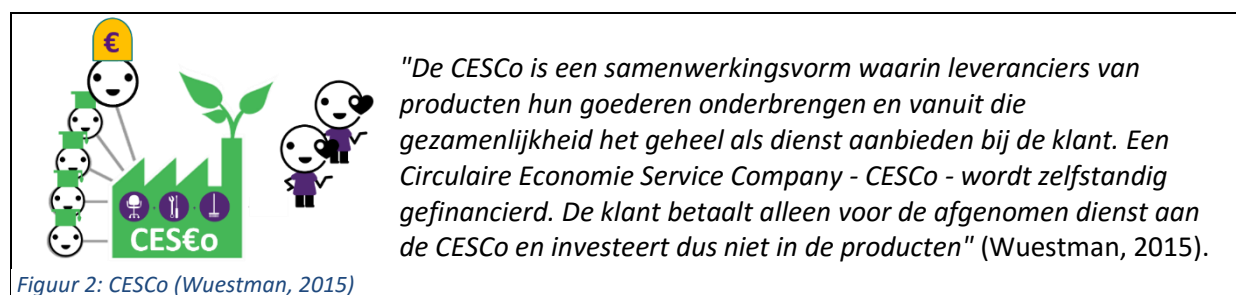
Daarnaast biedt ketensamenwerking ook kansen om de risico's onderling te verdelen of de impact daarvan af te zwakken. Door intensieve samenwerking als basis te leggen voor vertrouwen in de keten, wordt het mogelijk om zonder tussenkomst van banken, elkaar meer financiële ruimte te geven en zodoende de omloopsnelheid van geld en waar mogelijk de totale vraag naar krediet te verlagen en tegelijkertijd de kwaliteit en de kwantiteit van de productiviteit te verbeteren.

Samenwerkingsmodel

Wil een onderneming circulair bouwen, dan zal zij als initiator samenwerkingspartners moeten zoeken die het circulair bouwen (financieel, met kennis of in de bouw) kunnen en willen faciliteren. In onderstaand kader is een beeld geschetst van een samenwerkingsvorm, waarin aspecten als het eigendom, de financiering, investering en exploitatie terugkomen.

Stichting circulaire economie heeft voor de rol als tussenleverancier de CESCO bedacht.

Tabel 5: Collectieve samenwerkingsvorm van leveranciers van producten in een CESCO



Figuur 2: CESCO (Wuestman, 2015)

De partijen die de CESCO realiseren en beheren zijn verantwoordelijk voor de prestaties die zijn afgesproken met de gebruiker, ook wel de opdrachtgever. Zij oefenen maximaal invloed uit op het ontwerp, de productie en de exploitatie. Hierdoor ontstaat een optimale situatie om een lange termijn relatie met de gebruiker met maximale resultaatgerichtheid aan te gaan. Volgens de heer Wuestman (2015) ligt juist daarin het onderscheidend vermogen en het verdienmodel voor de samenwerkingscoalitie. De CESCO kan, in combinatie met verdienmodel product als een service, de gebruiker ontzorgen. De ondernemer krijgt de prestaties die hij verlangt, zonder extra overhead die

het beheren van niet-kerntaak gerelateerde zaken doorgaans kost. Hierdoor ontstaat er voor beide partijen een win-win situatie. Daarnaast geeft hij aan dat ook het milieu veel baat heeft bij samenwerkingsverbanden. Vanuit de uitgangspunten rondom circulaire economie zet de CESCo in op herbruikbaarheid van producten en grondstoffen en richten producenten zich op het toepassen van bijvoorbeeld gerecyclede materialen en zullen waar mogelijk het gebruik van nieuwe grondstoffen vermijden. Na het einde van de looptijd gaan de producten terug naar de leveranciers van de CESCo. Als extra voordeel geldt dat de CESCo als eigen entiteit de kwaliteit van de dienstverlening kan garanderen, omdat zij bij disfunctioneren van één leverancier, alternatieve leveranciers kan binden om de prestatie aan de gebruiker te leveren (Wuestman, 2015).

2.5 Waarderings- en afschrijvingsmethoden

Wanneer men overweegt te investeren in een circulair product, zoals verblijfsaccommodaties, dan waardeert men het resultaat van deze investering. Zoals in de definitie is beschreven, richt men zich binnen de circulaire economie op het creëren van een meervoudige waarde. Deze waarden zijn onder te brengen in onder andere ecologische-, economische- en sociale waarde (ook wel bekend als de 3 P's van People, Planet & Profit). [Jan Jonker \(2012\)](#), beschreef in zijn stuk '*de zeven kenmerken van nieuwe businessmodellen*' dat de meervoudige waarden een verdere vertaling zijn van duurzaamheid. *"Duurzaamheid is dan als het ware de overkoepelende waarde, waarin deze gangbare waarden ingebed zijn. Het gaat in de kern over het organiseren van wat maatschappelijk gezien van waarde is. Duurzaamheid is in deze visie op meervoudige waardencreatie ingebed in een systematische en onderling verbonden manier van denken"* (Jonker, 2012, p. P.34). Hij stelt daarbij dat men duurzaamheid moet zien als een ideaalbeeld en niet als een meetbaar doel. Ook stelt hij dat men duurzaamheid al werkende weg bereikt door samen te werken aan wat van waarde is (Jonker, 2012).

Voorbeelden van waarden zijn de utiliteitswaarde en de intrinsieke waarde:

Utiliteitswaarde is uitgedrukt in het nut dat het waarde-object heeft. Het nut hoeft echter niet altijd bekend te zijn. Vaak komt men pas achteraf te weten, wanneer er een gebrek ontstaat, wat de werkelijke utiliteitswaarde is (Rooda, 2007).

Intrinsieke waarde gaat uit van de waarde die niet wordt bepaald door de betekenis van anderen, maar door de waarde van de persoon of zaken zelf. Wat van waarde is, verschilt per persoon, omdat iedereen eigen belangen, meningen of opvattingen heeft. De waarde van het object zit 'vanbinnen'. Naast waarde uitgedrukt in geld, kan men ook de waarde uitdrukken in geestelijke rijkdom (kennis, ervaring, of wijsheid); prestige (erkenning, beroemdheid en behaalde prijzen); macht, vrienden, geliefden, geluk of zelfvervulling (Rooda, 2007). De intrinsieke waarde van geld was vroeger bijvoorbeeld gebonden aan de marktwarde van het metaal, tegenwoordig wordt (chartaal) geld uitgedrukt in de nominale waarde. De nominale waarde is de waarde die op de munt of biljet staat (Hulleman & Marijs, 2008).

Zoals in de definitie in paragraaf 2.1. is beschreven richt de circulaire economie zich op het creëren van meervoudige waarde. Hieronder wordt een benadering gegeven van hoe er wordt gedacht over deze waarden. Deze benadering is echter niet volledig en compleet, maar schets slechts een beeld.

Economische waarde

Zoals in de term circulaire economie al benoemd staat, gaat het ook om de huidige economische waarden, zoals financiële onafhankelijkheid, continuïteit, activa, passiva, mate van efficiëntie, mate

van effectiviteit, opbrengsten, lasten en resultaat, uitgedrukt in geld en gemeten via KPI's, kengetallen en parameters.

Een voorbeeld is het toekennen van waarde aan activa of duurzaam productiemiddel uitgedrukt in geld. Binnen de economie zijn er verschillende uitwerkingen van waarderingsmethoden. Een voorbeeld hiervan is de economische- (indirecte) bedrijfswaarde. Het gedachtepunt achter dit begrip heeft haar oorsprong in dat de onderneming waarde ontleent aan een transformatieproces, waarbij de input wordt verwerkt in output. Waardecreatie ontstaat dan ook bij de investering in productiemiddelen, omdat er verwacht wordt dat de verkoopwaarde van de outputs hoger is dan de inkoopwaarde van de inputs. De berekening van de bedrijfswaarde is dan ook: *"de contante waarde van de toekomstige netto-bedrijfsontvangsten of nettokasstromen uit hoofde van de te produceren goederen en/of diensten. Met 'netto' wordt bedoeld het verschil tussen de te realiseren verkoopontvangsten en de te verrichten exploitatie-uitgaven"* (Epe & Koetzier, 2014, p. 38). De directe bedrijfswaarde, is de waarde die de productiemiddelen hebben als deze zelf verkocht wordt in plaats van gebruikt. Deze waarde is alleen relevant als de indirecte waarde lager is dan de directe waarde (Koetzier, 2013).

Naast de bedrijfswaarde kent men ook de boekhoudkundige waarde. Dit waarde begrip is gebaseerd op de inkoopprijs van de individuele activa (Epe & Koetzier, 2014).

Heezen (2009) veronderstelt dat er op het gebied van waardebepaling van een activa geen enige echte waarde is, maar dat de waarde van activa mede afhangt van de situatie waarin de onderneming zich op het moment van waarderen bevindt (Heezen, 2009).

Ecologische waarde

Een aanvullende eigenschap van de meervoudige waardecreatie, in dit onderzoek, is dat men het herstellend vermogen van natuurlijke hulpbronnen als uitgangspunt neemt, zodat men waardenvernietiging in het totale systeem minimaliseert. Deze eigenschap sluit aan op de essentie van het creëren van ecologische waarde. Door in plaats van de natuur te dwingen meer te produceren, doet men juist meer met wat de natuur biedt (Hieminga, 2015).

Het ontwerp en de keuze voor bepaalde grondstoffen en (biobased) materialen komt dan voort uit het feit dat de grondstoffen zoals bijvoorbeeld hennep, hout, bamboe en olievlas, weer terug groeit door herbebossing en herplanting. Terwijl materialen, zoals mineralen, metalen, en fossiele brandstoffen eindig zijn. Daarnaast vermindert men de behoefte aan nieuwe grondstoffen door gebruik te maken van reeds in omloop zijnde (eindige) materialen. Ecologische waarden zijn dan vooral te vinden in de impact die de keuze voor bepaalde producten, diensten en processen hebben op de continuïteit van de huidige (natuurlijke) systemen in de wereld. Bij 'front-end-design' worden producten zodanig ontworpen dat zij aan het einde van de levensduur efficiënt gedemonteerd kunnen worden en dat gebruikte materialen eenvoudig gescheiden kunnen worden. Technische restmaterialen kunnen dan terugkeren in de technische kringloop (hergebruik) en biologische restmaterialen kunnen als voedingsstof worden teruggevoerd naar de natuurlijke keten (Schuurman, 2012).

Ook ecologische waarden kan men meten met kengetallen, kpi's en parameters. Voorbeelden hiervan zijn de besparingsdoelen in het gebruik van elektriciteit, aardgas en in de uitstoot van CO². Een andere voorbeeld van meetbare waarde is het aantal in gewicht uitgedrukte gebruikte tweedehands materialen, in plaats van nieuwe materialen.

Sociale waarde

Naast economische- en ecologische waarden biedt de circulaire economie kansen om uitval van mensen en talenten te voorkomen, bij te dragen aan de cultuur en te zorgen voor een goede relatie met stakeholders. [Erick Wuestman \(2015\)](#), beschrijft in zijn blog de volgende voorbeelden:

"Voorkomen van uitval van mensen en hun Talenten.

1. *Respectvol produceren in relatie tot veiligheid, ontwikkelingskansen van arbeidskrachten, wetgeving, het voorkomen van op slavernij lijkende praktijken en de inzet van bijvoorbeeld kinderarbeid.*
2. *Zorgen dat mensen met enige vorm van (ogenschijnlijke) achterstanden niet het kind van een rekening worden en de kans krijgen als volwaardige deelnemer in alle actieve vormen van burgerschap een waardevolle rol te spelen.*
3. *Dat geldt voor mensen die "bij het uitdelen van bepaalde vaardigheden of lichaamsdelen niet helemaal vooraan hebben gestaan" en voor alle anderen met een vorm van achterstand op de arbeidsmarkt.*
4. *Maar evenzogoed voor mensen die over een ruime mate van intelligentie en vaardigheden beschikken, maar doordat ze zich daarmee "onderscheiden" van de middenmoot, net zo goed niet de ankers weten te vinden of te hanteren die hun talenten tot ontplooiing kunnen brengen (Wuestman, 2015)."*

Naast uitval van talenten kan men bovenstaande groepen ook juist betrekken, bijvoorbeeld door samenwerking te zoeken met sociale werkplaatsen en door het creëren van nieuwe banen. In het kort wordt dit 'Social return' genoemd (Stichting Social Return, 2013). Buitenom het werkgeverschap bestaan sociale waarden ook uit het hechten van een gezonde relatie met stakeholders, bijdragen aan de plaatselijke cultuur en ontwikkeling van de regio.

Ook sociale waarde kan men meten in KPI's, kengetallen en parameters. Enkele voorbeelden zijn: het aantal geboden arbeidsplaatsen, het aantal klachten van stakeholders, de mate van sponsoring- en deelname aan evenementen in de regio.

Meervoudige waarden

Zoals de waarden hierboven beschreven zijn lijken ze een opzichzelfstaande type waarden, echter kan men het één niet los zien van het andere. Ook blijven waardenbegrippen voor een groot deel subjectief en persoonlijk (intrinsieke waarde). Iedere ondernemer zal zo zijn eigen zienswijze en een eigen voorkeur hebben. Wel zijn deze waarden kwantificeerbaar door middel van kengetallen, kpi's en parameters. Geld heeft bijvoorbeeld een belangrijke functie als rekeneenheid voor de beslissing en prioritering bij verschillen tussen de type waarden. Immers geld heeft de functie als ruilmiddel, rekeneenheid en oppotmiddel (Hulleman & Marijs, 2008). Circulair bouwen of circulair ondernemen ,in het algemeen, is in die mate een bewuste keuze van de ondernemer en een alternatief voor lineair bouwen.

Afschrijven en restwaarde

Materiele vaste activa, of anders genoemd 'duurzame productiemiddelen', die meerdere productieprocessen c.q. perioden meegaan, zoals gebouwen, machines, meubelen en computers

mogen volgens de regels voor jaarverslaggeving, het matchingsprincipe, niet in één keer (fiscaal) afgeschreven worden. De afschrijvingen en de kosten die daaruit komen volgen als het ware de vooraf bepaalde levensduur. Daarnaast kent men aan het eind van de levensduur vaak nog een restwaarde toe. De restwaarde is de geschatte verkoopwaarde van een duurzaam productiemiddel aan het einde van de levensduur. De restwaarde kan ook negatief zijn. Bijvoorbeeld als de kosten die gemaakt worden om een gebouw te slopen(demonteren) en voor de afvalverwerking hoger zijn dan de te ontvangen vergoeding (Epe & Koetzier, 2014).

Achterliggende gedachte van het afschrijven

Hoewel een ondernemer voorafgaand aan het bezit de aanschafprijs betaalt aan de leverancier, kan de ondernemer deze kosten niet in zijn geheel toerekenen aan het resultaat in de periode waarin het duurzame productiemiddel is gekocht (matchingsprincipe). Aan het eind van de levensduur zal er wellicht ook een restwaarde zijn. Het verschil tussen de aanschafwaarde en de restwaarde is de waardedaling. Afschrijvingskosten zijn dus de toegerekende periodieke kosten die verband houden met de waardedaling van duurzame productiemiddelen ten opzichte van de inkoopwaarde gedurende de levensduur (Heezen, 2009). De waardedaling van duurzame productiemiddelen vinden plaats naar gelang de levensduur afloopt. Dit kan economisch of technisch van aard zijn:

- De technische levensduur is bereikt wanneer een duurzaam productiemiddel niet meer in staat is om producten voort te brengen (Heezen, 2009). Deze producten kan men zien als de output van de duurzame productiemiddelen voor de klanten. Bijvoorbeeld: een accommodatie biedt een verblijfsplaats om te slapen en te eten, een toiletgebouw biedt sanitaire voorzieningen en een speeltoestel of zwembad biedt plezier en beleving. De technische levensduur verloopt bijvoorbeeld door intensief gebruik en door verloop van tijd (ouderdom) (Heezen, 2009).
- De economische levensduur van een duurzaam productiemiddel is die levensduur waarbij de kosten per werkeenheid minimaal zijn. De economische levensduur verdient de voorkeur boven de technische levensduur, omdat deze uitgaat van de meest efficiënte aanwending van een duurzaam productiemiddel. Hoewel de technische levensduur wellicht hoger is dan de economische levensduur, hoeft het niet verstandig te zijn het productiemiddel te blijven inzetten (Epe & Koetzier, 2014). Een voorbeeld hiervan kan de toename aan complementaire kosten zijn, zoals voor het onderhoud en reparatie. Als deze onderhoudsbeurten ook zorgen voor de daling in het aantal werkeenheden, zoals het aantal dagen dat een verblijfsaccommodatie in een jaar verhuurd kan worden. Dan stijgen de gemiddelde kosten per werkeenheid tijdens de gehele levensduur. Daarnaast speelt bij duurzame productiemiddelen de economische slijtage een belangrijkere rol dan de technische slijtage (Koetzier, 2013).

Economische slijtage: "*Door de verbetering van de techniek en door de sterk wisselende consumentenvoorkeuren zal het meestal zo zijn dat een technische nog niet versleten productiemiddel na een aantal jaren (economisch) niet meer bruikbaar is*" (Koetzier, 2013, p. 45).

Berekening van de afschrijvingskosten

Wanneer duurzame productiemiddelen in gebruik zijn, dan ontstaan er kosten door de exploitatie, zoals het verbruik van stroom, gas, water, reparatiekosten, schoonmaakkosten en overige

onderhoudskosten. Deze kosten worden complementaire kosten genoemd. Wanneer een ondernemer duurzame productiemiddelen koopt, dan betaalt men voorafgaand aan het bezit een bedrag. Zoals paragraaf 2.4 aangaf kan dit met eigen of vreemd vermogen gebeuren. De misgelopen renteopbrengsten of de rentelasten over het gemiddeld geïnvesteerd bedrag kan men zien als vermogenskosten (Heezen, 2009).

De afschrijvingskosten worden berekend aan de hand van de kostprijswaarde van de prestaties -/- de complementaire kosten. Doordat deze methode gebaseerd is op een groot aantal schattingen, is deze methode lastig te gebruiken. Om deze redenen zijn een aantal standaard afschrijvingsmethoden ontwikkeld, waarbij alleen de economische levensduur en de restwaarde geschat hoeven te worden. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

1. **bij gelijke waardedaling verdeeld over de jaren, de lineaire methode:**

$$\text{Afschrijvingskosten per jaar} = \left(\frac{(\text{aanschafprijs} - \text{restwaarde})}{\text{levensduur}} \right)$$

2. **afschrijven met een vast percentage van de boekwaarde:**

Elk jaar daalt de boekwaarde met het afschrijvingspercentage volgens onderstaande formule:

$$100 \times \left(1 - \sqrt[\text{levensduur}]{\frac{\text{Restwaarde}}{\text{Aanschafprijs}}} \right) = \text{afschrijvingspercentage} ;$$

3. **afschrijving volgens de jaarwegingsmethode:**

Elk jaar wordt een wegingsfactor toegekend. Ook hier daalt het af te schrijven bedrag:

$$\text{totaal af te schrijven bedrag} \times \left(\frac{\text{wegingsfactor}}{\text{som van alle wegingsfactoren}} \right) \text{ (Epe \& Koetzier, 2014).}$$

Circulaire duurzame productiemiddelen

De vraag "Welke waarderings- en afschrijvingsmethoden kunnen worden toegepast om een zo hoog mogelijke (rest)waarde te realiseren?" zal men moeten vertalen in een beeld van wijze waarop de ondernemer circulair onderneemt en dus bouwt. Hoewel bovenstaande methoden gebaseerd zijn op een duurzaam productiemiddel in de lineaire economie, zijn zij voor een groot deel ook toe te passen op circulaire gebouwen. Men moet echter rekening houden met de vraag: wat schijft men af?

Kiest de ondernemer voor het verdienmodel 'product als een service' waarbij hij 'ontzorgd' wordt door de leverancier, bijvoorbeeld via een samenwerkingsverband als een CESCO, dan verkrijgt de ondernemer niet het eigendom van de materialen. In dat geval schrijft hij zelf over de waardedaling van deze materialen gedurende de levensduur niets af. Daarnaast gaat men bij circulair bouwen ervan uit dat voorafgaand bij het ontwerp er wordt gekozen voor duurzame materialen die remontabel zijn en een hoge restwaarde behouden. Daardoor zijn de materialen ook in een vervolg gebruik toepasbaar. In het meest gunstige geval is de waardedaling gedurende de levensduur dan nihil. Dit betekent dat de restwaarde vrijwel gelijk is aan de aanschafwaarde.

3 Methodologie

3.1 Vorm van het onderzoek / de strategie

Dit onderzoek heeft de volgende hoofdvraag: *"Welk economisch onderliggend verdienmodel is mogelijk voor een circulair verblijfsrecreatief product gelet op de veranderende consumentenvraag?"* Het onderzoek kenmerkt zich als kwalitatief verkennend onderzoek voor de deelvragen 1 tot en met 4, omdat met deze deelvragen ideeën, verklaringen en theorieën worden verkend (Baarda, 2014). Ook de empirische deelvraag 4 is kwalitatief, omdat de indicatoren uit de theorie voorgelegd worden aan de onderzoekspopulatie. Hierdoor worden aanvullende opvattingen met betrekking tot het onderzoek verkregen. Deelvraag 5 is kwantitatief verkennend, omdat daar verkend wordt welke factoren invloed hebben en in welke mate. Het onderzoek is vooral verkennend van aard, omdat het richt op het vormen van een theorie, waarin voornamelijk samenhangen of verschillen worden ontdekt (Baarda, 2014). De resultaten kunnen vervolgens gebruikt worden voor eventueel vervolgonderzoek.

Tabel 6: overzicht onderzoeksstrategie

Deelvraag	Strategie	Kwalitatief en kwantitatief verkennend:
1 2 3	Deskresearch Deskresearch Deskresearch	Met de verkregen informatie uit de deelvragen 1 tot en met 3 worden onderzoek indicatoren ontwikkeld. De methode die hierbij wordt toegepast is deskresearch, waarin informatie uit eerdere publicaties, literatuur en uit modellen van derden wordt verzameld en beschreven in het theoretisch kader.
4 5	Verkennende survey uitgewerkt in casestudies	Deelvraag 5 gaat verder waar de andere deelvragen stoppen en is op die wijze een terugkoppeling van de indicatoren naar de verblijfsrecreatieonderneming. De methode die wordt toegepast is een verkennende survey, uitgewerkt in casestudies. Tijdens deze casestudies worden enkele verblijfsrecreatieondernemingen als case beschreven

3.2 Populatie

Voor het onderzoek vormen de ondernemingen in de verblijfsrecreatiesector in Zeeland de populatie. In het verlengde hiervan de ondernemer. Echter door de omvang van de totale populatie is het niet mogelijk elke ondernemer te spreken. Zodoende is bij de brancheorganisatie Recron een lijst met relevante verblijfsrecreatiebedrijven opgevraagd. Uit deze lijst worden ongeveer 6 ondernemingen geselecteerd, omdat zij vooruitstrevend zijn op het gebied van duurzame ontwikkeling. Zij vormen op die manier dan ook een voorbeeld voor de gehele sector. Door de aard van de casestudie wordt niet beoogd een zo groot mogelijke populatie te benaderen of om de resultaten te generaliseren voor de gehele populatie. De lijst van Recron is te vinden in bijlage 8.

Naast de ondernemer zijn ook de aan de onderneming gebonden jaarrekeningen over 2014 van de verblijfsrecreatie ondernemingen onderdeel van het onderzoek. De jaarrekeningen van 2014 en de op te stellen alternatieve circulaire jaarrekeningen zijn zodoende ook onderdeel van de populatie. Aanvullend op bovenstaande ondernemers worden ook specialisten met betrekking tot (circulair) ondernemen en -bouwen benaderd. Aan hen worden vragen die zijn gekoppeld aan de indicatoren

uit het theoretisch kader voorgelegd om aanvullende informatie voor het onderzoek te verkrijgen. Zodoende kan men denken aan onder andere de volgende personen in bijlage 8³.

3.3 Dataverzamelmethode

Om de gewenste informatie te verzamelen worden diepte-interviews gehouden met de in paragraaf 3.2 beschreven ondernemers en personen. Via een topiclijst worden relevante vragen aan de personen voorgelegd. Enkele vragen zijn van tevoren vastgesteld. Echter zal afhankelijk van het antwoord en de achtergrond van de respondent, relevante vervolgvragen worden gesteld. Voor zover als mogelijk worden de interviews persoonlijk afgenomen. Indien het gesprek persoonlijk plaatsvindt, wordt het gesprek met een voice-recorder opgenomen, zodat op een later tijdstip het gesprek nogmaals kan worden beluisterd. Voorafgaand aan het interview wordt hiervoor om toestemming gevraagd. Indien een persoonlijk gesprek niet mogelijk is, worden de vragen per mail gesteld. Persoonlijke gegevens of antwoorden die de persoon aangeeft niet te willen publiceren worden wanneer het kan onherkenbaar of 'anoniem' in het onderzoeksverslag verwerkt.

De jaarrekeningen worden bij de desbetreffende ondernemingen opgevraagd. Aan de hand van de indicatoren uit het theoretisch kader en aangevuld met de resultaten van de diepte-interviews worden alternatieve circulaire jaarrekeningen over het jaar 2014 opgesteld. Het verschil tussen de bestaande en de alternatieve circulaire jaarrekening is het te meten effect. Deze verschillenanalyse kenmerkt zich als het kwantitatief verkennend onderzoek. Met de informatie uit de jaarrekeningen van verblijfsrecreatieondernemingen wordt zorgvuldig omgegaan. Zonder een toestemming tot publicatie worden de gegevens zodanig gecodeerd dat alleen het gemeten effect beschreven en gepresenteerd wordt.

Zoals eerder is vermeld worden indicatoren uit de theorie gebruikt als gesprekspunten (topics) voor de diepte-interviews en voor het opstellen van de alternatieve circulaire jaarrekening. Deze indicatoren zijn beschreven in bijlage 8.

3.4 Dataverwerking en analyse

Zoals in de vorige paragraaf is vermeld, worden er diepte-interviews gehouden en jaarrekeningen opgevraagd. De informatie van de verblijfsrecreatieondernemers wordt gebruikt om de 'persoonlijke' context van de ondernemingen en de visie van de ondernemer beter te leren begrijpen en als aanvulling op de te maken circulaire jaarrekeningen.

Door het houden en opnemen van diepte-interviews worden geluidsfragmenten verkregen. Deze geluidsopnamen van de gesprekken worden in tekst opgeschreven, geordend en gecodeerd op indicatorniveau waarbij delen uit de tekst worden geselecteerd op relevantie. Uit de resultaten kunnen aspecten per indicator van circulair ondernemen naar voren komen die (on)wenselijk of (on)realistisch blijken bij een onderneming. Deze input wordt meegenomen in het opstellen van de circulaire jaarrekening.

Wanneer de circulaire jaarrekening per onderneming is opgesteld, dan kan deze worden vergeleken met de originele jaarrekening. Bij deze kwantitatieve analyse geldt dat elke case een op zichzelf staand onderzoeksresultaat vormt. Verwacht wordt dat uit deze resultaten frequenties, verbanden

³ Deze lijst is onder voorbehoud van medewerking van de betreffende personen. Ook kan deze lijst door middel van nieuwe referenties aangevuld worden. Om die reden is deze lijst meer een indicatie.

en verschillen naar voren komen met betrekking tot de prestaties van elke onderneming. Deze prestaties zijn onder andere te classificeren als de invloed van het verdienmodel 'product als een service' op de jaarrekening, waaronder het totale verschil in resultaat voor belasting (EBT) en de mate waarin individuele factoren van circulaire economie een grotere of kleinere impact hebben op het totaalresultaat en op de balans. Zodoende wordt verwacht antwoord te kunnen geven op deelvraag 5 en zodoende ook op de hoofdvraag.

Het individuele meetniveau van de variabelen per case classificeert zich als een ratiomeetniveau, omdat de originele jaarrekening als 0-niveau gezien kan worden ten opzichte van de circulaire jaarrekening. Bij onderlinge vergelijking in cases is er echter sprake van een nominaal meetniveau, omdat de resultaten in percentage wel meer of minder positief kunnen afwijken van het 0-niveau, maar onderling niet gezegd kan worden of de ene organisatie beter of slechter functioneert dan de andere (Baarda, 2014). Bij het meten van de prestaties is het naast de economische waarde ook van belang te kijken naar de ecologische- en sociale waarde. Bij de analyse wordt gebruik gemaakt van beschrijvende statistiek. Of de resultaten uit elke case ook gelden voor andere verblijfsrecreatieondernemers is niet zondermeer te zeggen, omdat elke onderneming uniek is. De resultaten zeggen dan ook alleen iets over de betrokken ondernemingen en hoeven niet representatief te zijn voor de gehele populatie. De resultaten worden weergegeven via tabellen of grafieken.

3.5 Betrouwbaarheid & validiteit

Om de validiteit en de betrouwbaarheid te vergroten worden de gespreksvragen voorgelegd aan de begeleiders van de Provincie en de docent van de HZ. Doordat de vragen per interview anders kunnen zijn, wordt een topiclijst opgesteld. Deze topics dienen als kader en scope van de meting en komen uit het in hoofdstuk 2 beschreven theoretisch kader, aangevuld met de kennis en ervaringen van specialisten in het vakgebied. Omdat elke onderneming en zodoende elke case anders is, wordt de betreffende ondernemer zelf ook in het interview betrokken. Dit om de context van de onderneming beter te begrijpen. Deze maatregelen worden net als onderstaande maatregelen genomen om de vrijblijvendheid en het theoretisch karakter van het onderzoek te verlagen en zo de geldigheid van de resultaten te verhogen. Zo worden de volgend maatregelen toegepast:

- Triangulatie: door het betrekken van meerdere bronnen in het onderzoek;
- Audittrail: door opgenomen geluidsfragmenten en de jaarrekeningen als bijlage (voor een geselecteerd publiek, zoals de docent) beschikbaar te stellen;
- Peer debriefing: door de stagebegeleiders de onderzoeksresultaten voor te leggen;
- Member checking: na de verwerking van interviews in een samenvatting wordt deze schriftelijk teruggedokoppeld aan de respondent, als controle of de informatie goed geïnterpreteerd is;
- Negatieve caseanalyse: door de alternatieve circulaire jaarrekening terug te koppelen aan de respondenten en feedback hierop te vragen.

"Betrouwbaarheid is de mate waarin een meting onafhankelijk is van het toeval" (Baarda, 2014, p. 90)
"Validiteit wil zeggen de mate waarin een instrument meet wat het zou moeten meten" (Baarda, 2014, p. 87).

4 Resultaten

De resultaten in dit onderzoek zijn verkregen via de in hoofdstuk 3 beschreven dataverzamelingsmethoden.

Om de resultaten te verzamelen zijn er 6 diepte-interviews gehouden:

- 4 interviews zijn gehouden met ondernemers die werkzaam zijn in de verblijfsrecreatiesector.
- 2 interviews zijn gehouden met professionals op het gebied van verblijfsrecreatie & samenwerkingsverbanden, met: de heer Van Disseldorp: van RECRON en de heer Oonk: van Sauer en Oonk Adviseurs & Notarissen.

De uitkomsten van het empirisch onderzoek zijn per indicator gerangschikt en afkomstig uit de gespreksverslagen, getranscribeerde tekst: de opgeschreven gesproken tekst uit de diepte-interviews. De indicatoren en de transcripties per interview zijn te vinden in bijlagen 8 en 9. De vragen die zijn gesteld variëren per respondent. Dit omdat het om een open gesprek ging, waarbij de onderwerpen en vragen uit bijlage 8 als topic zijn gebruikt. Ook is het eerdere antwoord van de respondent en zijn of haar achtergrond leidend geweest in welke vragen er zijn gesteld.

LET OP: Onderstaande resultaten, zijn verantwoord met achternaam van de respondent. Leest u de openbare versie van deze scriptie, dan zijn deze verwijzingen weggelaten, omwille van eventuele concurrentiegevoelige informatie. Ook zullen bijlage 8,9 en 10 niet in de gepubliceerde versie staan.

4.1 Circulair bouwen binnen de verblijfsrecreatiesector

Op de vraag, welk beeld de respondenten hadden van de circulaire economie en de relevantie voor de verblijfsrecreatieonderneming, wordt verschillend gereageerd:

- Enkele ondernemers kennen het principe van de circulaire economie al en zijn op hun eigen manier er ook al (verkenkend) mee bezig (Ondernemer3, 2016), (Ondernemer2, 2015) (Ondernemer1, 2016);
- Ook komt naar voren dat een ondernemer zich ervan bewust is dat Nederland op de vooravond staat van een omkanteling. Hij ziet verduurzaming van zijn organisatie dan ook als essentieel om mee te gaan met de ontwikkelingen van de tijd. Hij koppelt de circulaire economie aan een meer duurzaam perspectief van zijn organisatie, maar ziet de circulaire economie meer als een overgangsfase. Uiteindelijk vindt hij dat we meer moeten gaan processen (Ondernemer2, 2015);
- Een andere ondernemer kende de circulaire economie nog niet (Ondernemer4, 2015);
- Ook zien ondernemers sector-eigen belemmeringen om als circulair ondernemer te slagen, maar daar tegenover zien zij ook kansen. Deze worden in paragraaf 4.2 nader toegelicht;
- De heer Van Disseldorp (Brancheorganisatie RECRON) ziet de circulaire economie als het antwoord op het bereiken van de klimaatdoelen van de afgelopen Klimaattop in Parijs. Hij ziet dat ondernemers in de verblijfsrecreatiesector in steeds grotere mate doordrongen worden om te verduurzamen. En dan met name de jongere generatie (Disseldorp, 2015).

Op de vraag, hoe deze ondernemers de circulaire economie en het circulaire bouwen terug zien in hun verblijf recreatieve producten, wordt als volgt geantwoord:

- Een ondernemer ziet vooral toepassing voor verplaatsbare objecten, zoals luxe stacaravans en andere objecten die om juridische redenen van natrekking niet met de grond verenigbaar

worden. Voor stenen gebouwen ziet hij dit model als minder geschikt, tenzij het object, zoals een bungalow modulair gebouwd is (Ondernemer1, 2016). Een sanitair gebouw kan je gerust circulair laten bouwen en daar jaarlijks een vergoeding voor betalen (Ondernemer3, 2016);

- Een andere ondernemer ziet dat naast meer duurzaamheid binnen de organisatie, zijn totaal product meer duurzaam ingericht is, waarbij het park wordt ingericht volgens de principes van processen: Een Randerij met een permacultuur en een hoge mate van zelfvoorziening. Aanvullend ziet hij de organisatie van zijn product verrekt door een intensievere mate van horizontale samenwerking met externe experts en particulieren. Zijn wens is het principe van Cradle 2 Cradle, en Biobased economie aan zijn product toe te voegen. Zoals door hout te ontginnen uit zijn eigen (permacultuur) tuin en dit hout te gebruiken in zijn eigen faciliteiten. Ook voor de horeca ziet hij zijn tuin als voedselvoorziening. Het is zijn wens om zijn huisjes als kleine energie opwekkers te laten functioneren. Ook het leasen en na gebruik teruggeven van speeltoestellen ziet hij als optie (Ondernemer2, 2015);
- Daarnaast zien ondernemers circulair bouwen als een manier om afval sterk te reduceren, ook voor zijn bedrijf (Ondernemer3, 2016). Zij willen er graag mee experimenteren. Ook zouden afval, uit biobased materialen, weer voedsel kunnen zijn voor de eigen bodem (Ondernemer2, 2015).

4.2 Het concept 'product als een service' als alternatief voor hun huidige verdienmodel

Wanneer aan de respondenten wordt gevraagd hoe zij het concept van 'product als een service' zien in relatie tot het circulair bouwen, hun eigen verdienmodel of onderneming. Dan wordt er positief, maar kritisch gereageerd en daarbij zien zij kansen maar ook belemmeringen.

Kansen:

- Op het gebied van balansverkortung, minder bezitten, waardoor de onderneming makkelijker verkoopbaar is (Ondernemer1, 2016) (Ondernemer3, 2016);
- Ook bij andere financieringsvraagstukken zijn kansen. Bijvoorbeeld als een alternatief financieringsmodel dan het financieringsmodel waarbij verblijfsaccommodaties individueel verkocht worden aan diverse eigenaren. Dan ontstaat er een versnipperd bezit en daarmee vergroot dat de afhankelijkheid van deze ondernemer aan de diverse eigenaren. Het product als een service verdienmodel biedt kansen om de eigen regie te houden op het park (Ondernemer1, 2016). Aan de andere kant zorgt het ook ervoor dat ondernemers geld vrij houden voor eventuele andere voorzieningen (Ondernemer3, 2016);
- Loskomen van bezit en niet alles hoeven te bezitten en maximaal te financieren wordt toegejuicht. Zeker ten opzichte van super innovatieve faciliteiten (Ondernemer2, 2015);
- Circulair bouwen biedt ondernemingen kansen om te werken aan hun imago. Dit is met name bedoeld richting het inkomende toerisme, zoals Duitsers en mensen uit Scandinavische landen (Disseldorp, 2015).

Belemmeringen:

In de sfeer van bevoegdheden op gebied van beslissingen maken.

- De verschillende perceptie van kwaliteit, bijvoorbeeld in de frequentie per dag dat het sanitair schoongemaakt moet worden (Ondernemer3, 2016);
- Het tijdspad wanneer iets technisch, dan wel economisch afgeschreven is, of een component vervangen moet worden voorbeeld: *"Bij de aanschaf van een stacaravan wordt bepaald dat deze*

8 jaar meegaat. Na acht jaar blijkt de stacaravan nog ruim 5 jaar mee te kunnen en is de technische staat nog goed, alleen sommige onderdelen, zoals de gordijnen moeten verandert worden, zodat ze beter aansluiten bij de huidige trends” (Ondernemer1, 2016);

- Voor de binnenlandse markt hebben circulair gebouwde voorzieningen geen meerwaarde, tegenover lineair gebouwde voorzieningen. Deels komt dit omdat de vraag van de Nederlandse toerist vooral prijsgedreven is. Verwacht wordt dat zij dus niet méér willen betalen dan voor een alternatieve lineair gebouwde accommodatie (Disseldorp, 2015).

Overige belemmeringen:

- Wanneer ondernemingen verblijfsaccommodaties verkopen aan particulieren wordt de winst pas behaald, als de consument daarvoor betaald. Projectontwikkelaars zullen op deze wijze hun marge mislopen (Ondernemer3, 2016);
- Ook als een ondernemer zijn onderneming wilt verkopen, wordt het lastiger om de waarde van de onderneming vast te stellen of er een gevoel bij te krijgen. Dit omdat de exploitatiewaarde niet overeen hoeft te komen met de waarde van het bedrijf op basis van activawaarde. Dit met name als de locatie waarop de onderneming zich bevind dicht bij de kust ligt (Ondernemer1, 2016);
- Als de ondernemer door het eigendom zelf te houden financieel zodanig beter af is dan om alleen gebruiker te zijn (Ondernemer1, 2016);
- Je loopt als ondernemer extra risico bij een minder goed jaar. Dit slechte jaar kan bijvoorbeeld het gevolg zijn van slecht weer of een olietanker die voor de kust is vastgelopen. Als de gasten wegblijven en dus een daling in de omzet, moet er wel betaald worden voor het gebruik. De vraag is dan in hoeverre deze kosten flexibel zijn. Als een ondernemer zelf het eigendom en de aanvullende exploitatiehandelingen verricht, dan kan hij er makkelijker voor kiezen om minder personeel in te zetten of exploitatiekosten te reduceren. Ook wordt verwacht dat bijvoorbeeld één bank makkelijker te overtuigen is bij een slecht jaar, dan wanneer er meerdere leveranciers zijn (Ondernemer3, 2016);
- Huidige (grote) financieringslasten van voorafgaande investeringen leggen nu nog een te zware druk en dus een rem op de verduurzaming (Ondernemer2, 2015);
- De dienst ‘product als een service’ is volgens een ondernemer niet zondermeer overal geschikt. Bijvoorbeeld voor stroomkabels en harde infrastructuur die met de grond verbonden is. Dit doordat consumenten wellicht over 5 jaar zelfvoorzienend hun eigen stroom opwekken, zodat de consument daar niet meer voor wilt betalen. Staat er bijvoorbeeld in het contract met de CESCO dat deze partij toch stroom moet leveren en de ondernemer een bedrag voor deze stroomkabels betaald. Dan loopt de ondernemer het risico dat er geen inkomsten meer tegenover het gebruik van deze infrastructuur staan (Ondernemer3, 2016);
- De techniek is voortgeschreden en ook is het daaraan gelieerde kenniscomponent toegenomen. Echter wordt naar de belevenis van de respondent daar onvoldoende gebruik van gemaakt. Natuurlijk zijn er ondernemers die deze kennis vooruitstrevend toepassen, maar er zijn ook genoeg ondernemers die daarin niet mee gaan of kunnen (Disseldorp, 2015).

Belemmeringen wegnemen:

- Beide partijen moeten goede afspraken maken op het gebied verantwoordelijkheden en de te nemen beslissingen. De ondernemer moet hierin de voornaamste rol hebben. Op het technische gebied zullen ook de standpunten van de producenten moeten meewegen in het ontwerp, het

gebruik, het onderhoud en demontage, alsmede de gebruiksduur en het termijn waarop afgeschreven wordt (Ondernemer1, 2016) (Ondernemer2, 2015);

- Elkaar vertrouwen en elkaar marge gunnen (Ondernemer1, 2016);
- De gebruiksvergoeding zou (deels) gebaseerd kunnen zijn op een percentage van de omzet, zodat de ondernemer in een slecht jaar, een lagere vergoeding voor het gebruik in een slecht jaar hoeft te betalen, en dat compenseert in een beter jaar (Ondernemer3, 2016).

Periodieke vergoeding

Volgens de respondenten zou de periodieke gebruiksvergoeding uit de volgende componenten kunnen bestaan:

- Een reële vergoeding voor de diensten die afgenomen worden. Men moet elkaar vertrouwen en marge gunnen om optimaal te kunnen genieten van de kansen die circulair bouwen biedt (Ondernemer1, 2016);
- Rente, afschrijvingen, onderhoud en voor het risico dat de leverancier loopt (Ondernemer2, 2015);
- Een bepaalde vergoeding voor het kapitaal dat de producent in de materialen steekt, maar ook voor montage en demontage (Ondernemer3, 2016);
- In de gebruiksvergoeding zit een vergoeding voor elementen die te maken hebben met de productie: de productiekosten, rentekosten en andere zaken. Maar je zou ook kunnen zeggen, als het contract klaar is dan zou je een eventuele bonus of afslag krijgen op de gebruikskosten, op het moment dat je het netjes inlevert. Dit moet dan niet gezien worden als een premie die vooraf betaald moet worden, maar als extra prikkel of garantie dat de gebruiker netjes is omgegaan met het gebruikte, een soort korting (Oonk, 2016).

De CESCo als entiteit die de ondernemer ontzorgt:

Op de vraag wat de respondenten vinden als een CESCo hun ontzorgt, zijn de volgende reacties gegeven:

- Als een CESCo inbreng van eigen grond nodig heeft vind een ondernemer dat hij dan net zo goed zelf de CESCo kan beginnen, zodat je niet afhankelijk wordt van deze partij. Een CESCo zou om die reden belemmerend werken wanneer de ondernemer wilt inspelen op nieuwe ontwikkelingen, doordat je aan contracten verbonden zit (Ondernemer3, 2016);
- Zeker een goed idee, dat een experiment waard is. Samen met innovatieve ondernemers en innovatief denkende producenten en de leveranciers van deze spullen (Disseldorp, 2015);
- Kritisch positief, de respondent verwacht dat er via deze wijze een efficiëncyslag behaald kan worden. Echter ziet de respondent ook enige beren op de weg, ten opzichte van de beslissingsbevoegdheid, maar ook bij de bepaling hoe enige vorm van afschrijvingen meegenomen worden in de periodieke gebruiksvergoeding. Ook de mate waarin een discrepantie tussen de belangen van beide partijen, zoals de zorg voor het materiaal tot uitdrukking komt kan belemmerend werken (Ondernemer1, 2016);
- Als het kleinschalig kan, dan geloof ik er wel in (Ondernemer4, 2015);
- De heer Oonk (Sauer en Oonk Adviseurs en Notarissen), denkt dat een samenwerkingsverband als een CESCo het beste vormgegeven kan worden als coöperatieve vereniging. Het liefst in eigen beheer van de ondernemer. Wel dient er opgelet te worden dat grote bedrijven die materiaal leveren, diensten zoals het onderhoud of schoonmaak uitbesteden aan lokale samenwerkingspartners, die wellicht niet zelf deelnemen in de CESCo, dit is wel een nuancering die de heer Oonk wilt meegeven. Ook kunnen er zwakke schakels in de samenwerkingsketen

zitten. Deze eventuele problemen zou je moeten afzekeren door middel van dwangsommen, intervisies met elkaar en eventuele fake klanten. Om extra overheadkosten te beperken, zou men moeten werken met kleine units, die heel goed weten waar ze mee bezig zijn. De coöperatie factureert dan richting de gebruiker en verdeelt alles netjes onderling naar de leveranciers. Als je als gebruiker grond inzet om er zaken op te laten zetten, dan zou men als gebruiker opstal en erfpachtrechten moeten verlenen aan de leveranciers. Na afloop zou er een terugkoopregeling van deze rechten moeten overeengekomen worden. Ook raad de heer Oonk aan om de ingezette materialen, zowel de kwaliteit als de kwantiteit goed te noteren. Overige afspraken zouden via een obligatoire overeenkomst beschreven kunnen worden (Oonk, 2016).

Een alternatief verdienmodel:

Op de vraag wat ondernemers willen in een haalbaar alternatief verdienmodel voor hun huidige verdienmodel, wordt het volgende op geantwoord:

- Een verdienmodel waar je zelf de regie houdt over de aangeboden kwaliteit aan de gast. Op het moment dat je het eigendom wordt versnippert, dan ben je de regie kwijt aan een vereniging van eigenaren. Met het risico dat het park of de camping verpaupert (Ondernemer3, 2016);
- Meer doen op het gebied van crowdfunding en alternatieve financieringswijze, waarbij particulieren in ruil voor een stukje financiering, een periode recht hebben op verblijf in plaats van eigendom (Disseldorp, 2015) (Ondernemer2, 2015).

4.3 Ontwikkelingen voor een verblijfsrecreatie onderneming

Trends in de consumentenvraag:

Op vragen betreffende de verwachte trendwijzigingen, en waarop circulair bouwen eventueel een voordeel kan zijn bij deze trends antwoorden ondernemers het volgende:

- Een ondernemer ziet bijvoorbeeld het kleiner worden van gezinnen. Zo is er meer behoefte aan accommodaties met minder slaapplekken, (van 6 persoons naar 4 of 3 persoons) (Ondernemer1, 2016);
- De behoefte aan 'eigen' voorzieningen en luxe, zoals een persoonlijke badkamer. (Ondernemer1, 2016);
- Het niet meer van deze tijd is gasten met bezit te belasten, maar dat je als ondernemer wel meer bezit moet faciliteren (Ondernemer2, 2015) (Disseldorp, 2015). Mensen willen niet meer in een tentje gaan kamperen (Ondernemer4, 2015).
- Gasten willen meer privacy: zowel op sanitair gebied (Ondernemer2, 2015), (Ondernemer1, 2016), als in ruimte en rust met een goede internetverbinding, zodat ze, indien ze dat willen, ook voor werk bereikbaar zijn (Ondernemer4, 2015). Ze willen ruimere plaatsen (Ondernemer3, 2016);
- Mensen willen in een mooie natuurlijke omgeving zitten, met 'echte' materialen (Ondernemer2, 2015). En daarmee landelijke inpassing (Ondernemer3, 2016);
- Mensen zullen in de toekomst, voor zover ze met eigen verblijf aankomen, zoals een camper of caravan, zelf hun stroomvoorziening meenemen (Ondernemer3, 2016);
- De nieuwe generatie gasten willen niet meer elke keer naar hetzelfde plekje. "Ik denk dat de huidige en vooral de jongere generatie niet elk jaar hetzelfde wilt, maar iets nieuw, en tegelijkertijd zo min mogelijk daar iets voor moeten doen" (Ondernemer4, 2015);

- De terugverdienperiode wordt steeds korter, gasten willen steeds wat nieuws. Waar vroeger een bungalow gebouwd werd die ruim 20 jaar verhuurd kon worden, voordat deze vervangen moest worden. Is de terugverdienperiode nu ongeveer gehalveerd naar 10 jaar (Disseldorp, 2015).

Circulair / meer duurzaam ondernemen:

Op de vraag wat ondernemers nu als activiteiten uitvoeren of waarover ondernemers nadenken om de bedrijfsvoering meer duurzaam te maken, wordt als volgt geantwoord:

- Op dit moment huren we elk jaar grote bakken vol met planten voor in de entree. Aan het eind van het seizoen gaan deze terug naar de leverancier, zodat deze ze weer elders kan inzetten. In het volgende jaar ontvangen we weer andere planten (Ondernemer1, 2016);
- Op dit moment is er al één respondent voorbereidend aan de slag om in samenwerking met diverse professionals duurzame, circulaire, huisjes neer te zetten (Ondernemer3, 2016);
- Het laten rouleren van speeltoestellen, luchtkussens en andere kleinere zaken tussen verschillende campings en zo een meer divers belevingsaanbod te creëren voor de gast (Ondernemer1, 2016);
- Verhuurbare fietsen die via een lokale fietsenwinkel/ -maker, worden verkregen en onderhouden (Ondernemer1, 2016);
- Caravans die vanbinnen modulair naar wens eenvoudig anders ingedeeld kunnen worden, naar de behoefte van de afnemer. Bijvoorbeeld i.p.v. een douche, een bad (Ondernemer1, 2016);
- Om in 2030 een CO2 neutrale camping te hebben, waarbij voorzieningen kleine energiecentrale zijn, met green roofs en gebouwd met duurzame materialen (Ondernemer2, 2015);
- Op dit moment hebben we vakantiehuisen die goed passen in de natuur, met een mossendak en goed passend qua vormen en materiaal in de omgeving (Ondernemer4, 2015).

4.4 Een circulaire jaarrekening

Tijdens het onderzoek zijn van twee ondernemers de jaarrekening, ontvangen en onderzocht. In verband met bedrijfsgevoelige informatie worden in dit hoofdstuk geen jaarcijfers van de betreffende ondernemingen gepubliceerd. Hiervoor wordt uw begrip gevraagd. Wel worden de componenten van deze jaarrekeningen beschreven hoe deze nu zijn en in vergelijking met wat er zou gebeuren wanneer deze ondernemingen het circulaire verdienmodel 'product als een service' toepassen. Beide jaarrekeningen zijn opgesteld door de accountant van de betreffende ondernemingen. Op de balans kennen de jaarrekeningen van beide organisaties de onderstaande componenten:

Tabel 7: Balans per 31-12-2014 activa zijde

BALANS PER 31-12-2014 (werkelijk)			
Onderneming 1		Onderneming 2	
ACTIVA		ACTIVA	
<u>Vaste activa:</u>		<u>Vaste activa:</u>	
<i>Immaterieel</i>	Goodwill	<i>Immaterieel</i>	
<i>Materieel</i>	Bedrijfsgebouwen en -terreinen	<i>Materieel</i>	Bedrijfsgebouwen en -terreinen
	Inventarissen		Inventaris
	Vervoersmiddelen		Vervoersmiddelen
	Andere bedrijfsmiddelen		
<i>Financiële v.a.:</i>	Deelnemingen in groepsmaatschappijen	<i>Financiële v.a.:</i>	Deelnemingen in groepsmaatschappijen
	Overige effecten		Vorderingen op groepsmaatschappijen
	Overige vorderingen		Andere deelnemingen
			Overige vorderingen
<u>Vlottende activa:</u>		<u>Vlottende activa:</u>	

<i>Vorraden:</i>		<i>Vorraden:</i>	Vorraden
<i>Vorderingen:</i>	Belasting en premies soc. verzekeringen	<i>Vorderingen:</i>	Belasting en premies soc. verzekeringen
	Overlopende activa		Overlopende activa
<i>Liquide middelen</i>	Liquide middelen	<i>Liquide middelen</i>	Liquide middelen

Tabel 8: Balans per 31-12-2014 passiva zijde

BALANS PER 31-12-2014 (werkelijk)			
Onderneming 1		Onderneming 2	
PASSIVA		PASSIVA	
<u>Eigen Vermogen</u>	Geplaatst kapitaal	<u>Eigen vermogen</u>	Geplaatst kapitaal
	Overige reserves		Overige reserves
<u>Voorzieningen</u>	Latente belastingverplichtingen	<u>Voorzieningen</u>	Latente belastingverplichtingen
	Overige voorzieningen		
<u>Langlopende schulden</u>	Onderhandse leningen	<u>Langlopende schulden</u>	Onderhandse leningen
	Schulden aan kredietinstellingen		Hypothecaire leningen
<u>Kortlopende schulden</u>	Banken	<u>Kortlopende schulden</u>	Schulden aan kredietinstellingen
	Aflossingsverplichtingen		Aflossingsverplichtingen
	Schulden aan leverancier en handelskredieten		Schulden aan leverancier en handelskredieten
	Schulden aan participanten en aan maatschappijen waarin wordt deelgenomen		Schulden aan groepsmaatschappijen
	Overige schulden		Overige schulden
	Overlopende passiva		Overlopende passiva

Tabel 9: winst- en verliesrekening over 2014

WINST- EN VERLIESREKENING OVER 2014 (werkelijk)			
Onderneming 1		Onderneming 2	
Netto omzet	+	Netto omzet	+
Inkoopwaarde van de omzet	-/-		
Brutowinst	=		
Overige bedrijfsopbrengsten	+	Overige bedrijfsopbrengsten	+
Brutomarge (1)	=	Brutomarge (1)	=
Kosten		Kosten	
Lonen en salarissen	-/-	Personeelskosten	-/-
Sociale lasten en pensioenlasten	-/-	Afschrijvingen	-/-
Afschrijvingen op vaste activa	-/-	Overige waardeveranderingen vaste activa	-/-
Overige bedrijfslasten	-/-	Overige bedrijfslasten	-/-
Som der bedrijfslasten (2)	=	Som der bedrijfslasten (2)	=
Bedrijfsresultaat (3)	= 1-/-2	Bedrijfsresultaat (3)	= 1-/-2
Financiële baten en lasten (4)	-/- of +	Financiële baten en lasten (4)	-/- of +
Resultaat uit bedrijfsvoering vóór belastingen (5)	= 3 +/- 4	Resultaat uit bedrijfsvoering vóór belastingen (5)	= 3 +/- 4
Belastingen (6)	-/- of +	Belastingen (6)	-/- of +
Aandeel in resultaat van ondernemingen waarin wordt deelgenomen (7)	-/- of +	Aandeel in het resultaat van deelnemingen (7)	-/- of +
Resultaat na belastingen	=5+/- 6+/-7	Resultaat na belastingen	=5+/- 6+/-7

Veranderingen in de jaarrekening

Als een ondernemer het circulaire verdienmodel 'product als een service' toepast op de onderneming, waarbij men een gebruiksvergoeding betaalt voor het houderschap(gebruik) in plaats van voor het eigendom. Dan zouden de volgende aspecten op bovenstaande balans en winst- en verliesrekening veranderen. Het saldo aan vaste activa, aan de activa zijde van de balans, zal naarmate de huidige activa vervangen wordt voor circulaire gebouwde activa aangeboden als een service worden verlaagd. Dit omdat de activa niet gekocht hoeft te worden. Ook zal aan de passivazijde van de balans minder eigen- of vreemd vermogen hoeven te staan. Ook kosten voor voorzieningen van groot onderhoud zijn dan niet meer voor de gebruiker. Er hoeft dus geen voorziening meer aangehouden te worden voor die faciliteiten, die als een service worden afgenomen. Er treedt dus balansverkorting op.

Op de winst- en verliesrekening zal men ook veranderingen tegenkomen. Afhankelijk van de vorm en voor welke aanvullende service wordt betaald, kan dit verschillende vormen krijgen. Ten eerste als de ondernemer naast de gebruiksvergoeding ook een vergoeding betaalt voor onder andere het (grootschalig- of kleinschalig-), onderhoud en reparatie, schoonmaak, verbruik van nutsvoorzieningen en kapitaalkosten van de materialen en de arbeidskosten voor (de) montage. Deze kosten zullen dan verdisconteerd worden in een maandelijkse vergoeding aan de producent of leverancier. In dat geval, waarbij verwacht wordt dat deze op een gelijk niveau zitten als bij de huidige exploitatie, zal dit hooguit leiden tot een andere toerekening van kosten aan een kostenpost. Ten tweede als gekozen wordt om de bovenstaande maandelijkse periodieke vergoeding (deels) te koppelen aan de behaalde netto omzet in die periode, dan hebben de in punt één genoemde kosten een meer flexibel karakter. In tijden van een relatief hogere netto omzet, zal ook de periodieke vergoeding aan de leveranciers hoger zijn. In tijden van een relatief lagere omzet, dan dalen de kosten evenredig mee. Ten derde is er ook de mogelijkheid om voorafgaand aan het gebruik een borg te activeren en zodoende af te schrijven naarmate de tijd verloopt en er zal dus een gebruiksvergoedingen worden betaald. Dit kan bijvoorbeeld een vergoeding of borg zijn voor de leverancier, waarmee deze leverancier het recht aan de gebruiker geeft om vroegtijdig aanpassingen te mogen (laten) doen aan het in gebruik genomen product. Men kan bijvoorbeeld denken aan interieurwijzigingen die vroegtijdig noodzakelijk zijn, om mee te gaan met de mode en trends in de consumentenvoorkeuren. Of men kan denken om het recht aan de gebruiksovereenkomst vroegtijdig op te zeggen en het materiaal eerder dan de datum die in het contract staat terug te geven. Naarmate het contract door tijdsverloop afloopt, valt dit bedrag vrij. De leverancier kan vervolgens een bedrag weer teruggeven als korting op het volgende gebruik of als geldbonus.

Of de omzet ook stijgt, doordat een onderneming beter kan voldoen aan de vraag van de gasten en zodoende een hogere bezettingsgraad haalt, is niet bekend. Om die reden worden er geen uitspraken gedaan over de omzet.

Wanneer ondernemingen oude verblijfsaccommodaties en overige activa verkopen ontstaan er overige bedrijfsopbrengsten. De opbrengsten uit deze verkoop = (verkoopwaarde of restwaarde) -/- (de historische inkoopprijs -/- de cumulatieve afschrijvingen). Wanneer de onderneming niet in het bezit is van deze activa, maar alleen gebruiker is, worden deze resultaten niet meer gerealiseerd door de ondernemer, maar door de leverancier.

5 Discussie

5.1 Theorie en praktijk

Wat in de praktijk opvalt, is dat ondernemers enthousiast zijn om het concept 'een product als een service' toe te passen om balansverkortingen te bewerkstelligen. Ook verwachten zij dat op deze manier de onderneming eenvoudiger te verkopen is. Wel zal men kritisch moeten zijn of potentiële kopers wel willen kopen, omdat de onderneming ook oude (lineaire) gebouwen bezit.

In de theorie wordt aangehaald dat een CESCo de ondernemer ontzorgt op het gebied van zijn bedrijfsvoering. Wellicht is de vraag die men kan stellen, waarom zou de ondernemer ontzorgd willen worden en wat heeft hij daarvoor over. Kijkend naar de onderzoeksresultaten en vergelijkt men deze met de theorie dan valt op dat niet elke service aan het geleverde product gekoppeld hoeft te worden. De schoonmaak bijvoorbeeld wordt wellicht liever door de verblijfsrecreatieonderneming zelf gedaan. Zij hebben of lenen daar personeel voor (in). Deze schoonmakers kunnen, naast de al reeds in eigen bezit zijnde faciliteiten, ook de als service afgenomen faciliteiten meenemen in hun schoonmaakrooster. Om die reden zou kritisch gekeken moeten worden welke componenten als een service er uiteindelijk bij een CESCo of andere leverancier af wordt genomen.

In de theorie wordt beschreven dat de circulaire businessmodellen en de daaraan gelinkte verdienmodellen 'product als een service' en aanvullend daarop de 'levenscyclusverlenging' het beste aansluiten op een verblijfsrecreatieonderneming. Uit de gesprekken is ook gebleken dat verblijfsrecreatieondernemingen ook goed kunnen functioneren als deelplatform, waarbij bijvoorbeeld speeltoestellen, springkussens en andere kleine of eenvoudig verplaatsbare faciliteiten gedeeld kunnen worden over meerdere campings. Ook de levenscyclusverlenging is wellicht te onderbelicht geweest. Juist een verblijfsrecreatieonderneming waarbij technisch nog goed zijnde zaken eerder worden afgeschreven, omdat ze niet meer voor hun markt te gebruiken zijn, zouden door intensievere samenwerking met deelplatforms of grondstoffen-verzamelaars kwalitatief hoogwaardige producten een langere, al dan niet oneindige gebruikscyclus kunnen geven.

5.2 Praktijkresultaten onderling

Ook onderling verschillen antwoorden van de respondenten. Deze oorzaak wordt veroorzaakt, doordat elke ondernemer en daarbij zijn onderneming uniek is. Elke ondernemer kent daarbij een eigen waarderingswijze en neemt op die manier ook eigen beslissingen. Enkele respondenten zien vooral toepassing voor circulair bouwen van verplaatsbare faciliteiten of modulair gebouwde faciliteiten.

5.3 Reflectie op het onderzoek

De doelstelling van de uitvoering is om met ongeveer 6 ondernemers, via een diepte-interview, het gesprek aan te gaan en aanvullend daarop via hun jaarrekening te komen tot een alternatieve circulaire jaarrekening. Om extra informatie te verzamelen zijn er experts uitgenodigd om hun visie op de context en theorie in dit onderzoek te geven.

Tijdens de uitvoering van het onderzoek was het niet gelukt om 6 ondernemers te spreken. Wel zijn er 4 ondernemers en 2 experts geïnterviewd. Dit heeft ertoe geleid dat de resultaten, zoals beschreven in hoofdstuk 4, zijn verkregen. Dit onderzoek streeft niet naar generalisatie voor de gehele doelgroep, maar streeft naar een verkenning ten behoeve van de centrale vraag en deelvragen en ten behoeve van de doelstellingen, zoals geformuleerd in de inleiding. Om die reden wordt verwacht dat men met dit

verkennd onderzoek in staat is de circulaire economie beter te begrijpen en toe te passen in bijvoorbeeld een verblijfsrecreatieonderneming. Helaas is het niet mogelijk gebleken om elke respondent te spreken, deels kwam dit door non-respons, afwijzing of door tijdgebrek. Door het tijdgebrek is gekozen om niet elke potentiële respondent, zoals beschreven in de populatie, uit te nodigen voor een gesprek. Wellicht dat zij in een later stadium, in een vervolgonderzoek, wel hun inbreng kunnen geven. Door het lagere respons wordt niet verwacht dat de resultaten minder betrouwbaar of volledig zijn.

Er is in tegenstelling tot de in eerdere hoofdstukken beschreven onderzoeksmethode geen alternatieve circulaire jaarrekening opgesteld. Hiervoor is gekozen omdat het feitelijk 'prijs schieten' is op de bestaande jaarrekening. Deze kwantitatieve resultaten zouden dan ook wellicht niet betrouwbaar geweest zijn, omdat er zoveel factoren meespelen die het resultaat beïnvloeden. Onder andere speelt mee of bestaande faciliteiten plaatsmaken voor circulair gebouwde als een service afgenomen faciliteiten of dat er sprake is van extra toevoeging op de bestaande 'productiecapaciteit'. Ook kan men niet exact de kosten toerekenen of extraheren en toerekenen, aan een bepaalde kostenpost in de jaarrekening. Doordat er wel een beschrijving is gegeven, welke kostenplaatsen en balansposten beïnvloedbaar zijn, wordt verwacht dat deelvraag 5 kwalitatief beantwoord kan worden.

Om de betrouwbaarheid en de validiteit van dit onderzoek te borgen zijn daarnaast de volgende maatregelen toegepast.

Triangulatie: In het theoretisch kader zijn meerdere bronnen in het onderzoek betrokken. Daarbij is ook gekozen voor theorieën die zich in de praktijk bewezen hebben of waarmee men succesvolle experimenten heeft gedaan. De CESCO van Erick Wuestman is bijvoorbeeld afgeleid van de ESCO, in de utiliteitsbouw gebruikelijke samenwerkingsvorm. Ook de kredietwaardigheid van de bronnen (referenties) zijn zorgvuldig gekozen, zoals experts op het gebied van de circulaire economie, van banken en van experts op het gebied van circulair bouwen.

Audittrail: Tijdens de diepte-interviews zijn geluidsfragmenten opgenomen. Deze geluidsfragmenten staan op de iPad. Helaas is het in de app niet mogelijk om het bestand te versturen. Wel zijn de fragmenten uitgeschreven in tekst. Als tweede zijn de jaarrekeningen als bijlage (voor een geselecteerd publiek, zoals de docent) beschikbaar gesteld.

Peer debriefing: De onderzoeksresultaten zijn aan de begeleiders van dit onderzoek voorgelegd. Zodoende is er een extra controle op de resultaten uit dit onderzoek.

Member checking: Door een fout voorafgaand aan een interview met één respondent, is het gesprek pas na 40 minuten via een geluidsopname opgenomen. Om de betrouwbaarheid van de verkregen informatie uit dit gesprek te borgen, is meteen na afloop van het gesprek, een samenvatting van het antwoord van de respondent opgeschreven achter de vraag. Daarna is deze vragenlijst, waarbij het antwoord van de respondent is ingevuld, teruggekoppeld aan de respondent. De respondent kon zodoende aanpassingen of correcties doorgeven, zodat gecontroleerd is of de informatie adequaat geïnterpreteerd en volledig is;

Negatieve caseanalyse: In dit onderzoek is geen negatieve caseanalyse toegepast.

Door bovenstaande borgingsmaatregelen wordt verwacht dat de resultaten uit het onderzoek betrouwbaar en valide zijn. Zodoende wordt in het volgende hoofdstuk de hoofdvraag beantwoord in de conclusie en daaropvolgend worden aanbevelingen gedaan.

6 Conclusies en aanbevelingen

6.1 Conclusie

Voordat de hoofdvraag wordt beantwoord, worden eerst de onderliggende deelvragen beantwoord:

Wat houdt circulair bouwen in voor bedrijven binnen de verblijfsrecreatiesector?

Uit de reacties van de respondenten blijkt dat zij een eigen visie hebben op duurzaam (circulair) bouwen. Zij zien accommodaties graag opgaan in de natuurlijke omgeving, waarbij aspecten als ruimte, privacy en rust als belevenis voor de gast centraal staan. Hierbij moet dan niet ingeboet worden op de 'luxe' die de gast vraagt. Voorzieningen hebben bijvoorbeeld een green roof en wekken de eigen energie op. De ondernemers geven daarbij wel aan dat zij de eigen regie willen houden over operationele beslissingen, zoals vroegtijdige veranderingen in het interieur of de indeling van de voorzieningen. De respondenten gaven aan circulair bouwen vooral toepasbaar te vinden voor verplaatsbare voorzieningen of voor meer (semi) permanent gebouwde voorzieningen die modulair opgebouwd zijn of die volledig bestaan uit biobased materialen.

Als bovenstaande wordt vertaald naar de theorie van circulair bouwen, dan houdt dit in dat ondernemingen in de verblijfsrecreatiesector, verplaatsbare of permanente voorzieningen voor hun gasten neerzetten, waarbij bij het ontwerp al is gekeken naar de keuze voor bepaalde materialen, (productie)processen, maar ook de aanvullende diensten. Daarnaast is bij het ontwerp bekeken hoe men na de gebruikperiode de materialen of het gehele product kan inzetten in een vervolg gebruik. Dit om zorgvuldig om te gaan met de grondstoffen en talenten. Bij voorkeur worden er biobased producten toegepast. Men bouwt remontabel: demontabel, verplaatsbaar en opnieuw te monteren. Om de kwaliteit en een hoogwaardig gebruik van het materiaal te bewaren kiest men voor klik- en klemtechnieken, in plaats van kit en lijm, als bevestigingsmateriaal. Zo voorkomt men onnodige en permanente samenvoegingen van materialen. Verblijf recreatieve producten zijn meer dan alleen de verblijfsaccommodatie. Andere faciliteiten zoals sanitaire gebouwen, speeltoestellen, zwembaden, horeca en andere faciliteiten, kunnen ook circulair gebouwd worden.

Hoe vertalen andere organisaties, zoals banken en onderzoekers de circulaire economie naar een verdienmodel?

Uit diverse rapporten van banken, en andere instellingen worden de 5 verschillende businessmodellen van Accenture (2014) als uitgangspunt gezien voor het verdienmodel. Te weten: "*Circulaire leveranciers, Grondstoffen-verzamelaars, Levenscyclusverlenging, Deelplatforms en Product-naar-dienst(service)*" (Accenture, 2014). Welk businessmodel het beste bij een organisatie aansluit is afhankelijk van zijn positie in de waardeketen en zijn afzetmarkt (Hieminga, 2015). Circulair ondernemen doet de onderneming niet alleen, maar wordt mogelijk gemaakt door een cross-sectorale ketensamenwerking, waarin diverse partijen participeren. Het verdienmodel geeft daarbij aan hoe lopende kasstromen, de kosten en de baten geregeld zijn. Het vormt dan ook "*het privaat rendement voor de ondernemer*" (Stegeman, 2015). Bovenstaande verdienmodellen zorgen voor maatschappelijke waarde, maar ook voor private waarde. Stegeman (2015) waarschuwt erbij dat de verdienmodellen substituten zijn voor al bestaande bedrijfsmodellen. "*Bij een gelijkblijvende eindvraag leidt de overgang van veel bedrijven naar dit soort modellen zoals bij iedere golf van innovatie tot 'creative destruction': de oude, niet-circulaire bedrijven leggen het loodje als de nieuwe modellen superieur blijken te zijn*" (Stegeman, 2015).

Voor een verblijfsrecreatieonderneming wordt verwacht dat voornamelijk de businessmodellen, product als een service en levenscyclusverlenging een prominente plaats krijgen. Uit de resultaten bleek ook dat verschillende verblijfsrecreatieondernemingen onderling ook verplaatsbare faciliteiten en andere zaken kunnen uitwisselen. Om deze reden zou een deelplatform ook toepasbaar zijn.

Welke waarderings- en afschrijvingsmethoden kunnen worden toegepast om een zo hoog mogelijke (rest)waarde te realiseren?

Zoals eerder in de theorie naar voren kwam, zijn er een aantal restwaarde verhogende technieken, zoals het tijdig zoeken van tweedehands markten voor gebruikt materiaal, remontabel bouwen, waardoor individuele grondstoffen uit het product opnieuw toepasbaar zijn. Ook het ontwerp borgt dat het onderhoud en de reparatie van gebreken eenvoudig uitgevoerd kan worden, zodat het product als geheel, of de materialen uit dat product geen waardedaling kent. Een meer volledige lijst met waarde verhogende maatregelen staat in bijlage 3.

Als de restwaarde van het toegepaste materiaal of het product zoveel als mogelijk gelijk is aan de inkoopwaarde, dan zijn er dus geen afschrijvingskosten op de waarde van de materialen. Toch zullen er kostprijscomponenten in een verblijfsrecreatiefaciliteit zitten die toegerekend moeten worden over de duur van het gebruik. Denk daarbij aan (de)montage- en kapitaalkosten die ook de leverancier aan zijn financier betaald. Daarnaast kan er een risico component inzitten. Wanneer de ondernemer een borg of een vergelijkbare zekerheid aan de leverancier verschaft, dan zal hij deze kosten kunnen afschrijven, zoals bij reguliere activa. Anderzijds kan de ondernemer deze 'borg' ook achteraf betalen in de vorm van een boete, bijvoorbeeld bij vroegtijdige beëindiging van het contract.

Ook geven de respondenten aan dat er binnen een verblijfsrecreatieonderneming met regelmaat materialen commercieel worden afgeschreven die technisch nog prima in orde zijn. Deze materialen of hele producten zouden een hogere restwaarde kunnen hebben als deze buiten de branche worden aangeboden. Als leveranciers deze producten of materialen tijdens de contractperiode kunnen innemen en inruilen voor een alternatief, dan hoeft dit geen consequenties te hebben voor de contractuele relatie en kan toch de flexibiliteit worden bewerkstelligd.

Hoe zien verblijfsrecreatieondernemers het concept 'product als een service' als alternatief voor hun huidige verdienmodel?

Wanneer aan de respondenten wordt gevraagd hoe zij het concept van 'product als een service' zien in relatie tot het circulair bouwen, hun eigen verdienmodel of onderneming. Dan wordt er positief, maar kritisch op gereageerd en daarbij zien zij kansen, maar ook belemmeringen. Enkele kansen die ondernemers zien zijn op het gebied van balansverkorting en het verlagen van de vraag naar vreemd vermogen. Zij zien dit concept als een alternatief verdienmodel voor de verkoop van verblijfsaccommodaties aan particulieren, omdat juist deze verkoop zorgt voor een versnipperd bezit en een verlaging van de eigen regie over de camping of het park. Wel moet men rekening houden met enkele spreekwoordelijke 'beren op de weg'. Ondernemers willen zelf de regie houden over hun faciliteiten, zij willen flexibiliteit in de beslissingsbevoegdheid om zaken aan te passen, zodat voldaan kan worden aan veranderende wensen van de consument. Als het betekent dat circulaire faciliteiten duurder worden, doordat de duurzaamheid van de materialen en de diensten daaraan gekoppeld dit vragen, dan wordt verwacht dat de extra benodigde inkomsten niet door de binnenlandse markt verkregen wordt. Wel wordt verwacht dat de Duitse en de Scandinavische gast meer bereid is hiervoor te betalen. Ook

verschillen in de perceptie van de kwaliteit kan een belemmering zijn. Beslissingen over de frequentie van het onderhoud of de schoonmaak kunnen door de aanbieder, zoals een CESCO anders vertaald worden dan door de gebruiker. Ook wordt verwacht dat een product als een dienst niet overal voor geschikt is. Harde infrastructuur als wegen en stroomkabels kunnen volgens een respondent beter niet als een dienst worden aangeleverd, omdat de toekomstige vraag van consumenten naar deze voorzieningen nog onzeker is. Verwacht wordt dat een ondernemer op deze wijze minder goed in staat is om hier flexibel op in te spelen. Als laatste zien respondenten ook het extra risico dat een ondernemer loopt als de kosten van de gebruiksvergoeding vast staan. Waar voorheen deze producten en diensten als variabele kostenpost, die naarmate de bezettingsgraad en dus de omzet groeit of daalt, zal de ondernemer bij een vaste gebruiksvergoeding extra risico lopen, wanneer hij een 'slecht' jaar heeft.

Welke invloed heeft een circulair verdienmodel op het resultaat uit 2014 (Balans + resultatenrekening) bij bestaande verblijfsrecreatiebedrijven?

Uit het onderzoek blijkt dat bij een verdienmodel product als een service, de balans en de resultatenrekening veranderen. Als men ervan uitgaat dat men de huidige capaciteit omzet naar circulair gebouwde faciliteiten, dan kan men de volgende jaarrekeningposten zien wijzigen. Op de balans aan de activa zijde zullen de posten die te maken hebben met de materiele vaste activa worden verlaagd. Daar tegenover staat dat aan de passiva zijde er minder vermogen hoeft te worden aangetrokken. Als het grootschalig onderhoud door de leverancier wordt gedaan, dan hoeft daar ook geen voorziening voor te worden gereserveerd. Dit alles bij elkaar verlaagt het saldo op de balans en zorg dus voor balansverkorting. Ook op de resultatenrekening (de winst- en verliesrekening) veranderen zaken. Zo zullen kosten anders worden toegewezen. Welke kosten dit zijn is afhankelijk van de service die wordt afgenomen bij de leverancier. Doordat deze kosten vervolgens vallen onder de periodieke gebruiksvergoeding, wordt bij een vergelijkbare efficiency geen verandering van de totaal te betalen bedragen verwacht. Zoals eerder is aangemerkt loopt de ondernemer risico, wanneer de service die de leverancier biedt zorgt voor een vaste vergoeding, die niet variabel meegaat met de bezettingsgraad en dus de netto-omzet van de onderneming. Een respondent heeft daarom de voorkeur om deze gebruikskosten (deels) variabel in te zetten en afhankelijk te maken als percentage van de netto-omzet. Of de omzet stijgt doordat er meer hoogwaardige faciliteiten aan de gasten wordt aangeboden, en daarmee de bezettingsgraad stijgt, is niet onderzocht. Op dit vlak kunnen om die reden geen uitspraken worden gedaan.

Nu de deelvragen zijn beantwoord, wordt nu de centrale vraag beantwoord.

Centrale vraag: "*Welk verdienmodel is mogelijk voor een circulair verblijfsrecreatief product?*"

Circulaire verblijf recreatieve producten, zoals voorzieningen voor de gast, zijn zodanig ontworpen en georganiseerd, dat men zorgvuldig omgaat met de grondstoffen en talent. Al bij het ontwerp is gekeken naar de keuze voor bepaalde materialen, (productie)processen, maar ook de daaraan gelieerde aanvullende diensten. Bij voorkeur worden er biobased producten toegepast. Men bouwt remontabel en de faciliteiten gaan op in de natuurlijke omgeving, waarbij aspecten als ruimte, privacy en rust als belevenis voor de gast centraal staat. Hierbij moet dan niet ingeboet worden op de 'luxe' die de gast vraagt. De respondenten geven daarbij wel aan dat zij de eigen regie willen houden over operationele beslissingen, zoals vroegtijdige veranderingen in het interieur of de indeling van de voorzieningen. Ook geven de respondenten aan circulair bouwen vooral toepasbaar te vinden voor verplaatsbare

voorzieningen of voor meer (semi) permanent gebouwde voorzieningen die modulair opgebouwd zijn of die volledig bestaan uit biobased materialen.

Als men naar de mogelijke verdienmodellen kijkt voor circulaire producten, dan bepaalt men hoe het privaat rendement voor de ondernemer, oftewel hoe de kasstromingen, kosten en inkomsten geregeld zijn. De wijze waarop dit mogelijk is, is afhankelijk van de positie waarop de verblijfsrecreatieonderneming zich in de keten bevindt. Circulair ondernemen beperkt zich niet tot het eigen bedrijf, maar wordt medemogelijk gemaakt door een cross-sectorale ketensamenwerking. Wanneer men kiest voor circulair ondernemen, dan kan dit door diverse businessmodellen toe te passen. Voor een verblijfsrecreatiebedrijf zijn daarbij verschillende mogelijkheden, zoals een 'product als een service' ontvangen als gebruiker in plaats van als eigenaar. Aanvullend daarop kan een verblijfsrecreatieonderneming ook zorgen voor 'levenscyclusverlenging'. Uit de resultaten blijkt ook dat verschillende verblijfsrecreatieondernemingen verplaatsbare faciliteiten en andere zaken onderling kunnen uitwisselen. Om deze reden zou ook het businessmodel 'deelplatform' toepasbaar zijn.

Om de restwaarde van het materiaal te borgen kan men tijdig zoeken naar tweedehands markten voor gebruikt materiaal, daarnaast is het essentieel om remontabel te bouwen, waardoor individuele materialen uit het product opnieuw toepasbaar zijn. Wanneer de ondernemer het product als een service aangeboden krijgt en daarvoor een gebruiksvergoeding betaalt, dan kan deze gebruiksvergoeding lager zijn als er geen waardedaling van het materiaal optreedt. Gebruikers hoeven dan ook niet te betalen voor het materiaal. Wel kan de gebruiker een periodieke vergoeding betalen voor (de)montage- en kapitaalkosten die ook de leverancier aan zijn financier betaald. Daarnaast kan er een risico component inzitten en componenten voor aanvullende diensten als onderhoud, schoonmaak en verbruikskosten. Als men kiest voor verblijf recreatieve producten als een service heeft dat verschillende voordelen, zoals balansverkortings en als antwoord op financieringsvraagstukken. Wel zien de respondenten enkele belemmeringen die opgelost moeten worden, wil het concept een product als een service slagen. Enkele prominente belemmeringen zijn het niet variabel zijn van de gebruiksvergoeding, niet alle activa is handig om als een service af te nemen, zoals harde infrastructuur en stroomvoorziening en als laatste de mate van flexibiliteit in het afnemen van producten en diensten, maar ook ten behoeve van de eerder genoemde operationele beslissingen.

Als men naar de jaarrekening kijkt dan heeft het verdienmodel een product als een service veel invloed op de jaarrekeningposten. Op de balans zowel aan de activa- als de passiva zijde verandert er veel. Zo zal er een lager saldo aan bezit op de activa zijde staan. Daar tegenover staat er op de passiva zijde een lager saldo aan (vreemd) vermogen en aan voorzieningen voor groot onderhoud. Op de resultatenrekening wordt bij een gelijkblijvende verhuurcapaciteit en efficiency, geen verandering in opbrengsten en kosten verwacht, maar zullen kosten anders toegerekend worden.

Op dit moment is nog niet te zeggen welke kwantitatieve uitwerkingen de verschillende circulaire verdienmodellen op de verblijfsrecreatie onderneming hebben. Wel is te zeggen dat de eerder genoemde bedrijfsmodellen en de daaraan gelieerde verdienmodellen, namelijk: een 'product als een service', 'levenscyclusverlenging' en 'deelplatform' mogelijk zijn voor een circulair verblijfsrecreatief product. Welke daarvan het meest geschikt is, is onder andere afhankelijk van de beslissingen die de ondernemer maakt, zijn waarderingsperceptie, alsmede de uitgangspositie van de ondernemer, zoals het huidige bezit, de huidige schulden en in hoeverre de ondernemer of de circulaire leveranciers risico willen lopen met betrekking tot bovenstaande en de variabele- of een vaste gebruiksvergoeding.

6.2 Aanbevelingen

Circulaire winst door zorgvuldig gebruik in plaats van verbruik

Ondernemers halen wellicht de meeste circulaire winst in verplaatsbare voorzieningen, die ook op andere recreatiebedrijven of daarbuiten toepasbaar zijn. Wanneer voorzieningen gebouwd worden conform de in dit verslag beschreven definitie van circulair bouwen, en wanneer deze zodanig wordt onderhouden dat er geen of weinig waardedaling in het materiaal zit, dan zijn deze voorzieningen als geheel, of gedemonteerd als materiaal in delen: te verkopen, te ruilen voor andere voorzieningen, of terug te geven aan de leverancier. Door restwaarde verhogende technieken toe te passen, zoals beschreven in bijlage 3, wordt namelijk ook de verkoopwaarde verhoogd en blijft de restwaarde dus behouden.

Wanneer men denkt aan de circulaire economie dan blijft het personele vraagstuk vaak onderbelicht. Wat een respondent aangaf is dat het personeel een grote invloed heeft op het functioneren van de organisatie. Zo past deze ondernemer het consensus principe toe, waarbij de inbreng van iedere werknemer vertegenwoordigd wordt. Daarnaast bouwt deze organisatie door dit brede draagvlak kennis en ervaring op. Door deze talenten te gebruiken in plaats van te verbruiken, ontwikkelt de organisatie een grotere sociale waarde. Dit kan vorm krijgen als een aandeel in de geboden werkgelegenheid, maar ook in de duurzaamheid van deze werkgelegenheid. Daarnaast kunnen ondernemers samenwerken met bemiddelaars om mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt weer aan het werk te krijgen. Ondernemers zouden zich dan ook niet moeten beperken tot de eigen onderneming, maar deze waarden ook kunnen verlangen in de bedrijfsprocessen van leveranciers en producenten.

Richt de gebruiksvergoeding (deels) variabel in voor verblijf recreatieve producten als een service

Uit de onderzoeksresultaten bleek dat er een reëel risico ligt bij de ondernemer, wanneer deze ondernemer een vaste gebruiksvergoeding betaald aan de leverancier. Wanneer een ondernemer een minder goed jaar heeft, zal hij ook minder profijt hebben van het gebruik, echter moet hij wel de lasten dragen. Door de gebruiksvergoeding deels te koppelen aan de intensiviteit van het gebruik, zoals de bezettingsgraad van verblijvende gasten en daarmee ook de omzet, verspreid men de risico's over de gehele contractuele keten. De vraag is welke componenten van deze gebruiksvergoeding variabel ingericht kunnen worden? Vervolgonderzoek zou hier een antwoord voor kunnen formuleren. Daarnaast zouden de overige kansen en belemmeringen van de ondernemer meegenomen moeten worden in de gebruiksvergoeding.

Richt een CESCO op om de faciliteiten te bieden als een service aan de verblijfsrecreatieonderneming

Een CESCO als 'eigen' entiteit kan de ondernemer ontzorgen, maar ook de functie vervullen als leverancier. Zeker wanneer er meerdere componenten van verschillende leveranciers samen één verblijfsrecreatief product vormen. Doordat deze partij extern gefinancierd wordt, kan hij zorg dragen voor de assemblage, het (grote) onderhoud en aanvullende diensten. Verwacht wordt dat niet alle aanvullende diensten geschikt zijn om aan te bieden als een service aan een verblijfsrecreatieonderneming. Zo zal de gebruiker wellicht al eigen personeel hebben voor (klein) onderhoud en de schoonmaak. Ook zal de ondernemer wellicht liever zelf zijn harde infrastructuur, zoals wegen en stroomvoorzieningen willen beheren. Het is dus afhankelijk van welke diensten de ondernemer wil afnemen of een CESCO voldoende winst kan maken. Zeker als zijn marge ligt in de efficiency die zij kan bewerkstelligen. Wanneer een CESCO (deels) onder het beheer is van de ondernemer zal hij de regie beter kunnen behouden. De CESCO kan ingericht worden als een coöperatieve vereniging waar leveranciers lid

van kunnen worden. Door te werken met verschillende niveaus in deze lidmaatschappen, kan de ondernemer borgen dat hij de regie houdt en bij disfunctioneren van leveranciers, deze het lidmaatschap ontzeggen. Anderzijds kunnen leveranciers zich contractueel coöperatief binden met de verblijfsrecreatieonderneming. Dit zou beide partijen kunnen motiveren om zorgvuldig om te gaan met het bezit en dus het streven naar een zo hoog mogelijke restwaarde. Aan het eind van de gebruiksduur kan de CESCO ontbonden worden. Bezittingen en schulden worden verrekend en de materialen of producten gaan terug naar de initiële eigenaar die de zaken heeft ingebracht. Aanvullend daarop kunnen opstalrechten door de ondernemer aan de CESCO gegeven worden, als inbreng en borg van de ondernemer aan de deelnemende leden van de CESCO. Vertrouwen en elkaar de marge willen gunnen zouden sleutelwoorden moeten zijn binnen deze cross-sectorale ketensamenwerking.

Aanbevelingen voor leveranciers: contractuele flexibiliteit

Richt de samenwerkingsovereenkomst tussen leveranciers en de gebruiker, zodanig in dat men duidelijk aangeeft wie waar verantwoordelijk is en wat de gezamenlijke doelen zijn, zonder elkaar door het contract belemmeringen of extra risico's op te werken. Wanneer de demontage relatief goedkoop kan, zou de leverancier de gebruiker in staat moeten stellen om producten of materialen tijdens de contractperiode te kunnen teruggeven en laten inruilen voor een alternatief, dan hoeft dit geen consequenties te hebben voor de contractuele relatie, zodat toch de flexibiliteit wordt bewerkstelligd. Gebruikers zouden zo beter in staat zijn om de gebruiksvergoeding meer flexibel te maken door meer of minder materiaal af te nemen. Ook zouden zij op deze wijze met hun totaalaanbod beter kunnen inspelen op de behoefte van de consument.

Vervolgonderzoek

Een vervolgonderzoek met als doel om meer verblijfsrecreatieondernemers te informeren en te motiveren deel te gaan nemen aan de circulaire economie, waarbij nog meer ondernemers worden bevraagd met deels gesloten vragen, via een enquête. De vragen en de daaraan gekoppelde antwoordmogelijkheden kan men ontlenen aan de gebruikte vragen, zoals beschreven in de indicatorenlijst van bijlage 8, aangevuld met de resultaten uit hoofdstuk 4. Daarnaast kan men kiezen om bij elke vraag een optie 'anders namelijk' te geven. Op deze manier zou men een nog groter bereik kunnen bewerkstelligen en wellicht kunnen komen tot te generaliserende antwoorden van ondernemers, omdat op een gegeven moment saturatie (verzadiging) in het antwoord optreedt. Op dat moment is men in staat om de antwoorden te kwantificeren, dit door middel van het categoriseren en toerekenen van de antwoorden aan elke categorie.

Respondenten gaven aan mee te willen experimenteren met circulaire gebouwde faciliteiten. Wanneer deze faciliteiten als experiment gebouwd worden in eigen bezit of aangeboden worden als een service, dan zou men met vervolg onderzoek het effect van efficiency en eventuele omzetverhoging kunnen meten. Een benchmark analyse zou meer inzicht kunnen geven.

Als laatste wordt aanbevolen om een nadere segmentatie te maken van type verblijfsrecreatie in het vervolgonderzoek. Verwacht wordt dat bijvoorbeeld campings een circulaire verdienmodel anders toe willen passen dan een bungalowpark of een bemiddelaar tussen private investeerders en gasten.

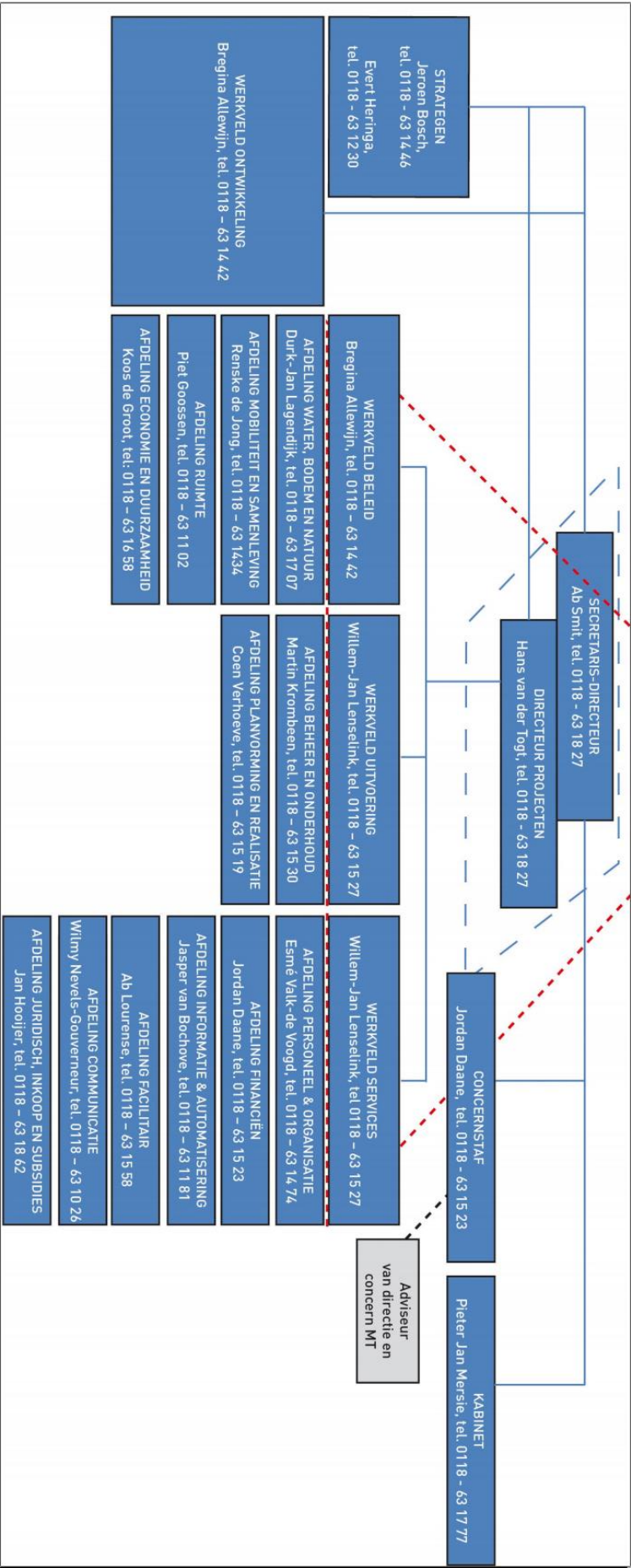
Referenties

- Accenture. (2014). *Circular Advantage: Innovative Business Models and Technologies to Create Value in a World without Limits to Growth*.
- Baarda, B. (2014). *Dit is onderzoek* (tweede editie ed.). Groningen / Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Bakker, C., Hollander, M. d., Hinte, E. v., & Zijlstra, Y. (2014). *Products that Last*. Delft: TU Delft Library.
- Bremen, R. v. (2015, Juli 9). (P. Vader, Interviewer)
- Circle economy, Odijk, S. v., & Bovene, F. v. (2014). *circulair bouwen - het fundament onder een vernieuwende sector*. ABN AMRO.
- Cramer, J. (2014). *Milieu. Elementaire Deeltjes: 16.*. Amsterdam University Press B.V.: Amsterdam.
- Disseldorp, A. v. (2015, december 23). Recron. (P. Vader, Interviewer)
- EA2. (2015). *Kwaliteit en onderscheidend vermogen - Kadernota Economische Agenda 2.0*. Middelburg: Provincie Zeeland afdeling duurzaamheid en Economie.
- Epe, P., & Koetzier, W. (2014). *Jaarverslaggeving* (zevende druk ed.). Groningen/houten: Noordhoff Uitgevers.
- Epema, M., & Klerk, R. d. (2015). Circulair aanbesteden van inbouwpakket TenneT. [Youtube]. B. Holland. Retrieved from <https://www.youtube.com/watch?v=XYynvS9ae0g&noredirect=1>
- European Comission. (2014). : *Scoping study to identify potential circular economy actions, priority sectors, material flows and value chains*.
- Heezen, A. (2009). *Bedrijfseconomie voor het besturen van organisaties*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Hetgroenebrein. (2015, september 22). *KennisKaart-Circulaire-Economie*. Retrieved september 2015, 2015, from hetgroenebrein: <http://cdn.hetgroenebrein.nl/wp-content/uploads/2015/02/KennisKaart-Circulaire-Economie-Het-Groene-Brein.pdf>
- Hieminga, G. (2015). *Rethinking finance in a circular economy*. ING Economics Department. Retrieved december 15, 2015, from https://www.ing.nl/media/ING_EZB_Financing-the-Circular-Economy_tcm162-84762.pdf
- Hulleman, W., & Marijs, A. (2008). *Algemene economie en bedrijfsomgeving* (tweede druk ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Jonker, J. (2012, September/Oktober). Een onderzoek naar veranderende transacties die meervoudige waarde creëren - De zeven kenmerken van nieuwe businessmodellen. *Management Executive*, P. 34-37. Retrieved oktober 26, 2015, from <http://repository.ubn.ru.nl/bitstream/handle/2066/112245/112245.pdf?sequence=1>
- Joustra, D. J., Schoolderman, H., Dungen, O. v., Beukel, J.-W. v., Raak, R. v., Loorbach, D., & Eijk, F. v. (2014). *Ondernemen in de circulaire economie - nieuwe verdienmodellen voor bedrijven en*

- ondernemers*. Amsterdam: One Planet Architecture institute & MVO Nederland. Retrieved november 11, 2015, from <http://mvonederland.nl/sites/default/files/media/ondernemen%20in%20de%20circulaire%20economie.pdf>
- Kasteren, J. v. (2013, februari 13). *Het gebouw als grondstoffenbank*. Retrieved november 10, 2015, from Trouw de verdieping: <http://www.trouw.nl/tr/nl/5009/Archief/article/detail/3395580/2013/02/18/Het-gebouw-als-grondstoffenbank.dhtml>
- Koetzier, W. (2013). *Management accounting - Berekenen, beslissen, beheersen* (vierde druk ed.). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- MacArthur, E. (2013). *Towards the Circular Economy 1*.
- MacArthur, E. (2013). *Towards the Circular Economy 3*.
- MVO Nederland. (2015, september 22). *circulaire-economie-dossier*. Retrieved from mvonederland.nl: <http://mvonederland.nl/circulaire-economie-dossier>
- Ondernemer1. (2016, januari 6). Onderneming 1. (P. Vader, Interviewer)
- Ondernemer2. (2015, december 22). Onderneming2. (P. Vader, Interviewer)
- Ondernemer3. (2016, januari 7). Onderneming3. (P. Vader, Interviewer)
- Ondernemer4. (2015, december 22). Onderneming4. (P. Vader, Interviewer)
- Oonk, M. (2016, januari 5). Sauer en Oonk Adviseurs & Notarissen. (P. Vader, & ', Interviewers)
- Provincie Zeeland. (2015, september 2015). *De Organisatie*. Retrieved from www.zeeland.nl: <http://www.zeeland.nl/over-de-organisatie/de-organisatie>
- Rau, T. (2015, november 10). Einde van bezit. *Einde van bezit*. (Tegenlicht, Interviewer) VPRO. Retrieved november 11, 2015, from [http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2015-2016/einde-van-bezit.html?ct=t\(Big_Mailing_TT_Rau_adresses11_5_2015\)](http://tegenlicht.vpro.nl/afleveringen/2015-2016/einde-van-bezit.html?ct=t(Big_Mailing_TT_Rau_adresses11_5_2015))
- Rooda, N. (2007). *Werken aan duurzame ontwikkeling*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
- Schrauwen, N. (2015). Circulaire economie in de praktijk! [Youtube]. B. Holland. Retrieved september 30, 2015, from <https://www.youtube.com/watch?v=Yv7GFfrG3Pg>
- Schuurman, M. (2012, December). *De circulaire economie: laat u zich verrassen, of plukt u nu al de vruchten?* Retrieved november 6, 2015, from mvonederland.nl: http://mvonederland.nl/system/files/media/abstract_essay_circulaireeconomie_ms.pdf
- Stegeman, H. (2015, juli 3). *De potentie van de circulaire economie*. Retrieved december 15, 2015, from economie.rabobank.nl: <https://economie.rabobank.com/publicaties/2015/juli/de-potentie-van-de-circulaire-economie/#36a2b135-6d29-4cfa-b1f7-f6ccb3958205>

- Stichting circulaire economie. (2015, september 22). *wat-is-circulaire-economie*. Retrieved from <http://circulaire-economie.info/>: <http://circulaire-economie.info/wat-is-circulaire-economie>
- Stichting Social Return. (2013). *Wat is social return?* Retrieved 11 6, 2015, from [stichtingsocialreturn.nl](http://www.stichtingsocialreturn.nl/): <http://www.stichtingsocialreturn.nl/site/index.php/wat-is-social-return>
- Tweede Kamer. (2014). *Invulling programma Van Afval Naar Grondstof. Brief van de staatssecretaris* .
- wetten.overheid.nl. (2015, oktober 5). *Burgerlijk Wetboek Boek 5*. Retrieved from wetten.overheid.nl: http://wetten.overheid.nl/BWBR0005288/geldigheidsdatum_05-10-2015
- Wijffels, H. (2011, November 29). Herman Wijffels over de circulaire economie. [Youtube]. Me-Judice. Retrieved september 29, 2015, from <https://www.youtube.com/watch?v=yQFD-ARfT48>
- Willems, L. (2015, november 24). *Rabo geeft duurzame ondernemers rentekorting*. Retrieved from fd.nl/ondernemen: <http://fd.nl/ondernemen/1128385/rabo-geeft-duurzame-ondernemers-rentekorting>
- Witvoet, R. (2015, september 21). *business-modellen-of-verdienmodellen*. Retrieved from http://raymondwitvoet.nl: <http://raymondwitvoet.nl/business-modellen-of-verdienmodellen/>
- Wuestman, E. (2015, januari 11). *Circulaire Economie en meervoudige waardecreatie*. Retrieved november 6, 2015, from Erick Wuestman VAXA: <http://erickwuestman.blogspot.nl/2015/01/circulaire-economie-en-meervoudige.html>
- Wuestman, E. (2015, augustus 16). *DE CESCO: EEN CIRCULAIRE SAMENWERKINGS en FINANCIERINGSVORM*. Retrieved from <http://www.circulairondernemen.nl/bibliotheek/de-cesco-een-circulaire-samenwerkings-en-financieringsvorm>

Bijlage 1: Organogram Provincie Zeeland



Bijlage 2: Definities

Business model (Nederlands: Bedrijfsmodel) – *"met een business model geeft het bedrijf aan welke waarde het bedrijf voor de klant creëert, hoe ze dat gaat doen en in welke mate zij een deel van de waarde zich kan toe-eigenen in de vorm van winst. Synoniem: ondernemingsplan"* (Witvoet, 2015).

"Vijf soorten businessmodellen bieden kansen - Er zijn vijf soorten businessmodellen geïdentificeerd die kansen bieden in een circulaire economie. Dit zijn:

- 1. Circulaire leveranciers, die duurzame energie, biologisch afbreekbaar of volledig recyclebaar materiaal leveren om eenmalig-te-gebruiken-materialen te voorkomen;*
- 2. Grondstoffen-verzamelaars, die nuttige grondstoffen terughalen uit bijproducten of producten aan het einde van hun levenscyclus;*
- 3. Levenscyclusverlenging, wat er door reparatie en doorverkoop voor zorgt dat producten langer in de markt blijven;*
- 4. Deelplatforms, waar effectiever gebruik van producten mogelijk wordt door gedeeld gebruik mogelijk te maken;*
- 5. Product-naar-dienst, waar het laten gebruiken van producten tot positieve waarde leidt voor de eigenaar. (Accenture, 2014, pp. 12-15)"*

Circulaire economie - *Het zorgvuldig omgaan met grondstoffen & talent door het volhoudbaar ontwerpen en organiseren van producten, processen en diensten, door middel van cross-sectorale ketensamenwerking gericht op het creëren van meervoudige economische-, ecologische- en sociale waarde, waarbij men het Herstellend Vermogen van natuurlijke hulpbronnen als uitgangspunt neemt, zodat men waardenvernietiging in het totale systeem minimaliseert.* (Stichting circulaire economie, 2015), (MVO Nederland, 2015), (MacArthur, 2013).

Circulaire economie: (MVO Nederland)

"De circulaire economie is een economisch systeem dat bedoeld is om herbruikbaarheid van producten en grondstoffen te maximaliseren en waardenvernietiging te minimaliseren" (MVO Nederland, 2015).

Circulaire economie: (Ellen McArthur Foundation)

"De circulaire economie is een economisch en industrieel systeem dat de herbruikbaarheid van producten en grondstoffen en het Herstellend Vermogen van natuurlijke hulpbronnen als uitgangspunt neemt, waardenvernietiging in het totale systeem minimaliseert en waardencreatie in iedere schakel van het systeem nastreeft" (MacArthur, 2013).

Circulaire economie: (Stichting Circulaire Economie)

"Het zorgvuldig omgaan met grondstoffen & talent door het volhoudbaar ontwerpen en organiseren van producten, processen en diensten" (Stichting circulaire economie, 2015).

Cross-sectorale ketensamenwerking - Samenwerkingsverband tussen bestaande- en nieuwe bedrijfsketens en tussen meerdere van die bedrijfsketens onderling.

Duurzaam-toerisme - Toeristen die bewust kiezen voor een verblijf in een accommodatie die ontworpen en gemaakt van duurzame materialen en waarbij de constructiewijze een zo min mogelijke schade aan de omgeving teweeg brengt.

Verblijfsrecreatief product- een gebouw of bouwwerk, dat duurzaam met de grond verenigd is. Voorbeelden zijn: speeltoestellen, toiletgebouw, recreatiegebouw, verblijfsaccommodatie, et cetera.

Front-end-design' – *"producten worden zo ontworpen dat zij aan het einde van de levensduur efficiënt gedemonteerd kunnen worden en dat gebruikte materialen makkelijk gescheiden kunnen worden"* (Schuurman, 2012).

Gebruiker - In dit onderzoek dient de onderneming. c.q de ondernemer in de verblijfsrecreatiebranche als gebruiker. Bij het woord "gebruiker" wordt in dit onderzoek bedoeld: de gebruiker die op dit moment gebruik maakt van de (gecombineerde) functie van de materialen in een beoogde samenstelling.

Het verdienmodel – *"vormt een onderdeel van het business model. Het verdienmodel geeft aan, hoe de binnenkomende geldstromen en de baten en lasten zijn geregeld "*. (Witvoet, 2015).

Matchingsprincipe – *"de kosten worden in die periode verantwoord, waarin de met de ui die kosten voortvloeiende opbrengsten worden behaald"* (Epe & Koetzier, 2014).

Remontabele producten – Producten zijn demontabel, verplaatsbaar en vervolgens weer inzetbaar (Rau, 2015).

Social return - *"afspraken hebben als doel een bijdrage te leveren aan het vergroten van de arbeidsparticipatie van mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt en wordt als onderdeel bij aanbestedingen (overhead) verplicht gesteld"* (Stichting Social Return, 2013)".

Bijlage 3: Aanvullende informatie op de theorie.

De belangrijkste principes / uitwerkingen volgens MVO Nederland

1. *"Waardenbehoud maximaliseren door respectievelijk te kijken naar producthergebruik, hergebruik van onderdelen en hergebruik van grondstoffen;*
2. *Producten worden zo ontworpen en gemaakt dat deze aan het eind van de gebruiksfase gemakkelijk demontabel zijn en materiaalstromen eenvoudig gescheiden kunnen worden (front-end-design);*
3. *Tijdens productie, gebruik en verwerking van het product worden geen / zo weinig als mogelijk schadelijke stoffen uitgestoten;*
4. *De onderdelen en grondstoffen van 'gebruiksproducten' (zoals een lamp) worden hergebruikt zonder kwaliteitsverlies (bijvoorbeeld in een nieuwe lamp, of wellicht in een nieuwe laptop);*
5. *De grondstoffen van 'verbruiksproducten' (zoals tandpasta) zijn biologisch afbreekbaar en worden (na eventuele onttrekking van nog waardevolle grondstoffen) teruggegeven aan de natuur;*
6. *Producenten behouden het eigendom van gebruiksproducten, klanten betalen voor het gebruik ervan, niet voor het bezit. Een andere mogelijkheid is dat de producent het product terugkoopt aan het einde van de levensduur;*
7. *Omdat de prestatie van het product de waarde bepaald, wordt het leveren van de juiste kwaliteit extreem belangrijk voor de producent;*
8. *Middel tot succes is - cross-sectorale - ketensamenwerking gericht op het creëren van meervoudige waarde. Hierbij vermeerderd niet alleen de economische waarde van alle bedrijven in de keten, maar ook de ecologische- en sociale waarde" (MVO Nederland, 2015).*

In dit onderzoek worden een paar principes / uitwerkingen toegevoegd:

9. *"Het zorgvuldig omgaan met het menselijk talent staat garant voor de humaniteit in de keten, waarbij iedere betrokkene in de keten zich onthoudt van sociaal onethische praktijken, zoals kinderarbeid en uitbuiting" (Wuestman, 2015);*
10. *Processen en diensten in de keten worden zodanig ingericht dat het risico op schade aan mens en milieu vermeden wordt;*
11. *In afwijking van punt 6, wordt in dit onderzoek het eigendom niet zozeer bij de producent gehouden. Eigendom wordt gezien als een juridische term voor tijdelijke beslissingsbevoegdheid over de grondstof, materiaal, product, of bouwobject. Het zegt dus meer over de plaats waarin de beslissingsbevoegdheid en de verantwoordelijkheid ligt binnen de keten.*

Complete lijst met aanbevelingen voor circulair bouwen

Aanbevelingen en kansen (Circle economy, Odijk, & Bovene, 2014)

- Bespaar kosten en materiaal door middel van prefab in plaats van in-situconstructie.
- Vergroot uw kennis. Doe ervaring op met circulaire bouwmaterialen en -methoden. Denk aan verbindingsmogelijkheden zonder permanente materiaalsamenvoegingen. Er bestaan nieuwe materialen en concepten, waarmee je demontabele verbindingen ontwikkelt die de scheiding van herbruikbare componenten makkelijker maken. Bijvoorbeeld fittingen, bevestigingsonderdelen, hechtingsmiddelen en afdichtingsmaterialen.
- Verdiep u in de mogelijkheden en voordelen van het grondstoffenpaspoort.
- Verbreed uw netwerk, over de hele keten. Investeer in kennis van modeling tools en digitale platformen. Dit vergroot uw samenwerkingskansen.

- Specialiseer uzelf in specifieke circulaire bouwmethoden, -materialen en installatietechnologie.
- Stap over op flexibel of anticiperend bouwen. Door latere functieverandering en architectonische stijlwijziging mogelijk te maken, speelt u makkelijker in op veranderende behoeften van (toekomstige) gebruikers. Ook verlaagt het renovatiekosten en voorkomt het leegstand.
- Creëer meer financiële zekerheid voor de langere termijn. Bijvoorbeeld door te anticiperen op verschuivend eigenaarschap van materialen, componenten en technologieën.
- Bied integrale contracten aan die de kosten en milieu-impact voor de hele levenscyclus meenemen.
- Werk samen binnen de keten. Maak bij elk project en in elke fase daarvan circulaire keuzes: van planning en ontwerp tot deconstructie en van renovatie tot reconstructie. Dit zorgt voor positieve in plaats van negatieve restwaarde bij End of Life(EoL) van gebouwen. En van de materialen, grondstoffen en componenten waarmee ze zijn gemaakt.
- Ga in gesprek met een bank die nadenkt over nieuwe financieringsvormen en circulair bouwen.

Restwaarde verhogende technieken

Zoals eerder in uit de theorie naar voren kwam zijn er een aantal restwaarde verhogende technieken:

- Intensievere samenwerking binnen en buiten de eigen waardeketen zorgt ervoor dat producten of materialen ook in een vervolgebruik toepasbaar zijn, bijvoorbeeld in een andere waardeketen, bedrijfssector of op de (tweedehands) consumentenmarkt (Circle economy, Odijk, & Bovene, 2014), eventueel in combinatie door te kiezen voor biobased materialen en gebruik te maken van een cascadering-model (Cramer, 2014).
- Om de restwaarde van een gebouw te verhogen, zal de producent(en) een gebouw zo ontwerpen dat je de gebruikte materialen nagenoeg in ongeschonden staat terugkrijgt (Kasteren, 2013): remontabel (Rau, 2015).
- Tijdig slopers te betrekken om 'remontabele' componenten te sparen (Schrauwen, 2015) en eventueel om daar een markt voor te zoeken (Hieminga, 2015).
- Bouwtechnieken als overdimensionering (Rau, 2015) & geen giftige bevestigingsmaterialen zoals lijm en kit gebruiken, maar te kiezen voor technieken als klemmen en kliksystemen (Circle economy, Odijk, & Bovene, 2014).
- Wanneer een producent verantwoordelijk blijft voor de complementaire kosten van een product, zoals stroomverbruik, zal hij ervoor kiezen om die technieken in te zetten die de meeste efficiëntie geeft tijdens het verbruik. De gebruiker kan dan beschikken over een kwalitatief hoogwaardig product, zonder hiervoor te hoeven investeren. De restwaarde van dit product zal dan ook hoger liggen dan die van een minder efficiënt product (Rau, 2015).

Bijlage 4: Re-entry Document

Naam organisatie:									
Contactpersoon:									
Adres:									
Postcode / plaats:									
Telefoon:									
E-mail adres:									
Naam	Totaal gewicht	Mate van recyclebaarheid in KG:							Bevind zich in:
Materiaal / grondstof:	KG:	Re-use	Repair	Refurbish	Remanu-fracture	Re-purpose	Recycle	Recover energy	Componentnummer of plaats in het object:

Methode van terugname vindt plaats door:

Op datum:

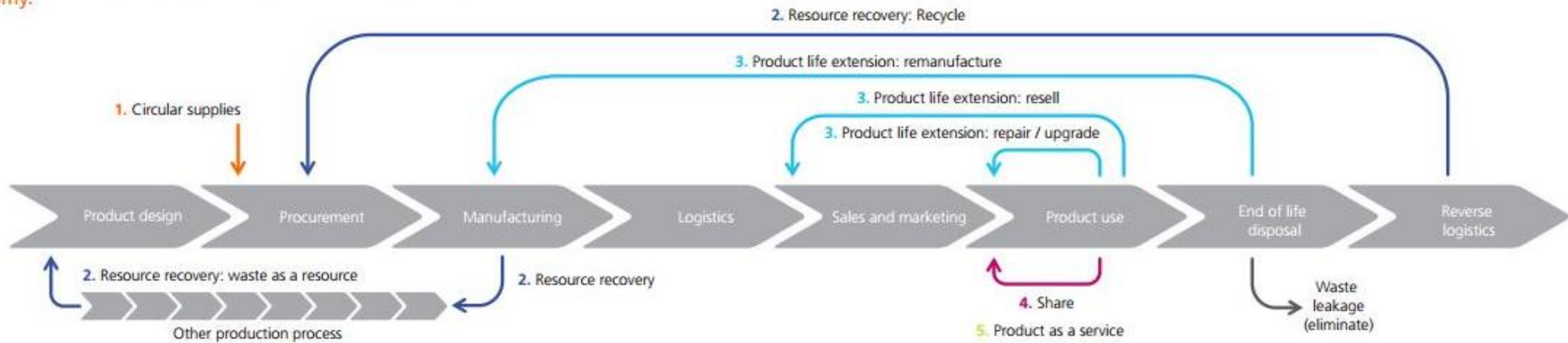
Akkoord:

Op: - -

Te:

Bijlage 5: Vijf businessmodellen

There are five underlying business models in the circular economy.



1 Circular supplies

This business model is based on supplying fully renewable, recyclable or biodegradable resource inputs that underpin circular production and consumption systems. Through it companies replace linear resource approaches and phase out the use of scarce resources while cutting waste and removing inefficiencies.

2 Resource recovery

This business model recovers embedded value at the end of a product life cycle to feed into another one. This business model promotes return flows and transforms waste into value through innovative recycling and upcycling services.

3 Product life extension

This business model allows companies to extend the lifecycle of products and assets. Values that would normally be lost at the end of the life cycle are maintained or improved by repairing, upgrading, remanufacturing or the remarketing of products. And additional revenue is generated thanks to extended usage.

4 Sharing platforms

This business model promotes a platform for collaboration among product users, either individuals or organisations. These facilitate the sharing of overcapacity or underutilisation, increasing productivity and user value creation.

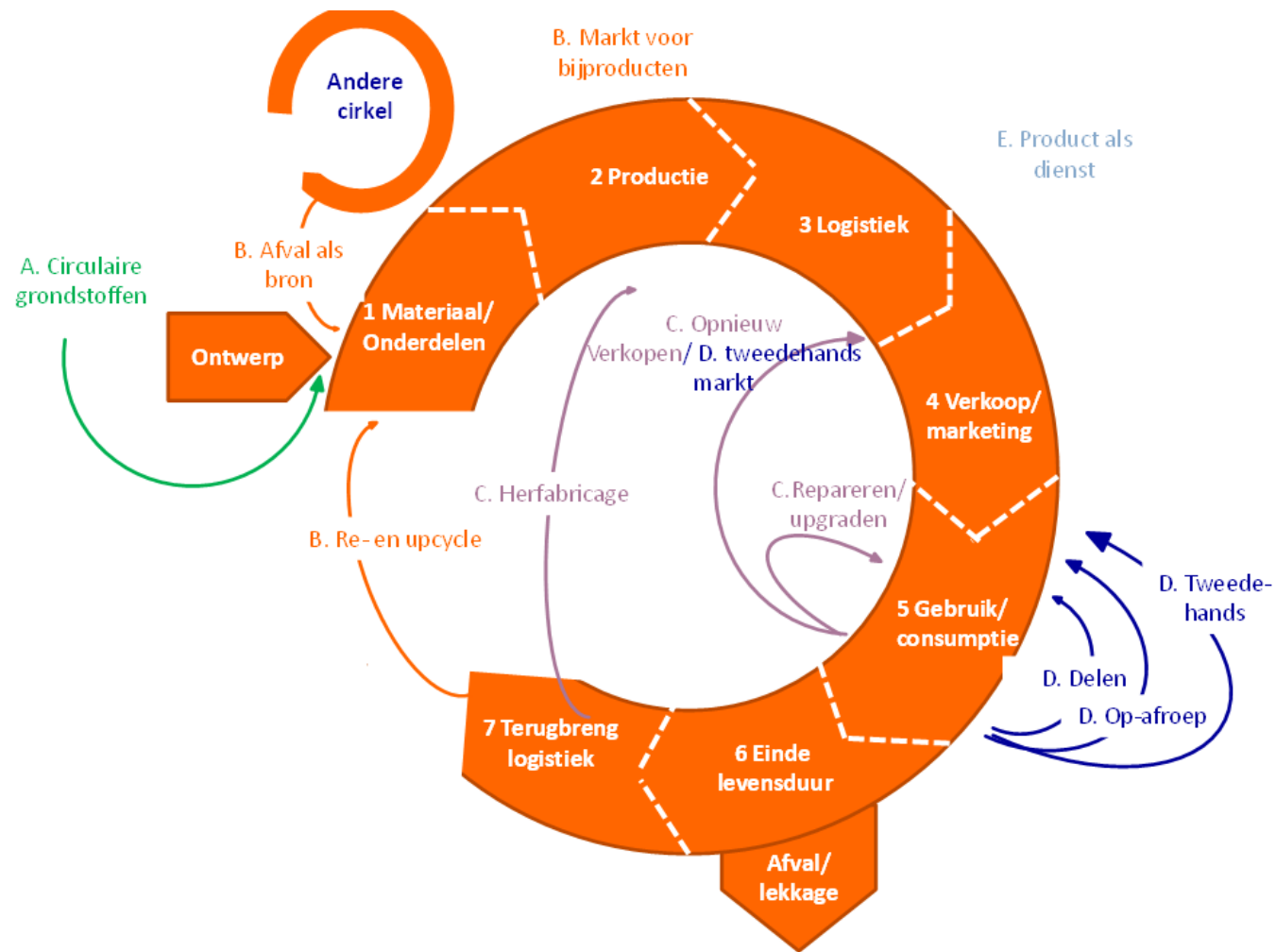
5 Product as a service

This business model provides an alternative to the traditional model of "buy and own". Products are used by one or many customers through a lease or pay-for-use arrangement. With a 'product as a service' business model product longevity, reusability and sharing are no longer seen as cannibalisation risks, but instead drivers of revenues and costs reduction.

Note: product as a service can be applied at any level in the supply chain and therefore is indicated in the graph.

Source: Accenture (2014, page 12-14)

Figuur 3: de vijf businessmodellen (1) ING: (Hieminga, 2015)



Figuur 4: De vijf businessmodellen (2): Rabobank (Stegeman, 2015)

Bijlage 6: Vormen van financiering

Tabel 10: Vormen van financiering, (Hieminga, 2015, p. 37)

Bankfinanciering	Bedrijfslening ⁴	Traditionele bedrijfslening met eventuele onderpand op bedrijfsniveau.
	Lease / huur	Kan functioneren als oplossing voor pay-per-use verdienmodellen. Toepasbaar bij kredietwaardige klanten en bij producten met een voorspelbare restwaarde op de tweedehands markt.
	Factoring & waardeketenfinanciering	Kan functioneren als oplossing voor de voorfinanciering van pay-per-use modellen, door toekomstige kasstromen te verkopen aan een gespecialiseerde derde.
	Securitisatie	Kan een optie zijn voor risicoreductie van meerdere grote losstaande circulaire projecten
	Off-balance financiering, (via joint venture of dochteronderneming).	Kan, net als bij lease, een oplossing zijn om balansverkortings toe te passen.
De kapitaalmarkt	Aandeelfinanciering	Waardevolle bronnen voor de financiering van volwassen circulaire bedrijven, dat kan voldoen aan de schaal en omvang van de kapitaalmarkten.
	Obligatielening	
Stichtingen en Duurzaam beleggers	De meeste circulaire bedrijven zijn nog in de beginfase en nog niet rendabel of missen een goede reputatie. Niet commerciële financiering kan het gat overbruggen tussen de beginfase en de groeifase, omdat de financier minder bezorgd is om volledig gecompenseerd te worden voor het te lopen risico.	
Durfskapitaal, Eigen vermogen, (Familie)bedrijven	Een financieringsbron voor veel opstartende bedrijven in de circulaire economie. Echter kunnen de eisen voor een hoge groei en een relatief snelle terugverdien capaciteit ervoor zorgen dat deze vorm van financiering een verdere ontwikkeling van een circulair bedrijf beperkt.	
Near banks, zoals Google, Apple, Amazon, etc	Bieden nieuwe betaal Faciliteiten en mogelijke werkkapitaaloplossingen.	
Crowd funding	Peer2Peer kredietverlening	Een financieringsbron voor circulaire bedrijven, waarin een beroep wordt gedaan op de (lokale) publiek die affiniteit hebben met het idee achter de organisatie.
	Aandeel investeringen	
Waardeketenfinanciering	Hybride bankieren	Is een nieuw model, waar naast geld, ook betaald kan worden met tijd, het gebruik van (bedrijfs) middelen of een andere prestaties (betalen met gesloten beurs).

Tabel 5 geeft een overzicht van de wijze waarop investeringen in de huidige markt gefinancierd kunnen worden. Welke financieringsvorm het meest wenselijk is, is niet zondermeer te zeggen. Hieminga beschrijft dan ook: *"Er is geen one-size-fit-all oplossing, als gevolg hiervan verdienen circulaire bedrijfsmodellen om die reden een integrale financiële benadering"* (Hieminga, 2015).

⁴ Bij de keuze voor een financier van een bedrijfslening, kan men ook gebruik maken van speciale duurzaamheidsregelingen. Een voorbeeld hiervan is de Rabobank. Zij verstrekken in samenwerking met de Europese investeringsbank (EIB) een rentekorting, tot 1,2 procentpunt ten opzichte van het reguliere leentarieff, voor duurzame investeringen tot €2,5 miljoen aan MKB en midkaps (Willems, 2015).

Bijlage 7: Burgerlijk Wetboek Boek 3 en 5

Artikel 3:3 BW

1. Onroerend zijn de grond, de nog niet gewonnen delfstoffen, de met de grond verenigde beplantingen, alsmede de gebouwen en werken die duurzaam met de grond zijn verenigd, hetzij rechtstreeks, hetzij door vereniging met andere gebouwen of werken.
2. Roerend zijn alle zaken die niet onroerend zijn.

Artikel 3:4 BW

1. Al hetgeen volgens verkeersopvatting onderdeel van een zaak uitmaakt, is bestanddeel van die zaak.
2. Een zaak die met een hoofdzaak zodanig verbonden wordt dat zij daarvan niet kan worden afgescheiden zonder dat beschadiging van betekenis wordt toegebracht aan een der zaken, wordt bestanddeel van de hoofdzaak.

Artikel 5: 14 BW

1. De eigendom van een roerende zaak die een bestanddeel wordt van een andere roerende zaak die als hoofdzaak is aan te merken, gaat over aan de eigenaar van deze hoofdzaak.
2. Indien geen der zaken als hoofdzaak is aan te merken en zij toebehoren aan verschillende eigenaars, worden deze mede-eigenaars van de nieuwe zaak, ieder voor een aandeel evenredig aan de waarde van de zaak.
3. Als hoofdzaak is aan te merken de zaak waarvan de waarde die van de andere zaak aanmerkelijk overtreft of die volgens verkeersopvatting als zodanig wordt beschouwd.

Artikel 5: 15 BW

1. Worden roerende zaken die aan verschillende eigenaars toebehoren door vermenging tot één zaak verenigd, dan is het vorige artikel van overeenkomstige toepassing.

Artikel 5: 16 BW

1. Indien iemand uit een of meer roerende zaken een nieuwe zaak vormt, wordt deze eigendom van de eigenaar van de oorspronkelijke zaken. Behoorden deze toe aan verschillende eigenaars, dan zijn de vorige twee artikelen van overeenkomstige toepassing.
2. Indien iemand voor zichzelf een zaak vormt of doet vormen uit of mede uit een of meer hem niet toebehorende roerende zaken, wordt hij eigenaar van de nieuwe zaak, tenzij de kosten van de vorming dit wegens hun geringe omvang niet rechtvaardigen.
3. Bij het verwerken van stoffen tot een nieuwe stof of het kweken van planten zijn de vorige leden van overeenkomstige toepassing.

Artikel 5: 20 BW

1. De eigendom van de grond omvat, voor zover de wet niet anders bepaalt:
 - a. de bovengrond;
 - b. de daaronder zich bevindende aardlagen;
 - c. het grondwater dat door een bron, put of pomp aan de oppervlakte is gekomen;
 - d. het water dat zich op de grond bevindt en niet in open gemeenschap met water op eens anders erf staat;
 - e. gebouwen en werken die duurzaam met de grond zijn verenigd, hetzij rechtstreeks, hetzij door vereniging met andere gebouwen en werken, voor zover ze geen bestanddeel zijn van eens anders onroerende zaak;
 - f. met de grond verenigde beplantingen.

Bijlage 8: Populatie & indicatoren, topicpunten & vragen

Tabel 11 Respondentenlijst

	Organisatie	Plaats
Ondernemers:		
Brancheorganisatie:	RECRON, Arthur van Disseldorp	
Notaris:	Sauer en Oonk Notarissen, Marcel Oonk	Kantoor te Vlissingen
Optioneel:	Architecten: Don Monfils: Ontwerper van duurzame slaapstrandhuisjes in o.a. Groede en Domburg, daarnaast werkzaam op de HZ Smart Services Boulevard / Kenniswerf,	
	Ro Koster(RO&AD Architectuur), & André Kwakernaak (IXI Architectuur)	
	Edward Mouw: Docent bouwkunde HZ;	
	Erick Wuestman: Stichting circulaire economie, bedenker van de CESCO;	
	Carola Helmendach: (projectbureau Zeeland) specialist op het gebied van biobased bouwen;	
	Mariska van Dalen: Tebodin (adviesbureau voor de industrie) specialist op het gebied van circulair inkopen, zoals bij het gemeentehuis Venloo;	

Tabel 12: indicatorenlijst

Theorie:	Indicatoren: Topics	Vragen:
1: Circulair bouwen binnen de verblijfsrecreatiesector		
(verblijfsrecreatief) product als een service, producent als leverancier blijft verantwoordelijk	Eigendom materiaal in het 'product' blijft bij de producent of leverancier;	Wat verstaat u onder circulair bouwen?
	Producten zijn zeer efficiënt in verbruik, bijvoorbeeld energielabel A+++;	Welke voordelen en nadelen van circulair bouwen ziet u voor ondernemingen in de verblijfsrecreatiesector?
	Product ontwerp / design, conform circulair bouwen;	Wat is uw mening over het fenomeen: ontwerpen voor (tijdelijk) gebruik om na de gebruiksduur het te bouwen object weer te demonteren, of zoals de architect Thomas Rau zegt, remontabel maken?
	Kosten voor onderhoud, reparatie, schoonmaak, energieverbruik, et cetera zijn voor de leverancier.	In hoeverre is het, volgens u, mogelijk om gebouwen volledig demontabel te maken, waarbij de waardedaling van de gebruikte materialen Nihil is?
Ontwerp / design conform circulair bouwprincipes	Remontabel bouwen (demontabel en verplaatsbaar);	Welke technische problemen ondervindt men volgens u om gebouwen volledig demontabel te maken?
	Biobased- / 2de hands- / nieuwe materialen;	In hoeverre zijn, volgens u, deze circulaire gebouwen duurder of goedkoper om te maken dan niet-circulaire gebouwen?
	Niet giftige materialen;	Waar zitten, volgens u, deze eventuele kosten of besparingen dan in?
	Hergebruik in vervolg leven, maakt waarde behoud materialen;	Wie is, volgens u, de producent c.q. leverancier van het verblijfsrecreatief product aan de gebruiker?
	Bevestigingsmaterialen en -technieken, als over dimensionering.	

Integrale ketensamenwerking versterkt de mate van circulariteit	Naast de producenten van het materiaal of componenten, worden ook de (op)bouw- en demontagebedrijven, schoonmakers, onderhouders, reparateurs, gebruikers et cetera, in wisselende mate, betrokken gedurende de gehele gebruiksduur.	
Lagere onderhoudskosten en verlenging levensduur faciliteiten	Componenten eenvoudig vervangen door circulair bouwen.	
2: Product als een service, Investerings- financierings-, samenwerkingsmodellen		
Product als een service ontzorgen de ondernemer op gebied van financiering en garanderen een afgesproken kwaliteit	CESCO als eigenaar en leverancier;	Wat is uw standpunt ten opzichte van het pay-per-use/ product-as-service model, waarbij een ondernemer niet meer de eigenaar is van bijvoorbeeld een gebouw of speeltoestel, dus ook niet de initiële aankoop en investering doet, maar een periodieke vergoeding betaalt voor de functie en dus voor het gebruik, in een vooraf samen overeengekomen kwaliteit?
	Producent(en) als eigen(a)ar(en) en leverancier(s);	Uit welke componenten bestaat, volgens u, de periodieke gebruiksvergoeding?
	Leverancier zorgt voor initiële financiering;	Wie is, volgens u, de producent c.q. leverancier van het verblijfsrecreatief product aan de gebruiker?
	Verblijfsrecreatieondernemer zowel als leverancier en afnemer van de eigen grond;	Wie is, volgens u verantwoordelijk en beslist over voor het ontwerp, de assemblage, demontage indien een derde dit uitvoert zoals een architect een projectontwikkelaar of aannemer?
	Gebruiker betaald periodiek een vergoeding voor het gebruik	Hoe zie jij een CESCO functioneren als samenwerkingsvorm voor de exploitatie van een circulair verblijfsrecreatief product?
	Natrekking van grond & (gebouwde) componenten.	Wat belemmeren huidige (verblijfsrecreatie)ondernemers, volgens u, om in de CESCO te participeren?
		In hoeverre zorgt een CESCO als tussenorganisatie niet juist voor extra (overhead)lasten?
		Welke aandachtspunten hebben het oprichten van een CESCO?
		Welke rechtsvorm zou u de CESCO aanbevelen en waarom?

		Welke rol heeft de verblijfsrecreatieonderneming volgens u binnen deze CESCo?
		In hoeverre verwacht u dat het mogelijk is om door middel van een CESCo grond van een verblijfsrecreatieondernemer, via koop en terugkoopconstructie, onder te brengen in het vermogen van de CESCo?
3: Waarden & afschrijvingen		
Waarderingsmethoden	Ecologische-;	In hoeverre heeft u al nagedacht over circulair (duurzaam- en maatschappelijk verantwoord-) ondernemen toe te passen in uw onderneming? Noem eens een voorbeeld?
	economie-;	Wat zijn jouw persoonlijke redenen om meer duurzaam: 'circulair' te ondernemen?
	sociale waarden.	
Afschrijvingsmethoden	Afschrijvingsmethoden;	Welke zaken worden binnen uw onderneming op de balans geactiveerd en periodiek afgeschreven?
	Soorten faciliteiten;	Hoe worden afschrijvingen op dit moment binnen uw organisatie berekend en waarop baseer je deze berekening?
	restwaarde faciliteiten na gebruik.	
4: Verblijfsrecreatieondernemingen		
Differentiatie en innoveren om te voldoen aan de veranderende consumentenvraag	Aanboren nichemarkten	Welke trends in de consumentenvraag, binnen de verblijfsrecreatiesector, merkt u op en verwacht u dat het de komende 10 jaar sterker worden?
	Aantrekkelijk blijven voor gasten	Welke van deze trends verwacht u dat ze er over ongeveer 10 jaar niet meer zijn?
	Ontwikkelen regio	Wat is jouw 'organisatie' ambitie ten aanzien van de eerdergenoemde trends?
	Componenten eenvoudig vervangen door circulaire bouwen	Welke diensten en faciliteiten biedt jouw organisatie aan de verblijvende gasten?
		Hoeveel verhuureenheden heeft u?

		Wat is jou visie ten opzichte van uw 'pensioen', na het ondernemen en welke rol heeft jouw onderneming in deze visie?
Het verdienmodel product als een service creëert balansverkortings en vergemakkelijkt de ondernemer te stoppen met de onderneming via doorschuiven of verkoop van de verblijfsrecreatieonderneming aan familie of derden	Niet vooraf betalen voor het eigendom, maar periodiek voor het gebruik;	Wat is uw visie ten aanzien van de 'verstening van de kust' en hoe ziet u de rol van uw onderneming hierin?
	Vervolggebruik materialen na pensionering ondernemer;	
	Vervolggebruik materialen na verkoop onderneming	
De renovatie of sanering van verouderde vakantieparken wordt goedkoper en makkelijker door circulair bouwen	De producent is verantwoordelijk voor zijn materiaal en onttrekt deze materialen bij het einde van het gebruik.	

