



### Oproep 512 Blended business models

### Inhoudelijke rapportering fase 2

NAAM ORGANISATIE:	Pro Natura
NAAM PROJECT:	Ecogrondstoffenhandel
PROJECTNUMMER:	9973

1. Laad de tijdens deze rapportperiode opgemaakte deliverables op in het ESF-archief als bijlage aan jullie rapportering. We denken daarbij vooral aan documenten die hebben bijgedragen aan de realisatie van het uiteindelijke samenwerkingsmodel en aan de interne kennisborging ervan.

ok

2. Op welke wijze heeft u rekening gehouden met de opmerkingen die u ontving bij de goedkeuring om naar fase 2 over te gaan (zie ESF-applicatie) en/of bij projectbezoeken (indien van toepassing)?

- *Opm 1: "De activiteiten omtrent het verder uitdenken van de innovatieve samenwerking binnen het business model zijn nu nog beperkt uitgewerkt. Om de slaagkansen van dit denkproces te verhogen, lijkt het opportuun om bij aanvang van fase 2 de hiervoor noodzakelijke activiteiten in een meer concrete en doordachte planning met plan van aanpak te gieten. Als de onderzoeksvragen helder zijn, kan hier gericht op verder gewerkt worden alsook beter gebruik gemaakt worden van de ondersteuning van de externe consultants."*

**Reactie:** Het opzetten van een ecogrondstoffenhandel was niet enkel innovatief wat betreft de samenwerking tussen partners. De keuze van rendabele technieken om warmte te produceren op de site, was ook zeer innovatief en kon nog niet gemaakt worden (mede omwille van zeer sterk fluctuerende marktprijzen tijdens projectperiode). Ook het gebruik van plantaardige vezels uit groenresten is zeer innovatief. Er worden volgens onze bronnen in heel Europa geen vezels uit groenresten op de markt aangeboden, dus ook daar innoveren we. De klanten van de ecogrondstoffen (vezels) zijn op dit moment nog start-ups die geen zekerheid kunnen geven omtrent afgenomen volumes en prijzen. Al deze vraagtekens hebben een zeer grote invloed op de inbreng van iedere partner en het type van samenwerking dat we willen en kunnen aangaan.. Maand na maand werden de kaarten telkens weer herschud, waardoor het opmaken van planningen en prognoses nagenoeg onmogelijk was. We hebben ons echter zeer flexibel en open opgesteld en samen met ILvA en 2Valorise alle pistes verkend, kennis gedeeld en mekaars belangen leren kennen. Dit was alleen daarom een zeer nuttig traject.

- *Opm 2: Volgende activiteiten hebben niet rechtstreeks betrekking op de wijze van samenwerken of de vormgeving van het gedeelde verdienmodel en zijn dus niet subsidiabel binnen deze oproep:*

- Samenwerking met de handelaren in kader van de publieksactie;
- Pitch en onderhandelingen met provinciebestuur;
- Voorbereiding aankoop/leasing en installatie pyrolyse-installatie;
- Vervolg van marktanalyse: kennishiaten worden gevuld.

Reactie: ok, werd aangepast

3. Werden er ten opzichte van de planning die werd goedgekeurd na fase 1 significante wijzigingen doorgevoerd? Geef kort de initiële doelstellingen met betrekking tot de projectactiviteiten en de interne kennisborging, en geef daarnaast de uiteindelijke stand van zaken weer. Duid aan op welke wijze hier eventueel werd afgeweken van de goedgekeurde planning en motiveer.

Gepland:

FASE II			
Timing	Activiteit	Betrokkenen	Deliverable
Mei – dec '21	<p><b>Samenwerkingsmodel</b> tussen Pro Natura, 2Valorise, ILVA en Glimps verder uitwerken.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>➤ Samenwerkingsmodel moet ervoor zorgen dat de sterktes van elke partner maximaal tot hun recht komen en dat de opgebouwde expertise maximaal geëxploiteerd wordt op verschillende verwerkingsites (IMPACT verhogen). Rolverdeling tussen partners?</li><li>➤ Eigenaarschap: Wie doet welke investeringen? Hoe financieren we die?</li><li>➤ Kunnen werkuren/expertise (van Pro Natura) ook gevalideerd worden als “aandelen” in een nieuwe vennootschap (cfr de investeringen in machines)</li><li>➤ Kan ILVA als intercommunale participeren in een private vennootschap? Zo ja, onder welke voorwaarden? Juridische expertise vereist. Al expertise van PhD student Marie DeCock (UHasselt, faculteit Rechten) ingewonnen.</li><li>➤ ...</li></ul>	<p>Pro Natura en 2Valorise als trekkers, maar ook ILVA en Glimps worden nauw betrokken.</p> <p><b>Externe facilitator brengt juridische en financiële kennis in.</b></p>	<p>Een samenwerkingsmodel tussen 4 partners dat de troeven van elk optimaal benut en zorgt voor een efficiënte operationele samenwerking.</p>

Uitgevoerd:

De hypothese was dat

- 2Valorise eerder zou ingezet worden voor de installatie en onderhoud van de machines (pyrolyse, drooginstallatie, pers, vermaler,...);
- Pro Natura zou de verantwoordelijkheid dragen voor de dagdagelijkse handlings (bemanning weegbrug, machines voeden met groenafval, biochar en vezels afzakken, intern transport op de site,...).

De tandem 2Valorise – Pro Natura zou in een dienstverleningscontract werken voor ILVA die, in het geval van investeringen gedragen door 2Valorise en Pro Natura, garant zou moeten staan voor een minimale aanvoer van groenafval (uit zijn gemeentebesturen). In geval 2Valorise – Pro Natura zelf de investeringkost zou dragen van een pyrolyse-installatie, zou die gedeeltelijk doorgerekend worden aan ILVA, bij een niet rendabele grondstofproductie. Dit zou dan verrekend worden in de gate fee<sup>1</sup>. Bij een rendabele grondstofproductie, zouden 2Valorise -Pro Natura in het beste geval aan ILVA betalen voor de aanvoer van groenafval.

---

<sup>1</sup> Zoals in de huidige composteringspraktijk: het composteringsproces kost aan de gemeenten 30 – 40€/ton groenafval, maar de compost brengt slechts 2 à 3€/ton compost op.

## Onzekerheden Rol pyrolyse

Gezien de onzekere rendabiliteit van de pyrolyse-installatie op groenafval, en gezien deze meteen ook de warmtebron is voor alle andere processen, vormde de investering in een pyrolyse-installatie voor een bottleneck<sup>2</sup>. Daarom hebben we aangestuurd op de investering in een test pyrolyse-installatie. Deze kon ILvA medefinancieren dankzij een PIO-traject dat eind 2021 goedgekeurd werd. Intussen bleek uit labotesten dat biochar op basis van de zeefoverloop van compostering een biochar oplevert van behoorlijke kwaliteit. De zeefoverloop betekende tot nu toe een kost voor ILvA (afgevoerd naar bedrijven zoals 2Valorise) en zou via biocharproductie gevaloriseerd kunnen worden, wat zeer hoopvol is.

De bouw van de pyrolyse-installatie is pas gepland in 2023 (of zelfs 2024). Tot de eigenlijke test, waarna we een goed zicht zullen hebben op de kosten (inclusief onderhoud en arbeid) en opbrengsten van de pyrolyse-installatie wil niemand zich wagen aan een samenwerkingsovereenkomst.

Nu ILvA zelf zal investeren in de piloot pyrolyse-installatie, is een publiek-private constructie voor de investering niet meer nodig. ILvA koppelt wel geregeld terug met Pro Natura. Het blijft nog steeds de bedoeling dat een arbeidersploeg van Pro Natura alle operationele taken zal uitvoeren die nodig zijn om de machine draaiende te houden. De installateur van de machines zal betrokken worden om de werkprocessen zoveel als mogelijk te vereenvoudigen zodat ze haalbaar blijven voor de doelgroeparbeiders van Pro Natura.

### Gepland:

Nov '21 – maart '22	Publieksactie: Kerstboominzamelactie, gekoppeld aan sensibilisering circulaire economie.	Pro Natura, ILVA, Glimps	Communicatie-actie naar burgers toe + uittesten van gescheiden ophaling + info voor marktanalyse.
---------------------	--	--------------------------	---

### Uitgevoerd:

- Pro Natura en ILvA hebben samen een test gedaan van een gescheiden ophaalronde voor kerstbomen.
- Er werd echter geen publieksactie opgezet omdat OVAM niet toelaat dat er biochar gemengd wordt met compost, en uitgedeeld wordt aan burgers.
- In de plaats organiseren Pro Natura en ILvA in januari 2024 een gezamenlijk inspiratiemoment rond de ecogrondstoffenhub

### Gepland:

Jan –	• Inzet van ploeg Pro Natura op ILvA wordt geëvalueerd en bijgestuurd waar nodig.	Pro Natura, 2Valorise, ILvA, Glimps en	Publicatie in staatsblad, ondernemingsnummer,
-------	---	--	---

---

<sup>2</sup> Starten met groenresten drogen op fossiele brandstoffen was voor ons geen piste omwille van economische, ecologische en ethische argumenten.

sept '22	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Afwerking van business plan: hiaten worden gevuld.</li> <li>• Voorbereiding en oprichting BioValue (opmaak statuten enz..)</li> <li>• Rapportage business plan</li> <li>• Opmaak next steps</li> <li>• Externe rapportage projectverloop</li> <li>• Externe Rapportage lessons learned</li> </ul>	eventueel provinciebestuur	rapportering naar ESF toe.
----------	--	----------------------------	----------------------------

## Uitgevoerd

### Business plan:

2Valorise maakte een flexibel format van een business plan in excel waarbij een aantal aannames werden gemaakt van:

- tonnages groenafval
- omzettingsfactoren
- investeringskosten
- onderhoudskosten
- verwerkingskosten
- verkoopprijzen van de grondstoffen en restwarmte

Dit document is zeer handig en werd besproken met de 3 partners: 2Valorise, Pro Natura en ILvA. Het zal aangepast worden wanneer realistische cijfers beschikbaar zijn na de testperiode van de piloot pyrolyse-installatie. Zoals eerder vermeld fluctueerden zowel investeringsprijzen als verkoopprijzen van grondstoffen en energie zodanig dat uitspraken over de rendabiliteit van de ecogrondstoffenhub nog te voorbarig zijn. Zonder deze realistische cijfers wil niemand zich wagen aan een bindende samenwerkingsovereenkomst.

### Samenwerking tussen Pro Natura en ILvA gestart

Hoewel we dit innovatietraject zijn gestart als een samenwerking tussen Pro Natura en 2Valorise (met ILvA als mogelijke eerste klant), bleken de raakvlakken en directe samenwerkingsoportunities tussen Pro Natura en ILvA groter. Pro Natura werd intussen ingezet voor het groenonderhoud van de site in Schendelbeke en alle ILvA recyclageparken. We maakten ook een ontwerp voor de groeninrichting rond de toegangspoort. We organiseerden samen bovendien een selectieve test-ophaalronde voor kerstbomen. Sinds november 2022 heeft Pro Natura een vestiging van twee<sup>3</sup> groenploegen op de ILvA-site in Schendelbeke. Vanaf zomer 2023 zullen deze ook ingezet worden voor de monitoring van groenafvalstromen die binnenkomen op ILvA.

In januari 2023 organiseren ILvA en Pro Natura samen een inspiratiemoment rond de toekomstige ecogrondstoffenhub. Vanuit deze concrete samenwerking op de site kan een meer geïntegreerde samenwerking groeien.

Op korte termijn een geïntegreerde samenwerkingsovereenkomst opmaken tussen Pro Natura en ILvA bleek bovendien moeilijk voor de RvB van ILvA om juridische redenen. De RvB heeft immers nooit formeel het fiat gegeven om deel te nemen aan het Blended Business model project en kan/wil dus nu ook niet, zonder een marktbevraging te organiseren, een geïntegreerde samenwerking met Pro Natura opstarten.

---

<sup>3</sup> Beoogde groei naar 7 à 8 ploegen.

ILvA zoekt naast Pro Natura nog andere complementaire partners om zich te vestigen op de site. Pro Natura helpt hen hierbij en bracht ILvA in contact met:

- EXIE (stro en hennep isolatiemateriaal) die graag hun productie wil verhuizen van Herzele naar ILvA Schendelbeke. Men werkt intussen aan een aanpassing van de productieprocessen zodat er een omgevingsvergunning kan bekomen worden. Pro Natura is ook rechtstreeks met EXIE in gesprek om hun productieproces uit te voeren met doelgroeparbeiders, op de site in Schendelbeke.
- Releaf: start-up in het persen van kruidachtigen (zoals gras) om eiwitten uit de sappen te extraheren. Heeft interesse, maar zal op korte termijn niet verhuizen.
- Klimaatpunt Pajottenland: willen resten uit beheer van houtkanten gebruiken voor lokale verbranding in biomassaketels (voor verwarming van gebouwen). => de logistiek van snippers tot droogplaats in Schendelbeke is nog een grote uitdaging.
- Circular Matters: start-up producent van biobased materials en afnemer van plantaardige vezels. Circular Matters zocht in 2022 een nieuwe productieplaats maar koos niet voor Schendelbeke omwille van het gebrek aan technologische knowhow op de site.

Pro Natura had zelf ook contact met het Britse “Urban Farm-it” om champignon zelfkweekkits (op basis van gedroogde groenresten) te produceren. De productie werd voorlopig uitgesteld naar 2023, maar eens deze opdracht gegund wordt zal Pro Natura zelf ook meer ruimte innemen op de site in Schendelbeke. Voor het transport van de selfgrowkits (voor Benelux) zal Pro Natura gebruikte paletten van ILvA gebruiken.

De rol van Glimps in het toekomstige business model is nog niet duidelijk. De marktkennis van Glimps omtrent afnemers van ecogrondstoffen, bleek in praktijk minder groot dan oorspronkelijk ingeschat.

4. **Wat zijn de belangrijkste geleerde lessen na afloop van dit experiment? Wat zijn volgens jullie de belangrijkste kritische succesfactoren voor het opzetten van een duurzaam samenwerkingsmodel? Maak hier indien mogelijk een onderscheid tussen de verschillende partners.**

#### **Structurele samenwerking heeft tijd nodig**

Vergelijk een samenwerkingsovereenkomst met een huwelijk: vooraleer je een bindende overeenkomst tekent willen de betrokken partijen mekaar grondig leren kennen en de samenwerking eerst uittesten via laagdrempelige ad-hoc activiteiten. Daarom werken we eerst liever samen in een eenvoudige klant-leverancier relatie, testen we de samenwerking door “samen te wonen” in Schendelbeke, en organiseren we samen een event. Zonder deze praktijktesten is er weinig animo om zelfs na te denken over innovatieve samenwerkingsconstructies.

#### **Publieke besturen wagen zich enkel aan structurele publiek-private samenwerking indien strikt noodzakelijk**

Een intercommunale als ILvA is niet geneigd tot een structurele publiek-private samenwerking als dit niet strikt noodzakelijk is. Het bestuur wil het risico niet nemen om mogelijks bepaalde mededingingsregels te overtreden. Of zelfs de perceptie van de burger dat deze regels overtreden zouden worden, tempert het enthousiasme. Men kiest liever voor de gekende en veilige procedures van aanbesteding.

#### **Transparantie is cruciaal**

Pro Natura heeft de samenwerking met 2Valorise ingediend binnen deze call omdat het opzetten van een ecogrondstoffenhandel vrij complex is, voornamelijk omdat het nog niet bestaat. Via dit subsidietraject kregen we extra tijd om het concept (en de samenwerking) vorm te geven, wat zeer

zinnig was. Pro Natura werkt echter al jaren structureel samen met verschillende reguliere economiespelers en overheden, waarin onze samenwerking verder gaat dan een louter klant-leverancier relatie. Voorbeelden:

- Samenwerking met provincie Vlaams-Brabant en Vlaams-Brabantse gemeentebesturen voor biodiversiteitsversterkende werken, georganiseerd via intergemeentelijke natuur- en landschapsploegen (INL), binnen een DAEB. (Dienst voor Algemeen Economisch Belang)
- Samenwerking met Regionale Landschappen: we spreken samen onze rolverdeling op terrein af (ikv INL), wisselen expertise uit en ontwikkelen concepten voor toekomstige financiering voor beheer van open ruimte.
- Samenwerking met Forest FWD voor organiseren van aanplant en beheeracties van bossen, als teambuilding voor sponsorende bedrijven. Pro Natura begeleidt de teambuilding op terrein; Forest FWD zoekt sponsorende bedrijven; en beide partners zoeken naar terreinen.
- Samenwerking met Binario voor organisatie van workshops en teambuildings rond circulaire economie.
- Samenwerking met verschillende biobased materiaal start-ups: Pro Natura levert materiaalvezels en promoot de materialen van haar klanten op verschillende fora en netwerken.

Cruciaal in al deze langdurige samenwerkingen is transparantie. We spelen open kaart met al onze partners, met het oog op een langdurige samenwerking. In het geval van INL is onze samenwerking met de provincie, de gemeentebesturen en de Regionale landschappen vastgelegd in een samenwerkingsovereenkomst, maar voor de andere structurele samenwerkingen is dit zelfs niet het geval.

**5. Op welke manier evalueren jullie de geboden ondersteuning door Deloitte en Febecoop? Was deze voldoende en volgens de verwachtingen? Werden de juiste methodieken gebruikt en nuttige kaders/inzichten aangereikt? Was de begeleiding voldoende flexibel en op maat?**

We vermoeden dat onze case veel complexer was dan de andere projecten binnen deze oproep. Dit omwille van zowel de technologische als de marktinnovatie. We pionieren met deze circulaire ecogrondstoffenhub op Europees niveau.

De eerlijkheid gebiedt ons te zeggen dat de ondersteuning voor ons niet zo zinnig was. We merkten dat er een bepaald framework naar voor werd geschoven om samenwerkingen te categoriseren, maar dit kader paste niet echt voor onze samenwerking. De samenwerking tussen ILvA en Pro Natura is meer dan een platform-model, zeker indien enkel het aanbod van infrastructuur binnen het "platform" beschouwd wordt. De samenwerking valt echter ook niet onder het "co-creatie" model, want dan zouden we gemeenschappelijke klanten(segmenten) moeten hebben. Eigenlijk past het gebruikte framework niet voor onze samenwerking.

Het circulaire van ons model en de wisselwerking in stromen tussen de partners werd niet geïllustreerd in het eindrapport. Hierrond is zeer weinig geadviseerd.

We hebben een voorbeeld gekregen van een type samenwerkingsovereenkomst voor publiek-private samenwerking, waarvoor dank.

**Algemene opmerking op het eindrapport:**

Een structurele samenwerking tussen reguliere en sociale economie zorgt voor meer betrouwbare en voorspelbare marktinkomsten voor het SE-bedrijf waardoor ze voor meer rust zorgen binnen de

organisatie. Ze verlagen echter niet de afhankelijkheid van maatwerksubsidies, zoals gezegd in het eindrapport van Deloitte en Febecoop. Het voordeel van de samenwerking tussen RE en SE, ligt volgens ons vooral in

- Innovatie: doordat een SE en een RE bedrijf andere perspectieven hebben en op een andere manier georganiseerd zijn, leidt een samenwerking vrij vlot tot nieuwe inzichten en innovatie
- Inspiratie: We krijgen van onze partners in de reguliere economie geregeld het compliment dat de diensten die we uitvoeren met meer zorg en enthousiasme worden uitgevoerd, dan door “reguliere” concurrenten. Ook de manier van leiding geven, heeft al tot inspirerende uitwisselingen geleid.
- Verbeterde dienstverlening: bepaalde diensten in de RE worden nu niet uitgevoerd omdat er geen arbeiders voor gevonden worden (wegens arbeidskrapte) of omdat de dienst verlieslatend is. Door samenwerking kunnen we bepaalde diensten blijven aanbieden aan de burger.

6. We bekijken momenteel op welke manier we de resultaten van deze oproep kunnen dissemineren naar geïnteresseerde bedrijven en andere stakeholders. Mogen we jullie in het kader van eventuele communicatiedoelinden contacteren?

ja

7. Gelieve hier de link te plaatsen naar de webpagina van uw organisatie / project waar aan de publicitaire verplichtingen werd voldaan.

[www.kiemkracht.org](http://www.kiemkracht.org)

[2VALORISE - Links](#)