

Met lokale netwerken op weg naar circulariteit

Het versterken van de governance-aanpak van gemeenten bij het bevorderen van de transitie naar een circulaire economie

Aanvraag in het kader van RAAK-Publiek (indieningsronde november 2022)

Dr M.R. Popkema

Lectoraat Netwerken in een Circulaire Economie (penvoerder)
Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap
Hogeschool Windesheim Zwolle

Dr ir T.J.N.M. de Bruijn

Lectoraat Sustainable Areas and Soil Transitions
School of Business, Building & Technology
Saxion Hogeschool

November 2022

1. INHOUD

1.	Inhoud	2
2.	Samenvatting	4
3.	Inleiding	5
4.	Vraagarticulatie	7
5.	Netwerkvorming	9
6.	Onderzoeksplan	13
6.1	State of the art	13
6.2	Kennishiaten en onderzoeksvraag	24
6.3	Methoden van onderzoek	25
6.4	Activiteitenplan	28
6.5	Doorwerking naar onderwijs en onderzoeksgemeenschap	31
7.	Projectorganisatie en -management	33
7.1	Projectstructuur	33
7.2	Projectmedewerkers	33
7.3	SWOT-analyse en maatregelen	35
8.	Datamanagementparagraaf	37
9.	Prestatie-indicatoren	38
10.	Bijlagen	39
11.	Referenties	42

	Aantal woorden
Samenvatting	300 (max 300)
Inleiding	694 (max 700)
Vraagarticulatie	698 (max 700)
Netwerkvorming	1348 (max 1400)
Onderzoeksplan	7561 (max 7700)
Projectorganisatie- en management	925 (max 1400)



2. SAMENVATTING

De Nederlandse samenleving staat voor een enorme uitdaging: de transitie richting een circulaire economie (CE) waarin materialen zoveel mogelijk in de kringloop blijven, zodat er steeds minder nieuwe grondstoffen nodig zijn. Een transitie start met kleine stapjes, met (lokale) projecten waarin nieuwe praktijken worden uitprobeerde. Gemeenten spelen daarmee een cruciale rol. In de praktijk blijken ze echter te worstelen met hun rol en positie, te midden van andere actoren. Dit project beoogt ambtelijk trekkers CE van gemeenten te ondersteunen bij hun pogingen om CE lokaal en regionaal te versterken. We gaan daarvoor aan de slag met het 'bestuurlijk vermogen' van een gemeente om CE te bevorderen, met 'stijlen van governance' die een gemeente hanteert, en met de rol van 'transitiemakelaars'. Hiermee werken we gericht aan het creëren van effectieve verbindingen met interne en externe actoren, zodat een sterk en samenhangend lokaal netwerk ontstaat dat bijdraagt aan de ontwikkeling van CE.

In dit project werken hogescholen Windesheim en Saxion en hun kennispartners Universiteit Twente, Universiteit Utrecht, Planbureau voor de Leefomgeving en Rijkswaterstaat Water, Verkeer en Leefomgeving samen met vijftien gemeenten in de brede regio Zwolle. Met een kwalitatieve case-aanpak die kenmerken heeft van actie-onderzoek wordt in acht gemeentelijke cases gezocht naar manieren om het lokale CE-netwerk te versterken. In het project wordt een learning community ingericht met de vijftien deelnemende gemeenten, met als doel om de opbrengst van de acht casestudies te verdiepen en ervaringen uit te wisselen. Het onderzoek levert kennis op over acties om het 'bestuurlijk vermogen' en het netwerk voor CE gericht te verbeteren. De nieuwe kennis zal neerslaan in een rapportage, in diverse artikelen en wordt gedeeld in het consortium, via netwerkpartijen en onderwijs. De opbrengst van het project is bruikbaar voor alle gemeenten die hun aanpak voor het bevorderen van de transitie naar CE willen versterken.

3. INLEIDING

Richting een circulaire economie

De Nederlandse economie functioneert momenteel vooral als een lineaire economie, waarin ongeremd gebruik wordt gemaakt van grondstoffen die verwerkt worden tot producten die na gebruik worden weggegooid.¹ Deze lineaire economie is onhoudbaar, door de wereldwijde explosieve vraag naar grondstoffen, de toenemende afhankelijkheid van andere landen en de negatieve gevolgen voor het milieu. Daarom werkt de Nederlandse overheid aan de doelstelling: Nederland volledig circulair in 2050 met als tussendoel 50% minder grondstoffengebruik in 2030.² Een Circulaire Economie (hierna: CE) is een economie die herstellend en regeneratief van ontwerp is en tot doel heeft producten, componenten en materialen te allen tijde op hun hoogste nut en waarde te houden.³

Transitie vereist

De omslag naar een CE is een systeemverandering en vraagt om beweging van onderop.⁴ Naast bedrijven, consumenten en onderwijsinstellingen hebben gemeenten hierin een belangrijke rol, bijvoorbeeld door CE beleidsmatig in te bedden; via duurzame inkoop; door bewustwording bij burgers en ondernemers te vergroten; of door via vergunningverlening circulaire activiteiten te stimuleren en traditionele productiewijzen te ontmoedigen. Een transitie start met kleine stapjes, met (lokale) projecten waarin nieuwe praktijken worden uitprobeerde. Gemeenten zijn daarmee in de positie om veranderingen in gang te zetten en hebben met hun nabijheid een troef in handen om de transitie naar een CE te versnellen.

De hbo-professional

Veel gemeenten hebben inmiddels een 'ambtelijk trekker CE' aangesteld, vaak een hbo-professional, die onder de functiebenaming beleidsmedewerker, projectleider, of programmamanager, bij diverse afdelingen kan zijn ondergebracht (Economische Zaken, Afvalverwerking, Ruimtelijke Ordening, Bestuursdienst). Ook de opleiding van deze functionarissen verschilt. Sommigen hebben een hbo-opleiding in het economisch domein, anderen in het technisch of ruimtelijk domein. Wat de ambtelijk trekkers CE gemeen hebben is dat ze de opgave hebben om de abstracte landelijke doelstelling uit te werken naar hun lokale gemeentelijke situatie, in samenwerking met collega's en partijen in de regio.

Er is ruimte voor verbetering

Ondanks vele inspanningen is er nog geen vermindering van het grondstoffengebruik opgetreden en zijn de leveringsrisico's voor de Nederlandse economie toegenomen. Ook eist de Nederlandse consumptie steeds meer land op en wordt sinds 2014 meer afval gestort. De omvang en de complexiteit van de CE-opgave wordt steeds duidelijker.⁵ Er zijn inmiddels al wel diverse hulpmiddelen ontwikkeld die gemeenten kunnen helpen hun rol in te vullen. Zo heeft het PBL aanbevelingen opgesteld voor het vormgeven en uitwerken van een richtinggevend circulair beleidskader.⁶ In 2019 en 2020 heeft Rijkswaterstaat regioboeken gepubliceerd, in het kader van 'regiodagen CE-aanpak voor decentrale overheden'.⁷ Ook de Natuur en Milieufederaties (2021) hebben een inspiratiegids opgesteld voor gemeenten. Deze aanbevelingen gaan over het stimuleren van circulair ondernemen en het activeren van inwoners om circulair te handelen.

Handelingsverlegenheid

Ondanks het bestaan van hulpmiddelen vinden ambtelijk trekkers CE het moeilijk om de transitie te helpen versnellen en vragen ze om concrete handvatten en voorbeelden.⁸ Zo vinden ze het lastig om lokale doelen te formuleren op basis van de abstracte ambitie "Nederland volledig circulair in 2050".⁹ In de vraagarticulatie beschrijven we dat ambtelijk trekkers CE worstelen met de veelheid aan betrokken partijen, zowel binnen als

¹ Planbureau voor de Leefomgeving, (z.d.)

² Rijksoverheid (2016)

³ Ellen McArthur Foundation (2015)

⁴ Natuur en Milieufederaties (2021)

⁵ PBL (2021)

⁶ PBL (2021)

⁷ [Bouwstenen voor een CE-aanpak voor decentrale overheden - Afval Circulair](#)

⁸ Natuur en Milieufederaties (2021)

⁹ Rijksoverheid (2016)

buiten de organisatie, met onderlinge verbanden, en met de verschillende schaalniveaus waarop circulariteit vorm moet krijgen. Verder hebben de ambtelijk trekkers CE behoefte aan meer onderlinge kennisuitwisseling. Het gaat danbijvoorbeeld over het onderling verbinden van koplopers in de regio, maar ook over het informeren, meenemen en inspireren van anderen, om de volgende fase in de transitie te bereiken.¹⁰

Doel van dit project

Dit project beoogt vooral ambtelijk trekkers CE van gemeenten te ondersteunen bij hun pogingen om CE lokaal en regionaal te versterken. We gaan daarvoor aan de slag met het 'bestuurlijk vermogen' van een gemeente om CE te bevorderen, met 'stijlen van governance' die een gemeente hanteert, en met de rol van 'transitiemakelaars'.¹¹ Hiermee trachten we gericht te werken aan het creëren van effectieve verbindingen met interne en externe actoren, zodat een sterk en samenhangend lokaal netwerk ontstaat dat bijdraagt aan de ontwikkeling van CE. Het resultaat van dit project bestaat uit kennis over acties die gemeenten kunnen uitvoeren om het 'bestuurlijk vermogen' voor CE gericht te bevorderen. De opbrengst van het project kan dienen als voorbeeld voor alle gemeenten die worstelen met het aanjagen van de transitie richting CE.

¹⁰ PBL (2021)

¹¹ Deze termen worden nader toegelicht in hoofdstuk 6.

4. VRAAGARTICULATIE

De aanleiding

De lectoraten die dit onderzoek willen uitvoeren werken al jaren aan studies over de transitie naar CE. In projecten leren we hoe moeizaam dit proces loopt en hoezeer gemeenten worstelen met hun rol:

- De Community of Practice Circulair Bouwen Overijssel heeft initiatiefnemers van circulaire bouwprojecten bijeengebracht. Daarin leerden we dat initiatiefnemers vaak aanlopen tegen bestaande regelgeving. Vertegenwoordigers van gemeenten willen anders omgaan met juridische knelpunten, maar weten vaak niet hoe dit vorm te geven.
- Kennispoort Regio Zwolle heeft ten behoeve van de oprichting van het Living Lab CE geïnventariseerd welke behoeften er leven bij gemeenten ten aanzien van CE-beleid. Naar voren kwam dat veel gemeenten nog geen CE-beleid hebben én dat ze behoefte hebben aan kennisdeling over de wijze waarop andere gemeenten dit inbedden in hun beleid, hoe ze acties prioriteren en welke doelstellingen ze hanteren.
- In het RAAK-MKB project Born Circular zijn vier netwerken van circulaire startups bevestigd op hun bijdrage aan de transitie naar CE. Bij enkele van deze netwerken zijn lokale overheden betrokken. Desgevraagd gaf een gemeente aan te twifelen over hoe de (kleinere) gemeente naast ondernemers en Rijk een rol kan spelen in de transitie naar CE.
- In H2020-project Cityloops ervaren we van dichtbij welke hobbels een gemeente moet overwinnen.

Deze ervaringen waren voor ons aanleiding om dit RAAK-voorstel te ontwikkelen. Het onderhavige voorstel is een verbeterde versie van een voorstel dat we vorig jaar indienden, maar toen helaas geen financiering vond. Hieronder beschrijven we kort de initiële vraagarticulatie, alsmede de update die we daaraan hebben gegeven.

Initiële vraagarticulatie

Tijdens een tweetal bijeenkomsten (13 en 27 september 2021)^{12,13} is verkend waar knelpunten binnen gemeenten zich bevinden. Het vertalen van een abstract begrip als CE naar gemeentelijk niveau blijkt complex. Er is behoefte aan kennis en praktijkvoorbeelden van andere gemeenten. Een veel gehoorde vraag is hoe en met wie je moet starten bij het praktisch hanteerbaar maken van CE. Dat geldt zowel voor het meekrijgen van de eigen organisatie als externe partijen. Een quote om dit te onderstrepen:

“Bij ‘nieuwe’ beleidsthema’s meen ik vaak de neiging te bespeuren om maar “iets te gaan doen”. Hoewel dit in eerste instantie doortastend overkomt, kan het heel inefficiënt zijn. Bovendien krijg je daardoor ongeorganiseerde, drukke medewerkers die achter elk initiatief aan hollen. Om dit te voorkomen, moeten besturen in een positie komen waarin ze eerst kunnen reflecteren op wat ze eigenlijk willen en welke rol ze willen vervullen. Waar ik behoefte aan heb, is een overzicht van de rollen, taken, instrumenten en benodigde middelen die gemeenten kunnen inzetten om een bijdrage te leveren aan de transitie naar een CE.”

(W. Dijk, Gemeente Staphorst)

Geactualiseerde vraagarticulatie

Dit jaar is een derde bijeenkomst gehouden (13-09-2022).¹⁴ Voorafgaand daaraan is een schriftelijke enquête gehouden onder twintig gemeenten. Hierop zijn acht vragenlijsten geretourneerd. Daarmee hebben we in beeld gebracht welke interne en externe netwerken gemeenten hebben ontwikkeld, en de knelpunten die ze ervaren. Dat gaf een uiteenlopend beeld waarbij opvallend was dat er weinig structurele samenwerking is tussen gemeenten onderling.

¹² Op de bijeenkomst van 13 september 2021 waren acht gemeenten vertegenwoordigd: Hardenberg, Ommen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland, Urk, Westerveld en Zwolle.

¹³ Op de bijeenkomst van 27 september 2021 waren vijf gemeenten aanwezig: Kampen, Raalte, Staphorst, Steenwijkerland en Urk.

¹⁴ Gemeenten Hattum, Kampen en Steenwijkerland waren aanwezig.

Onze conclusie uit de vragenlijsten was dat de verschillende belemmeringen elkaar versterken en/of in de hand kunnen werken. Als er bijvoorbeeld geen duidelijke doelen zijn, ontstaat er ook geen prioriteit, is er gebrek aan geld/tijd/kennis en vindt de cultuuromslag langzaam plaats. In de vraagarticulatiebijeenkomst zelf hebben we dit beeld getoetst en hebben we doorgesproken over de precieze aard en inhoud van de belemmeringen. Enkele quotes uit de bijeenkomst:

“Ik zie overal haakjes; zoveel komt op me af”

“Op iedere afdeling moet ik een keyperson vinden”

“Ik moet strijdmakkers vinden, in de hoop dat anderen meedoen”

“We beginnen maar niet want het is zo groot”

“Bestaande processen die al 100 jaar bestaan, moeten anders. En dat is doodeng.”

De bijeenkomst mondde uit in het gezamenlijk bepalen van de praktijkvraag:

Hoe stimuleer je als gemeente de lokale en regionale transitie naar circulaire economie?

Door in te gaan op de rol die gemeenten kunnen spelen bij de transitie richting CE, geven we in dit project invulling aan de manier waarop lokale en regionale partijen kunnen bijdragen aan ‘Missiegedreven Innovatiebeleid met Impact’. Gemeenten kunnen met hun opstelling een impuls geven aan het type samenwerking en ketenvorming dat nodig is voor het slagen van de KIA-CE.¹⁵

¹⁵ [Bijlage-2-Aanpak-Sleuteltechnologieen-26-04-2019.pdf \(hollandhightech.nl\)](#)

5. NETWERKVORMING

In dit project werken 28 organisaties samen. Penvoerder is lectoraat Netwerken in een Circulaire Economie (hierna: NiCE) van Hogeschool Windesheim. Vierentwintig organisaties vormen het daadwerkelijke consortium. De resterende vier partijen nemen deel als 'overige betrokken partij'. De 28 partijen zijn: twee hogescholen, twee universiteiten, vijftien gemeenten, een provincie, het rijk, een uitvoeringsorganisatie van het rijk, een nationaal instituut, twee intermediaire organisaties en drie koepel- of brancheorganisaties. Een omschrijving van de betrokken organisaties en hun expertise is te zien in tabel 1.

Het consortium bouwt voort op het samenwerkingsverband dat enkele deelnemende organisaties inmiddels vormen in Living Lab Circulaire Economie van Regiodeal Regio Zwolle.¹⁶ In de groep van deelnemende gemeenten is een mix nagestreefd van grotere en kleinere gemeenten. De niet-gemeentelijke organisaties in het consortium zijn gekozen vanwege hun relevante expertise, hun behoefte om expertise op te doen en/of hun rol om informatie te kunnen en willen delen.

In het consortium worden vier 'ringen' onderscheiden. De eerste ring bevat acht gemeenten die elk een casestudie vormen en lid zijn van een 'learning community'. In de tweede ring zitten zeven gemeenten en intermediaire organisatie Kennispoort Regio Zwolle. Zij maken eveneens deel uit van de 'learning community' en delen daarin hun ervaringen over CE. De derde ring wordt gevormd door vier kennispartners. De vierde ring bevat disseminatiepartners. De tabel hieronder geeft het overzicht.

Tabel 1: Consortiumpartners

CONSORTIUM			
Organisatie	Rol in het project	Inbreng van kennis en expertise	Belang van de organisaties
Hogeschool Windesheim Lectoraat NICE (penvoerder)	Kennisinstelling Projectmanagement Projectuitvoering	Kennis van en ervaring met multiple casestudie onderzoek. Kennis over transitie naar CE.	Uitbouw kennispositie en netwerk in gemeentelijk CE-beleid. Vertaling naar onderwijs.
Saxion Hogeschool Lectoraat Sustainable Areas and Soil Transitions	Kennisinstelling Projectuitvoering	Kennis van en ervaring met praktijkgericht onderzoek. Kennis over governance op lokaal niveau en circulariteit in regionaal perspectief	Uitbouw kennispositie en netwerk in beleidsvorming in lokale overheden. o.b.v. praktijkervaringen. Vertaling naar onderwijs.
Eerste ring (leveranciers casestudie, leden learning community)			
Gemeenten Almere, Elburg, Hattem, Hoo-geveen – De Wol-den, Kampen, Mep-pel, Steenwijkerland en Zwolle	Publieke instelling	Onderwerp van casestudie, reflecties in 'learning community'	Behoeftte aan handvatten voor bevorderen transitie naar CE
Tweede ring (aanvullende leden learning community)			
Gemeenten Dronten, Enschede, Harden-berg, Olst-Wijhe, Raalte, Staphorst en Urk	Publieke instelling	Reflecties in 'learning community'	Behoeftte aan handvatten voor bevorderen transitie naar CE
Kennispoort Regio	Publieke instelling	Reflecties in 'learning community'	Behoeftte aan handvatten voor bevorderen transitie naar CE

¹⁶ [Home - Regio Zwolle Circulair](#)

Zwolle ¹⁷			
Kennispartners (3^e ring)			
Planbureau voor de Leefomgeving	Publieke instelling (PBL is onderdeel van ministerie I&W) Inbreng expertise tbv onderzoekskwaliteit	Kennis over rol van lokale overheden bij bevorderen CE	Behoefte aan vergroten inzicht in lokale dynamiek t.b.v. opzetten kennisinfrastructuur voor CE
Rijkswaterstaat Water, Verkeer en Leefomgeving	Overig betrokken partij	Kennis over implementatie van Rijksprogramma op vlak van CE	Ontwikkelen uitvoeringsperspectief voor Rijksprogramma op het vlak van CE
Universiteit Twente Faculty of Behavioural, Management and Social Sciences (BMS), Department of Governance and Technology for Sustainability	Overig betrokken partij, actief als kennisinstelling	Kennis van en ervaring met governance studies op vlak van CE	Uitbouw kennispositie en netwerk in gemeentelijk CE-beleid. Vertaling naar onderwijs.
Universiteit Utrecht Copernicus Instituut voor Duurzame Ontwikkeling	Overig betrokken partij	Kennis over governance t.b.v. duurzaamheid, advies kwaliteitsbewaking en reflectie	Verwerven van verdiepend inzicht in gemeentelijke dynamiek op het vlak van CE
Disseminatiepartners (4^e ring)			
Economic Board Regio Zwolle ¹⁸	Koepel- of brancheorganisatie	Inzicht in functioneren regio Zwolle	Kennisbehoefte om economische structuurversterking door duurzame groei van bedrijven mogelijk te maken.
Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat Directie Duurzame Leefomgeving en Circulaire Economie	Overige betrokken partij	Kennis over Rijksprogramma op vlak van CE	Ontwikkelen Rijksprogramma, kennisinfrastructuur voor CE

¹⁷ Kennispoort Regio Zwolle is een intermediaire organisatie die voor het grootste deel door provincie Overijssel en 22 gemeenten in de regio Zwolle wordt gefinancierd. Ze werkt in het perspectief van een publieke instelling. Kennispoort levert de programmamanager van het Living Lab Circulaire Economie dat in het kader van Regiodeal Regio Zwolle wordt georganiseerd.

¹⁸ De Economic Board is een intermediaire organisatie die wordt gevormd door ondernemers, het hoger en middelbaar onderwijs, de omgeving en bestuurders vanuit de 22 regiogemeenten en de 4 provincies in de regio Zwolle.

MKB- Nederland Regio Zwolle	Koepel- of brancheor- ganisatie	Inzicht in rol MKB bij bevoor- den CE	Behoeftte aan inzicht in dy- namiek van CE om agenda van bedrijfsleven goed te kunnen positioneren.
Provincie Overijssel	Koepel- of brancheor- ganisatie	Inzicht in rol gemeenten bij bevorderen CE	Behoeftte aan nadere exper- tise met oog op rol provincie.
Vereniging Nederlandse Gemeenten	Koepel- of brancheor- ganisatie	Inzicht in rol gemeenten bij bevorderen CE	Behoeftte aan kennis om ge- meenten beter te kunnen ad- viseren.
VNO-NCW Midden	Koepel- of brancheor- ganisatie	Inzicht in rol werkgevers bij bevorderen CE	Behoeftte aan inzicht in dy- namiek van CE om agenda van bedrijfsleven goed te kunnen positioneren.

Universiteit Twente is als overig betrokken partij onderdeel van het consortium, maar wel actief als kennisinstelling. De andere overige betrokken partijen (ministerie I&W, RWS-WVL en Universiteit Utrecht) hebben een minder actieve rol in het project.

Het consortium bestaat uit partners die elkaar aanvullen. Het lectoraat Sustainable Areas and Soil Transition (SAST) van Saxion opereert vanuit een bestuurskundig perspectief, terwijl bij lectoraat NiCE het economische perspectief leidend is. Naast kennisinstellingen zijn partijen betrokken die een rol spelen in het bijeenbrengen van praktijkpartners in de regio Zwolle rond CE (Kennispoort, in de vorm van het Living Lab CE), en het bundelen van gemeentelijke initiatieven tot een regionale aanpak (Economic Board). Verder zijn (netwerk)organisaties betrokken die een rol spelen in de transitie naar CE, binnen en buiten de regio Zwolle. De expertise/ervaring die partners inbrengen in het project en de rollen die zij vervullen zijn op elkaar afgestemd en dragen bij aan het realiseren van de beoogde onderzoeksresultaten.

Aansluiting op regionale speerpunten en innovatiethema's

De transitie richting CE leeft in de regio Zwolle. Het staat hoog op de strategische agenda van Gemeente Zwolle¹⁹. Provincie Overijssel zet zich actief in om de transitie naar CE regionaal aan te jagen en te faciliteren²⁰. Verder is circulariteit een prominent thema in de economische agenda van de Economic Board Regio Zwolle²¹. Bovendien is Living Lab CE een van de projecten in het kader van de Regiodeal Regio Zwolle.²²

Het onderhavige project sluit nauw aan bij de initiatieven in de regio door partijen te betrekken die bij de verschillende agenda's een rol spelen: Gemeente Zwolle, Provincie Overijssel, Economic Board Regio Zwolle en het Living Lab CE. Door in te zetten op het versterken van de rol van lokale overheden bij het aanjagen van CE dragen we in het project bij aan de lokale en regionale agenda's op dit vlak. Het nauwst sluiten we aan bij het streven van Living Lab CE om samen te leren over wat wel en niet werkt bij het ontwikkelen van CE.²³

¹⁹ [Coalitieakkoord 25 mei 2022 \(zwolle.nl\)](https://www.zwolle.nl/coalitieakkoord-25-mei-2022)

²⁰ [Circulaire economie Overijssel - Provincie Overijssel](#)

²¹ [EBRZ - Economische agenda Regio Zwolle 2018 – 2022](#)

²² [Projecten Regio Deal Regio Zwolle - Regio Zwolle](#)

²³ [Home - Regio Zwolle Circulair](#)

Verbondenheid met de topsector

Het consortium sluit het meest aan bij topsector Holland High Tech vanwege de goede vertegenwoordiging van maakbedrijven in de regio Zwolle.²⁴ Een van de thema's voor deze topsector is duurzaamheid, waarbij de innovatie richting CE centraal staat.²⁵

Ambities en doelstellingen van het consortium

Het consortium heeft als doel gemeenten toe te rusten voor gerichte bijdragen aan een samenhangend en sterk lokaal netwerk voor CE, met name in de regio Zwolle. Het consortium werkt hieraan door profielen voor het 'bestuurlijk vermogen' van gemeenten op het vlak van CE op te stellen en te bespreken, door stijlen voor 'governance' tegen het licht te houden en de rol van transitie makelaars onder de loep te nemen.²⁶ Naar aanleiding van gesprekken hierover kunnen gemeenten acties inzetten, bijstellen of aanscherpen. De kennis die wordt opgedaan, kan goed als voorbeeld dienen voor andere gemeenten. Met de resultaten wil het consortium (toekomstige) professionals bereiken, zodat ze weten hoe ze 'bestuurlijk vermogen' voor het ontwikkelen van CE kunnen versterken.

Koppeling met zwaartepunten hogescholen

In de Strategische Koers 2017-2022 benadrukt Hogeschool Windesheim²⁷ dat onderzoek gericht moet bijdragen aan een inclusieve en duurzame samenleving. Dit onderzoeksproject draagt hier direct aan bij. Het project helpt stakeholders van CE op het gebied van onderzoek, onderwijs en praktijk, en levert een bijdrage aan onderwijs op het gebied van duurzaamheid en ondernemerschap.

In het Strategisch Plan 2020-2024 van Saxion wordt de rol als kennispartner benoemd, met onderzoek dat impact heeft. Circulariteit is een van de zes zwaartepunten in het onderzoek, dat vorm krijgt via een interdisciplinaire samenwerking tussen technische, economische en sociale lectoraten. Circulariteit staat centraal in deze studie.

Borging van duurzame netwerkvorming

Een deel van de consortiumpartners is al betrokken bij activiteiten van het Living Lab CE Regio Zwolle. In dit project vormen deze en andere gemeenten samen een learning community. De bedoeling is om met de learning community een basis te vormen voor een extra werkplaats in Living Lab CE, zodat de samenwerking tussen de betrokken partijen een structureel karakter krijgt.

²⁴ [METR6655_Regio_Zwolle_MONITOR_2021_v10.indd \(metropoolregiozwolle.nl\)](#)

²⁵ [Duurzaamheid \(hollandhightech.nl\)](#)

²⁶ Nadere uitleg over deze term volgt in hoofdstuk 6.

²⁷ [Strategische_koers_beleid.pdf \(windesheim.nl\)](#)

6. ONDERZOEKSPLAN

6.1 STATE OF THE ART

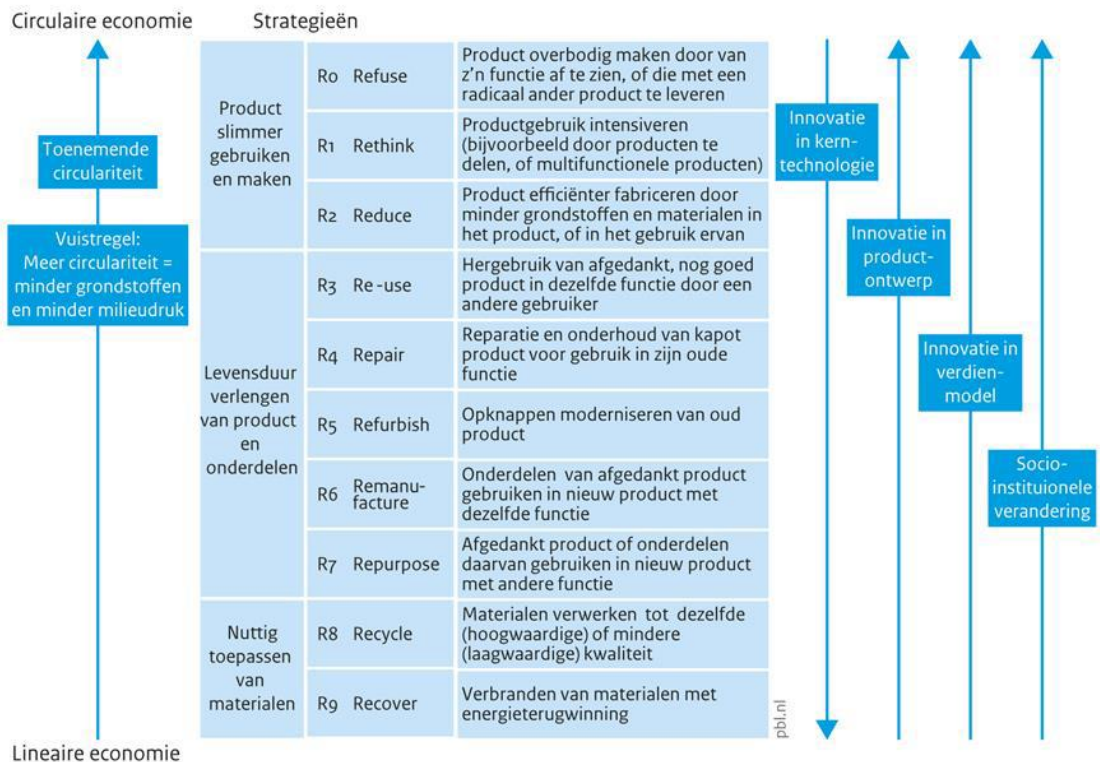
De vraagarticulatie schetst een beeld van forse ambities op circulair gebied, met een grote rol voor gemeenten die zoekend blijken naar hoe die rol kan en moet worden ingevuld. 'Trial and error' lijkt de meestvoorkomende praktijk. In deze state of the art benaderen we deze zoektocht vanuit theorieën van governance en transitie management, uitmondend in de vertaling van de praktijkvraag in een kennisvraag.

Circulaire economie en de rol van gemeenten

De Nederlandse overheid heeft als doel: Nederland volledig circulair in 2050.²⁸ In een CE gaan we efficiënter en zorgvuldiger om met grondstoffen, materialen en producten. Nederland hoort bij de koplopers in de EU voor recycling. Om (volledig) circulair te worden is echter meer nodig.

Voor het circulair maken van de economie bestaan verschillende strategieën, de zogenoemde R-strategieën; zie figuur 1. Recycling staat relatief laag op de R-ladder. Alle R-strategieën zijn nodig om CE te realiseren. Voor strategieën hoger op de ladder, zoals hergebruik en het delen van producten, zijn veelal meer en fundamentele sociaal-institutionele aanpassingen nodig.²⁹

Prioriteitsvolgorde van circulariteitsstrategieën en rol van innovatie in productketen



Bron: RLI 2015; bewerking PBL

www.pbl.nl

Figuur 1: Prioriteitsvolgorde van circulariteitsstrategieën in productketen

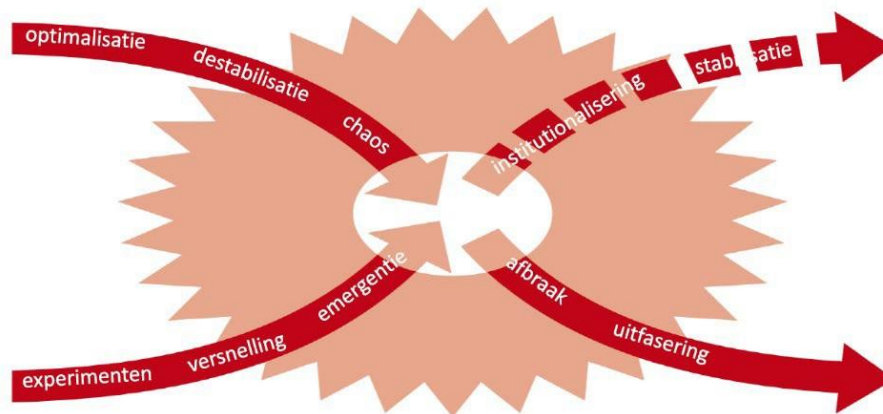
De uitdagingen voor Nederland liggen op het minder inzetten van grondstoffen (bijvoorbeeld door producten te delen of te huren), op het verlengen van de levensduur van producten (door reparatie of refurbish) en in een hoogwaardige toepassing van gerecycledegrondstoffen in nieuwe producten. Stijgen op de R-ladder is daarmee de uitdaging.³⁰

²⁸ Rijksoverheid (2016)

²⁹ PBL (2021, p.136)

³⁰ Heuver et al. (2021)

Dat is een complexe uitdaging, waarbij de afgelopen jaren weinig feitelijke voortgang is geboekt.³¹ Circulariteit is mede complex, doordat het niet vanuit een enkele actor kan worden vormgegeven. Circulariteit vraagt veranderingen in de hele productieketen.³² Denk bijvoorbeeld aan de bouw: van ontwerper tot toeleverancier tot bouwer tot sloper: in alle fasen van een bouwproces zijn aanpassingen nodig. Dit vraagt samenwerking tussen actoren die deels nog niet eerder samenwerkten, of interactie hadden over andere onderwerpen. Daarbij zijn ook nieuwe actoren nodig. Zo zijn organisaties nodig die vraag en aanbod van hergebruikt materiaal bij elkaar kunnen brengen. Het bestaande systeem moet worden vervangen door een nieuwe constellatie. Er is met andere woorden een transitie nodig; een verandering in verschillende dimensies die leiden tot nieuwe structuren.



Figuur 2: Transitiecurve³³

De Rijksoverheid ziet een belangrijke rol voor gemeenten in enerzijds het versnellen van de transitie naar een CE³⁴ en anderzijds het destabiliseren van de lineaire economie (zie figuur 2). Gemeenten zitten dicht op de grondstoffenstromen en hebben regionaal nauwe contacten met relevante actoren. Bovendien hebben veel andere beleidsdossiers van de gemeente raakvlakken met CE, zoals klimaatadaptatie, transport, omgevingsvergunningen en energie. Gemeenten worden in de literatuur dan ook wel 'change agents' genoemd in het kader van duurzaamheid.³⁵ Duurzame ontwikkeling, en daarmee ook circulariteit, vraagt om experimenteren, om leren.³⁶ Juist op een laag schaalniveau ontstaan plekken waar uitdagingen, kennis, hulpbronnen en motivaties bij elkaar komen. De lessen uit deze experimenten dienen door gemeenten ingezet te worden om de transitie te versnellen. Maar wat weten we over de manier waarop een gemeente kan bijdragen aan een transitie? Daarvoor verkennen we het concept transitie management.

³¹ [Voortgangsbericht Circulaire Economie 2022 | PBL Planbureau voor de Leefomgeving](#)

³² Brown et al (2020)

³³ Loorbach et al (2017, p. 607)

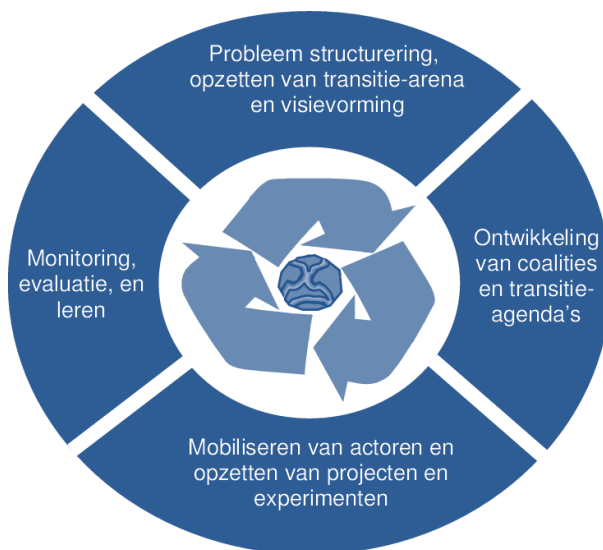
³⁴ Rijksoverheid (2021)

³⁵ Isaksson & Hagbert (2020).

³⁶ De Bruijn (2004)

Transitiemanagement

Transitiemanagement is geïntroduceerd als een benadering voor het vormgeven van duurzame ontwikkeling.³⁷ Transitie of structuurverandering is een proces dat zich voltrekt over een langere periode, in de orde van 25-35 jaar. Bij transitiemanagement ligt de nadruk op kwaliteiten van het proces, niet op de realisatie van vooraf bepaalde uitkomsten. Het 'managen' heeft betrekking op het beïnvloeden van veranderingsprocessen om van de ene staat in de andere te kunnen komen.³⁸ De verandering is niet eendimensionaal maar strekt zich uit tot de randvoorwaarden van een andere structuur: regels, cultuur en juridische randvoorwaarden en gedrag. Bovendien is aan de orde welke partijen een rol spelen in een nieuwe structuur. Bestaande partijen gaan mogelijk een nieuwe rol vervullen of van het toneel verdwijnen, terwijl nieuwe partijen een positie kunnen gaan opeisen.



Figuur 3: Transitiemanagementcyclus³⁹

Kenmerkend voor transitiemanagement is het doorlopen van een cyclus waarbij meerdere actoren of actorengroepen zijn betrokken vanuit verschillende invalshoeken en/of maatschappelijke contexten (markt, overheid, onderzoek, burgers). De transitiemanagementcyclus bestaat uit vier delen:⁴⁰

- 1) *Probleem(her)structureren, vormen van een transitiearena, visievorming.* Hierbij worden betrokken partijen uitgedaagd om het vraagstuk te bespreken in termen van onderliggende problemen. Het gesprek hierover draagt bij aan een verdergaand begrip van het vraagstuk en meer draagvlak voor verandering. Eveneens wordt gewerkt aan een visie op de gewenste verandering. Partijen die de nieuwe definities onderschrijven maken deel uit van de nieuwgevormde arena waarbinnen de deelnemers zich gaan inzetten voor de veranderingsprocessen.
- 2) *Verbeelden van mogelijke toekomst, coalitie- en agendavorming.* Dit is een krachtig instrument om partijen te motiveren vooreen bijdrage aan veranderwerk. Aan de hand van gearticuleerde toekomstbeelden kunnen nieuwcoalities worden gevormd die agenda's opstellen waarmee ze aan de slag kunnen gaan.
- 3) *Actoren samenbrengen voor het uitvoeren van experimenten.* Cruciaal bij het bewerkstelligen van verandering is het houden van experimenten. Op verschillende vlakken moet worden uitgeprobeerd hoe dingen anders kunnen: technologisch, organisatorisch, in verschillende contexten en met verschillende vormen van aansturing.

³⁷ Loorbach (2010).

³⁸ Loorbach & Rotmans (2008)

³⁹ Raven et al. (2008)

⁴⁰ Kemp et al. (2011); Loorbach et al. (2017)

- 4) *Leren en evalueren.* Om veranderingsprocessen van een impuls te voorzien is het van belang voor de beoogde transitie om contexten te ontwikkelen waarin actoren nadenken over hun invalshoek en acties. Alleen dan kunnen partijen tot aanpassingen komen in hun gedrag. Systematische monitoring, evaluatie en reflectie kan helpen om verbanden te zien met ontwikkelingen die elders plaatsvinden ideeën genereren voor vervolgstappen.

Na de vierde stap in de cyclus kan zo mogelijk op een andere schaal worden begonnen met het doorlopen van een nieuwe cyclus.

Hoewel de vier onderdelen van de cyclus als opeenvolgende stappen worden neergezet is vooral de samenhang tussen de activiteiten in de verschillende fasen van belang voor het aanwakkeren van veranderingsprocessen.⁴¹ Die samenhang bevorderen vraagt daarmee speciale aandacht, vraagt om governance.

Transitie bevorderen met governance

Het aanjagen van een transitie lukt niet met het top-down implementeren van beleid.⁴² De nieuwe structuren en werkwijzen moeten immers nog worden verkend. Het instellen van regels is niet mogelijk, behoudens op kleinere deelonderwerpen. In plaats daarvan zijn nieuwe vormen van aansturing nodig die worden geduid met de term 'governance'. Om dit begrip te verduidelijken wordt in de literatuur onderscheid gemaakt tussen government en governance.⁴³ De eerste is de overheid (en dan vooral de staat) die zich in haar acties kan beroepen op het primaat om macht uit te oefenen. De essentie van governance is het hanteren van bestuurlijke mechanismes die niet stelen op autoriteit of sanctionering. Governance gaat over het aangaan van productieve interactie met verschillende netwerken die een rol spelen bij het bewerkstelligen van de gestelde doelen.⁴⁴ Juist bij de transitie naar CE is er noodzaak om in een constellatie van actoren naar vernieuwing te streven.

Voor het verhelder van de governancebenadering is de term 'beleidsnetwerken' behulpzaam. Dit zijn "sociale systemen waarbinnen actoren interactie- en communicatiepatronen ontwikkelen die enige duurzaamheid vertonen en gericht zijn op beleidsproblemen of beleidsprogramma's".⁴⁵ Beleid komt tot stand door interactie tussen een veelheid van partijen die onderdeel uitmaken van het netwerk. In beleidsnetwerken bestaat niettemin een zekere afhankelijkheid tussen partijen, zeker op lokaal vlak. Beleidsvoerders gaan regelmatig in gesprek met maatschappelijke groepen om beleid gezamenlijk te ontwerpen. De betrokken actoren kunnen daarbij uiteenlopende opvattingen hebben over het beleidsprobleem en mogelijke oplossingen.

Het ontwikkelen van beleid in een governancebenadering betekent daarmee ook het leren van elkaars percepties en het op basis daarvan ontwikkelen van de meest passende beleidsstrategie. In deze benadering richt de aandacht zich vooral op het netwerk dat is betrokken bij de beleidsvoorbereiding en de interacties tussen betrokken partijen in opeenvolgende rondes van besluitvorming. In een governancebenadering staat centraal hoe het overleg met de betrokken partijen vorm krijgt. Een dergelijke benadering past bij de transitie naar CE. Immers, veel is nog onduidelijk. Gezamenlijk moet het pad naar CE ontwikkeld worden.

Gemeenten hebben een belangrijke rol bij de transitie naar CE, maar worden ermee geconfronteerd dat partijen een afwijkende kijk kunnen hebben op te bereiken doelen en de weg daar naartoe. In hun beleidsstrategie kan het daarom niet alleen gaan om de inhoud van het beleid. Het vraagt vooral om een oriëntatie op de betrokken partijen en het proces. Verschillende visies en meningen bestaan tegelijkertijd en naast elkaar. Dit pluralistische beeld vraagt om aandacht, die geleidelijk verschuift van de inhoud van het te voeren beleid (het beleidsontwerp) naar het beleidsproces waarin gezamenlijk naar een oplossing wordt toegewerkt. Beleidsvoering vanuit een procesoriëntatie kent daarmee een andere insteek dan een inhoudelijk beleidsontwerp, zie tabel 2.

⁴¹ Loorbach et al. (2015)

⁴² Loorbach (2010)

⁴³ Stoker (1998)

⁴⁴ Rhodes (2011)

⁴⁵ Hufen & Ringeling (2007)

Tabel 2: kenmerken van inhoudelijk beleidsontwerp versus procesontwerp⁴⁶

	Inhoudelijk beleidsontwerp	Procesontwerp
Kernelement in analyse	inhoudelijke analyse van beleidsprobleem	analyse van welke groepen betrokken zijn
Focus van ontwerp	beïnvloeden van factoren die probleem veroorzaken	beïnvloeden van actoren die betrokken zijn
Kern van beleidsprobleem	wordt vooraf zo concreet mogelijk aangegeven	wordt omschreven, maar kan gedurende het proces veranderen
Kernelement van het ontwerp	inhoudelijke oplossing voor het beleidsprobleem	proces dat tot een breed gedragen oplossing leidt

Identificeren van partijen, hun belangen en hulpbronnen

Bij het werken vanuit een governancebenadering is het belangrijk om de juiste actoren te betrekken en (mogelijke) motieven in beeld te krijgen voor samenwerking. De afstemming - en soms uitruil - van de verschillende belangen is een belangrijk aandachtspunt in het samenwerkingsproces. Daarbij moet onderkend worden dat de doelen van partijen uit elkaar kunnen lopen. De beleidsontwikkeling is vooral gericht op overeenstemming over wat er moet veranderen, en minder op het waarom daarvan. Daarover kunnen partijen hun eigen mening blijven koesteren.

Naast een goed zicht op de motieven moet ook worden gelet op de mogelijke hulpbronnen die een stakeholder kan inbrengen. De onmisbaarheid van deze hulpbronnen bepaalt ook het belang dataan de betrokkenheid van deze organisatie moet worden gehecht. Een stakeholder kan kennis, activiteiten en diensten, of financiële middelen inbrengen.

Uiteindelijk gaat het om het bij elkaar brengen van een combinatie van noodzakelijke hulpbronnen die gezamenlijk in staat zijn om het beleid tot uitvoering te brengen. Dat betekent een voldoende niveau van kennis over het vraagstuk, over aanwezige perspectieven en mogelijke oplossingen, voldoende gezamenlijke wil om tot een oplossing te komen, voldoende macht en voldoende financiële middelen.

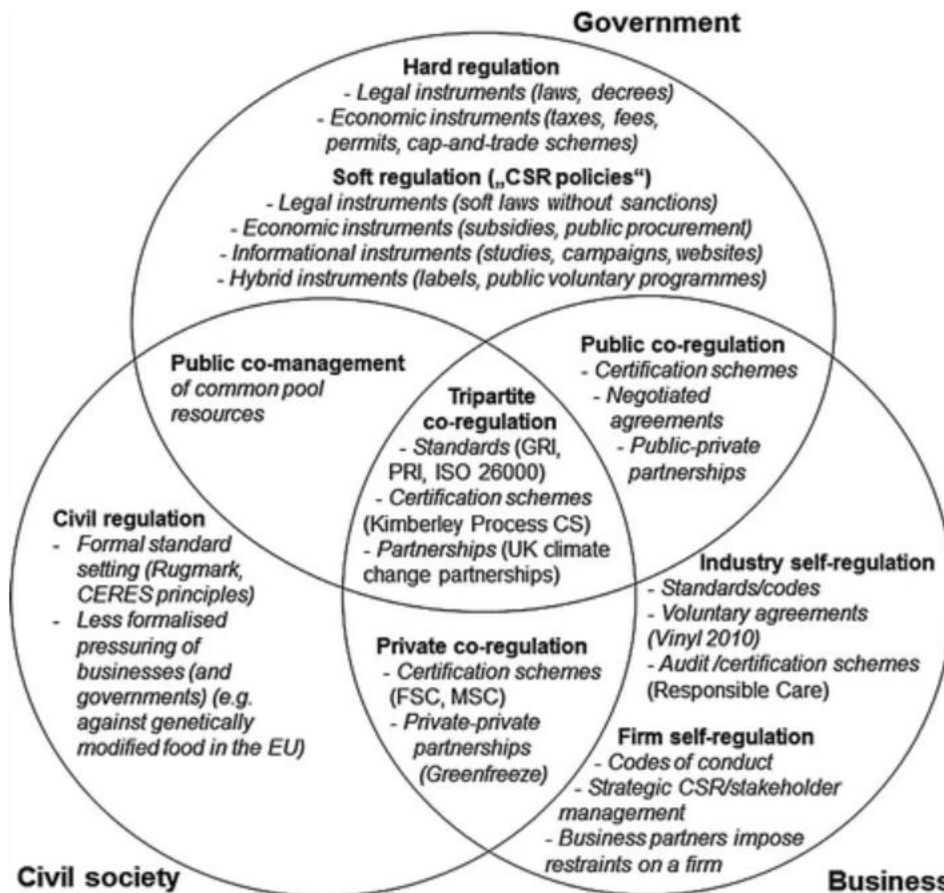
Partijen hebben niet allemaal dezelfde waarde in het proces. Sommige hebben unieke hulpbronnen die noodzakelijk zijn voor een goede beleidsuitvoering. De hulpbronnen van anderen zijn gemakkelijk vervangbaar. Bij aanvang van het beleidsproces is het van belang dat de partijen die voor het beleidsprobleem relevant zijn, door de proceseigenaar (veelal de overheid) worden geïdentificeerd en uitgenodigd. Een *stakeholderanalyse* kan inzichtelijk maken wie belanghebbend zijn en in welke mate dat belang door het beleidsprobleem of de mogelijke oplossing wordt geraakt. Bij deze analyse is het verstandig meteen ook een beeld te vormen van de doelstellingen van die partij en de condities waaronder deze partij betrokken bij de beleidsvoorbereiding wil zijn en welke hulpbronnen ze kunnen inbrengen die de beoogde veranderingen dichterbij brengen.⁴⁷

Voor het in kaart brengen van het netwerk dat een rol speelt in de governance van een beleidsveld is het perspectief van Steurer (2013) behulpzaam. Steurer heeft hierbij een indeling gemaakt van het typen regulering gemaakt. Hij ziet drie invalshoeken: vanuit bestuur (government), bedrijven (business) en de maatschappij (civil society). Volgens Steurer kan een overheid gebruik maken van 'harde' regulering en zachte maatregelen. Tot de eerste behoren wetten en belasting. Onder zachte maatregelen vallen subsidies, vrijwillige maatregelen en campagnes. Tussen elk van de invalshoeken bestaat een 'overloopgebied' waarin de respectievelijke sets van invalshoeken tot gezamenlijke regulering kunnen komen, bijvoorbeeld wanneer overheden en bedrijven afspraken maken over certificatie van bepaalde gedragingen. Tenslotte bestaat de

⁴⁶ Gebaseerd op de Bruijn et al. (2002)

⁴⁷ Hermans & Thissen (2009)

optie dat bij reguleringsacties partijen uit zowel business, government als civil society zijn betrokken. In totaal komt Steurer hiermee op acht reguleringstypen (zie figuur 4).



Figuur 4: Typologie van soorten regulering die kunnen optreden bij governance in een beleidsveld⁴⁸

Governance capaciteit

Het in gang zetten van transitieprocessen is vanwege de complexiteit en tijdschorsion een open proces waar- bij zoekend, lerend en tastend een weg wordt ingeslagen. Hierboven zijn al enkele aspecten genoemd die relevant zijn bij een governancebenadering. Bij het zoeken naar mogelijkheden om transitieprocessen ineen gewenste richting vorm te geven wordt in dit verband door sommigen gesproken over 'governance capaci- teit'. Hiermee wordt het vermogen bedoeld om in de interactie tussen betrokken partijen ruimte te creëren zodat een opeenvolging van activiteiten mogelijk is.⁴⁹ Governance capaciteit is een term die probeert zicht- baar te maken dat de beoogde transformaties in de richting van de gewenste maatschappelijke doelen in het uitvoeringsproces kansrijk zijn. In de Nederlandse context wordt hiervoor ook wel de term 'bestuurlijk ver- mogen' gehanteerd.

Een toegenomen governance capaciteit kan bijvoorbeeld worden herkend aan een bredere erkenning van het maatschappelijke vraagstuk waaraan wordt gewerkt, zowel in bestuurlijke als in maatschappelijke kring- en, aan de uitbreiding van netwerken waarbij de ontwikkelingen in verschillende steden of regio's aan el- kaar verbonden raken, en aan een toenemende samenwerking tussen publieke en private partijen bij het re- aliseren van maatschappelijke doelen ten behoeve van de transitie.

⁴⁸ Overgenomen uit Steurer (2013, p. 395).

⁴⁹ Jeekel (2016); Davis (2018)

Het hierboven gepresenteerde perspectief van transitie management levert samen met de notie van governance capaciteit inspiratie op voor overheden om aan de slag te gaan met het aanwakkeren van structuurverandering. Een manco aan de invalshoeken is echter dat nog weinig concreet wordt wat in praktisch opzicht door een gemeente kan worden gedaan. Een aantal bronnen levert verdere informatie op dit vlak.

Christensen (2021) bespreekt hoe twee Deense gemeenten werk maken van hun streven om de transitie richting CE te bevorderen. Als vertrekpunt kiest hij de indeling in typen governance van Bulkeley & Kern (2006):

- 1) *Self-governance*, gedefinieerd als de capaciteit van een gemeente om haar eigen activa en activiteiten te besturen. Deze bestuursvorm wordt vaak omschreven als het besturen van de gemeente als een bedrijf, waarbij de nadruk ligt op activiteiten die plaatsvinden binnen de juridische grenzen van de gemeentelijke organisatie.
- 2) *Governing by provision*, gedefinieerd als bestuur door de levering van diensten en middelen. Deze vorm van bestuur omvat vaak bestuur via gemeentelijke agentschappen en bedrijven in, bijvoorbeeld, afvalwater, nutsbedrijven, verwarmingsbedrijven, vervoersbedrijven en afvalbedrijven.
- 3) *Governing by authority*, gedefinieerd als bestuur met gebruikmaking van gezag, zoals regelgeving. Deze vorm van bestuur omvat bestuur door middel van regels en handhaving, met inbegrip van directe en economische regelgeving (regels, belastingen, tarieven, enz.), maar ook door planningsactiviteiten die juridisch bindend zijn voor bedrijven en burgers.
- 4) *Governing through enabling*, gedefinieerd als besturen door faciliteren, coördineren, samenwerken en aanmoedigen. Deze manier van besturen kan vele vormen aannemen, variërend van formele partnerschappen tot informele betrokkenheid van de gemeenschap.

Christensen (2021) bespreekt twee cases waarbij hij gebruik maakt van deze indeling om de ontwikkelingen te karakteriseren. De eerste case betreft het inzamelen en recyclen van textiel en de verkenning van een systeem om die activiteit werkzaam en rendabel te maken. De tweede case gaat over recyclebaar sloopmateriaal. De casestudie had tot doel de kringloop te sluiten voor de stroom van bouwmaterialen en de kloof te overbruggen tussen de productie van sloopafval en de bouw van nieuwe gebouwen.

De casestudies laten zien dat lokale overheden een rol kunnen spelen bij het sluiten van kringlopen van specifieke stedelijke materiaalstromen door gerichte activiteiten te ontplooiën en daarbij samen te werken met plaatselijke stakeholders (waaronder bedrijven en kennisinstellingen). De analyse van Christensen laat zien dat de betrokken gemeenten in de onderzochte cases heen en weer schakelden tussen de vier governance-types, afhankelijk van de situatie en de context, om effectief te zijn in hun rol van aanjager van verandering. Dat vraagt echter wel om voldoende governance capaciteit: partijen moeten met elkaar in staat zijn om flexibel te opereren.

De sloopafvalcasus toont hoe de gemeente alle vier governancevormen inzet: *self-governance* (met behulp van een sloopfonds om selectieve sloop te ondersteunen), *governing by provision* (vanwege eigendomsrechten de opslagplaats van het lokale afvalbedrijf gebruiken voor de gesloopte bouwmaterialen), *governing by authority* (gebruik maken van afvalplanning en de afvalbeheer tijdens de sloopprocedures) en *governing through enabling* (netwerken en partnerschappen creëren tussen lokale belanghebbenden in de bouw- en sloopsector). Tijdens het project was niettemin de belangrijkste rol van de gemeente die van "enabler" en "change agent" (vierde type) die contact legde met en de communicatie verzorgde tussen belanghebbenden.

Een andere studie naar de rol van een lokale overheid bij het bevorderen van CE betreft een onderzoek naar het programma van de Amsterdam Metropoolregio Economic Board.⁵⁰ In het programma, dat liep vanaf 2015, zijn twee strategieën gevolgd: (a) het vernieuwen van productketens via circulair inkopen en (b) het sluiten van de kringloop van grondstofstromen. Om werk te maken van de gekozen strategieën heeft de metropoolregio nauwe samenwerking gezocht met bedrijven en kennisinstellingen. In de evaluatiestudie van Cramer (2020) komt naar voren dat de samenwerking in het programma gunstig is geweest voor bedrijven.

⁵⁰ Cramer (2020)

Ze zetten meer stappen richting CE in een korter tijdsbestek dan wanneer ze individueel zouden hebben gewerkt.

Om de samenwerking tussen bedrijven en overheden te bevorderen is in het kader van het programma door overheden gekozen voor de inzet van intermediairs of transitimakelaars. Zowel voor gevestigde als nieuwe bedrijven is het niet gemakkelijk om over te schakelen van de lineaire naar de CE. Bestaande bedrijven hebben te maken met gevestigde belangen en nieuwkomers kost het moeite om hun producten en werkwijze geaccepteerd te krijgen. Intermediaire organisaties als NGO's of netwerkpartijen die zich bewegen tussen bedrijven en overheid worden gezien als geschikte partijen om de benodigde governance voor het ontwikkelen van circulaire praktijken vorm te geven. De benodigde interactie kan zijn beslag krijgen in oefenruimtes als urban living labs, waarbij het doel is om de bedrijven te voorzien van de kennis, middelen en financiële draagkracht om de kenmerken die milieu-investeringen ontmoedigen, te overwinnen.⁵¹ Maar ook als intermediairs werken aan het bevorderen van circulaire praktijken in experimenteeruimtes, dan blijft het een uitdaging om de activiteiten van nieuwe bedrijven te kunnen opschalen zodat de gewenste maatschappelijke impact tot stand komt.

Om de rol van intermediair te kunnen invullen dient de betrokken persoon verschillende kwaliteiten in zich te verenigen.⁵² Van transitimakelaars wordt verwacht dat ze zowel het proces kunnen orkestreren (met aandacht voor leren en communicatie) als op inhoudelijk vlak kunnen toevoegen (nieuwe informatie verstrekken en inspiratie aanleveren voor ambitieuze oplossingen). Daarmee kan de rol van de gemeente worden versterkt.

Factoren voor governance capaciteit

De studies van zowel Christensen als Cramer geven enige handvatten voor gemeenten om hun inspanningen bij het bevorderen van CE richting te geven. De typering van Christensen geeft de mogelijkheid om te reflecteren op de strategie of mix van strategieën die een lokale overheid hanteert, terwijl met het werk van Cramer kan worden nagedacht over de positionering en wijze van inzetten van een intermediaire transitimakelaar. Een meer systematische benadering van de verschillende afhankelijkheden die aan de orde zijn bij het bevorderen van een circulaire transitie is bij de studies van Christensen en Cramer nog niet aan de orde. Hierin voorziet het werk van Koop et al (2017) en Ddiba et al (2020).

In de studies van Koop et al en Ddiba et al zijn dimensies, voorwaarden en indicatoren voor governance capaciteit op samenhangende wijze in een kader geplaatst (zie tabel 3). Met dit kader kan op een bepaald moment in de tijd een profiel worden opgesteld voor het bestuurlijk vermogen van een overheidsorganisatie die werkt aan het bevorderen van CE. In het kader worden drie dimensies onderscheiden: weten, willen en kunnen (knowing, wanting, enabling).

Bij elk van de dimensies onderscheiden Koop et al drie voorwaarden voor governance capaciteit. Bij 'weten' (knowing) gaat het om bewustzijn (awareness), bruikbare kennis (useful knowledge) en permanent leren (continuous learning). Bij 'willen' (wanting) noemt Koop et al als voorwaarden betrokkenheid van stakeholders (stakeholder engagement process), de inbedding van de management ambities (management ambition) en de aanwezigheid van veranderkracht (agents of change). Voor dimensie 'kunnen' (enabling) zijn de voorwaarden de wendbaarheid van het netwerk (multi-level network potential), de financiële haalbaarheid van de plannen en maatregelen (financial viability) en implementatiecapaciteit (implementing capacity). Een overzicht van de negen voorwaarden voor governance capaciteit is te zien in de tweede kolom van tabel 3.

⁵¹ Burch et al (2016)

⁵² Cramer (2020)

Tabel 3: Kader voor Governance Capaciteit. Samenhangende set van dimensies, voorwaarden en indicatoren die het bestuurlijk vermogen bepalen om een circulaire uitdaging aan te gaan.⁵³

Dimensions	Conditions	Indicators
Knowing	1 Awareness	1.1 Community knowledge 1.2 Local sense of urgency 1.3 Behavioural internalization
	2 Useful knowledge	2.1 Information availability 2.2 Information transparency 2.3 Knowledge cohesion
	3 Continuous learning	3.1 Smart monitoring 3.2 Evaluation 3.3 Cross-stakeholder learning
Wanting	4 Stakeholder engagement process	4.1 Stakeholder inclusiveness 4.2 Protection of core values 4.3 Progress and variety of options
	5 Management ambition	5.1 Ambitious and realistic management 5.2 Discourse embedding 5.3 Management cohesion
	6 Agents of change	6.1 Entrepreneurial agents 6.2 Collaborative agents 6.3 Visionary agents
Enabling	7 Multi-level network potential	7.1 Room to manoeuvre 7.2 Clear division of responsibilities 7.3 Authority
	8 Financial viability	8.1 Affordability 8.2 Consumer willingness-to-pay 8.3 Financial continuation
	9 Implementing capacity	9.1 Policy instruments 9.2 Statutory compliance 9.3 Preparedness

Bij elk van de negen voorwaarden noemt Koop et al vervolgens drie indicatoren, zodat een kader ontstaat waarmee aan de hand van in totaal 27 indicatoren de governance capaciteit van overheidsinpanningen op een bepaald vlak kan worden 'gemeten'. Het meten van een score op de indicatoren voor governance capaciteit kan niet worden gedaan door kwantitatieve bepalingen, maar betreft een vertaling van een (soms kwalitatieve) inschatting naar een waarde. Om een dergelijke vertaling te faciliteren maakt Koop et al gebruik van een Likert-scoringsinstrument. Hierdoor wordt de indicator meetbaar en vergelijkbaar. In figuur 5 is een voorbeeld opgenomen van de wijze waarop een van de indicatoren is geoperationaliseerd in een scoringschaal.

⁵³ Overgenomen uit Koop et al. (2017)

Indicator 4.1: Stakeholder inclusiveness

Predefined question: To what extent are all relevant stakeholders able to join any decision-making process concerning resource-oriented sanitation and waste management systems? Are the engagement processes transparent and are stakeholders able to speak on behalf of their interest group?

++	Transparent involvement of committed partners	All relevant stakeholders are actively involved. The decision-making process and the opportunities for stakeholder engagement are clear. It is characterised by local initiatives specifically focusing on water, sanitation, waste management, recycling, and resource recovery among others with contractual arrangements, regular meetings, workshops, focus groups, citizen committees, surveys <i>et cetera</i> .
+	Timely, over-inclusive and active involvement	Stakeholders are actively involved. It is still unclear how decisions are made and who should be involved at each stage of the process. Often too many stakeholders are involved. Some attendants do not have the mandate to make arrangements. Stakeholder engagement is abundantly done for often overlapping issues
0	Untimely consultation and low influence	Stakeholders are mostly consulted or informed. Decisions are largely made before engaging stakeholders. Frequency and time-period of stakeholder engagement is limited. Engagements are mainly ad hoc consultations where stakeholders have low influence on the end-result
-	Non-inclusive involvement	Not all relevant stakeholders are informed and only sometimes consulted. Procedures for stakeholder participation are unclear. If involved, stakeholders have but little influence
--	Limited supply of information	No relevant stakeholders are included, or their engagement is discouraged. Information cannot be found on the extant decision-making process. Many interests are unheard, and the incorporated representatives lack authority.

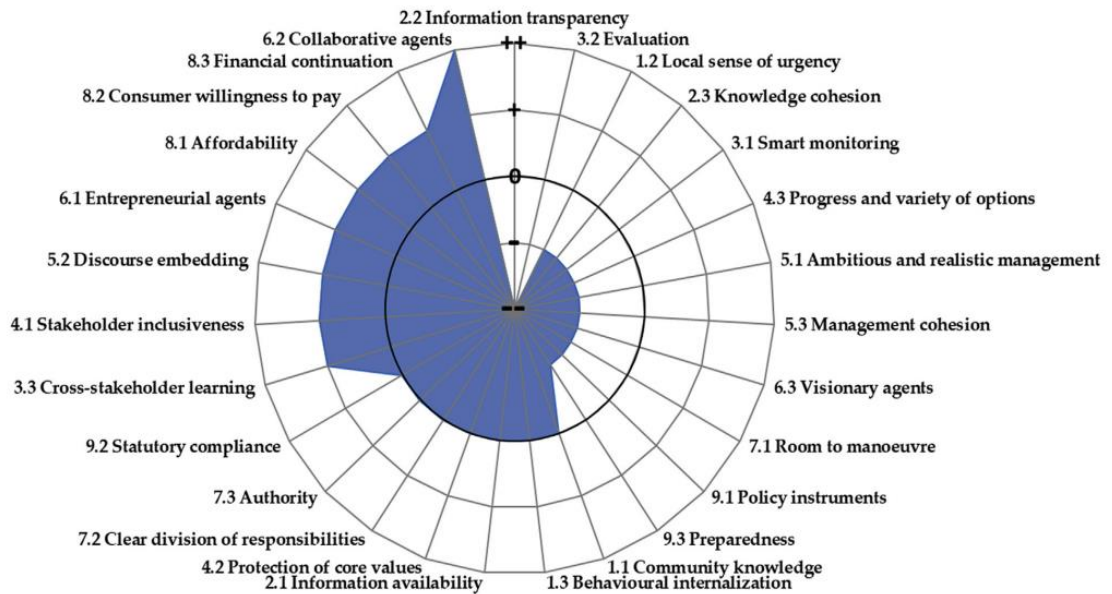
Figuur 5: Operationalisatie van een van de indicatoren in een scoringschaal⁵⁴

Het toepassen van een kader als deze geeft de mogelijkheid om ontwikkeling van een organisatie in de loop van de tijd zichtbaar te maken: metingen die op verschillende momenten in de tijd worden gedaan kunnen met elkaar worden vergeleken. Tevens kunnen met dit kader verschillende organisaties met elkaar worden vergeleken.

Aan de hand van interviews met betrokken actoren in een gemeenten kunnen de verschillende indicatoren worden gescoord. Om te kunnen bepalen welke personen het best kunnen worden bevroegd moet voorstudie worden gedaan: het betrokken netwerk moet in kaart zijn. Dit voorwerk kan bestaan uit het verrichten van een stakeholderanalyse en het beschrijven van het beleid waarnaar het onderzoek zich uitstrekt.

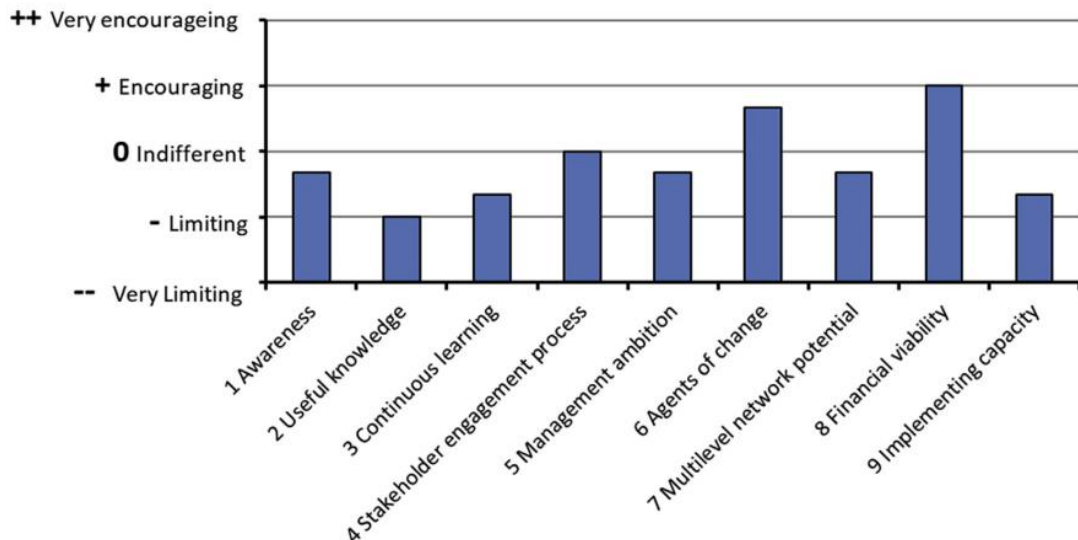
Het resultaat van het toepassen van het governance capaciteit kader is een profiel van de stand van zaken op een bepaald moment in de tijd. Figuur 6 toont een voorbeeld van een dergelijk profiel.

⁵⁴ Overgenomen uit de appendix bij Ddiba et al. (2020)



Figuur 6: Voorbeeldprofiel van indicatoren voor governance capaciteit bij een overheid⁵⁵

Tevens kan met de scores op de indicatoren een beeld worden verkregen van de stand van zaken met betrekking tot de voorwaarden voor verdere ontwikkeling van governance capaciteit, zie het voorbeeld in figuur 7. De hoogte van de kolommen is bepaald door de gemiddelde score van de indicatoren per voorwaarde te berekenen.



Figuur 7: Voorbeeld van weergave van scores op de voorwaarden van governance capaciteit in een stad⁵⁶

Een ingevuld profiel voor governance capaciteit houdt een gemeente een spiegel voor over de kwaliteit van de governance capaciteit. Het kader voor governance capaciteit geeft de mogelijkheid om het bestuurlijk vermogen te bevorderen dat nodig is om de transitie richting CE aan te jagen. Het meten van governance capaciteit geeft materiaal in handen om geïnformeerd na te denken over de tot dan toe gehanteerde aanpak, en mogelijke aanpassingen daarop te formuleren.

⁵⁵ Overgenomen uit Ddiba et al. (2020)

⁵⁶ Overgenomen uit Ddiba et al (2020)

6.2 KENNISHIATEN EN ONDERZOEKSVRAAG

Hierboven is de literatuur verkend die ingaat op de rol van lokale overheden bij het bevorderen van CE. De achtergrond hiervan in de context van dit plan is om te kunnen bepalen welke antwoorden op de praktijkvraag beschikbaar zijn zodat aan de hand daarvan vervolgens de onderzoeksvraag kan worden vastgesteld. De praktijkvraag die is gepresenteerd in hoofdstuk 4 luidt:

Hoe stimuleer je als gemeente de lokale en regionale transitie naar circulaire economie?

Uit de bovenstaande verkenning van de literatuur is als antwoordrichting op de praktijkvraag te destilleren dat een netwerk- of governancebenadering kan bijdragen aan de lokale en regionale transitie richting circulaire economie. Het betrekken van maatschappelijke actoren en andere overheidslagen is daarbij noodzakelijk. Alleen op die manier kan de gemeente een rol als 'change agent' vervullen en een gezamenlijk proces ontwikkelen dat bijdraagt aan het realiseren van structuurverandering.

Overheden kunnen de kwaliteit van de interacties in een governancebenadering bewaken door te sturen op factoren die van invloed zijn op governance capaciteit. Hiervoor kan gebruik worden gemaakt van het kader voor governance capaciteit dat in de vorige paragraaf is beschreven. Door de factoren te scoren kan een profiel voor de governance capaciteit van een gemeente worden opgesteld. Een eenmaal opgesteld profiel is een geschikt vertrekpunt voor gesprekken over de wijze waarop een gemeente haar governance capaciteit kan vergroten die bijdraagt aan een versnelde realisatie van de lokale en regionale CE.

De deelnemende gemeenten hebben beperkt zicht op hun governance capaciteit op het CE-dossier. Bovendien zijn er weinig concrete handvaten beschikbaar over de manier waarop het vergroten van de governance capaciteit kan bijdragen aan het aanjagen van de regionale transitie richting CE. Dat is een eerste kennishiaat dat we onderscheiden.

Hierboven zijn vier typen governance beschreven die een lokale overheid kan hanteren om invulling te geven aan een rol ter bevordering van lokale CE. De indeling geeft een houvast voor gemeenten om te reflecteren op de wijze waarop ze zelf aan de slag zijn. Er is weinig bekend over de wijze waarop dergelijke reflectie bijdraagt aan het versterken van de rolinvulling door gemeenten. Dat is een tweede kennishiaat dat we onderscheiden.

In de literatuur wordt de inzet van intermediairs of transitie makelaars aanbevolen om werk te maken van het streven om CE te bevorderen. Er is evenwel geen kennis over de wijze waarop kennismakelaars gebruik kunnen maken van de informatie die het kader voor governance capaciteit oplevert en de reflectie aan de hand van de vier governancetypen oplevert. Dat is een derde kennishiaat dat we onderscheiden.

Het bespreken van de praktijkvraag in het licht van de gepresenteerde literatuur brengt ons tot de volgende drie deelvragen:

1. Hoe kan met gerichte gesprekken aan de hand van een gemeentelijk profiel voor governance capaciteit de samenhang in het lokale netwerk worden versterkt om circulaire economie te bevorderen?
2. Hoe kan met reflectie aan de hand van vier typen governance (self-governance, governing by provision, governing by authority, governing through enabling) de rol van een lokale overheid worden versterkt om circulaire economie te bevorderen?
3. Hoe kunnen intermediairs of transitie makelaars in een lokale setting gebruik maken van de opbrengst van gesprekken over factoren voor governance capaciteit en reflecties op typen governance bij hun inspanningen om vanuit overheidsperspectief circulaire economie te bevorderen?

De hierbij behorende overkoepelende onderzoeksvraag is:

Hoe kan een gemeente met gerichte gesprekken over haar governance-aanpak en de inzet van transitie makelaars haar governance capaciteit vergroten voor het versnellen van de ontwikkeling van de lokale en regionale circulaire economie?

De eenheid van analyse in dit onderzoek is een gemeente. Om zicht te krijgen op de governance-aanpak van een gemeente is het van belang om een beeld te vormen van de manier waarop ze productieve interactie met de betrokken stakeholders weet te ontwikkelen. We beogen derhalve bij de deelnemende gemeente zicht te krijgen op de wijze waarop ze hun bestuurlijk vermogen kunnen versterken zodat de

ontwikkeling van een CE gericht tot stand komt. In het onderzoek zijn de ambtelijk trekkers CE de belangrijkste contactpersonen.

6.3 METHODEN VAN ONDERZOEK

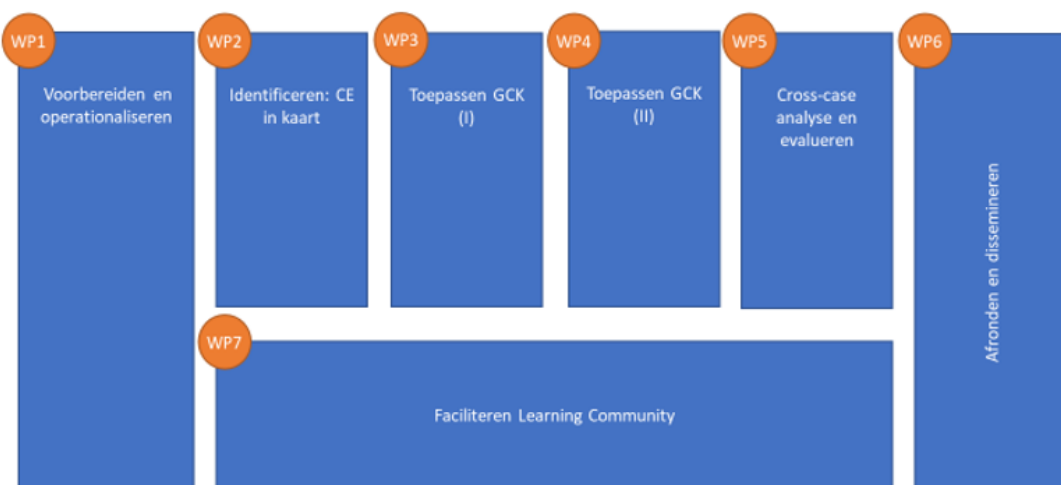
Als onderzoeksstrategie kiezen we een kwalitatieve aanpak met kenmerken van actie-onderzoek. De belangrijkste onderzoekslens die we in dit onderzoek hanteren is het hierboven beschreven kader voor governance capaciteit (GCK). De acht gemeenten die deel uitmaken van de 'eerste ring' (zie hoofdstuk 5) vormen elk een afzonderlijke casestudie. We passen het GCK toe op de situatie in deze gemeenten. Om de governance capaciteit tot ontwikkeling te brengen gaan we de governance capaciteit van de verschillende gemeenten in kaart brengen. Dit geeft de mogelijkheid om zowel binnen als tussen gemeenten het gesprek aan te gaan over de verdere ontwikkeling van de governance capaciteit. In elke gemeente meten we de governance capaciteit twee keer gedurende de looptijd van het project. Een voorwaarde voor het kunnen meten van de governance capaciteit is dat per gemeente goed inzicht bestaat in het betrokken netwerk en het beleid dat de gemeente hanteert.

We kijken derhalve vanuit het perspectief van governance capaciteit samen met de betrokken gemeenten naar de door hen gehanteerde aanpak om CE te bevorderen. Door met gemeenten afzonderlijk én in een leergemeenschap te bespreken wat de achtergronden van acties en vervolgstappen zijn, kunnen we gedurende de looptijd van het onderzoek al veranderend met hen bezig zijn. Vanwege dit streven naar gezamenlijk veranderen is onze werkwijze te karakteriseren als een actieonderzoek.

We ordenen het onderzoek in zeven werkpakketten, waarvan de opeenvolging grotendeels zorgt voor de fasering in het project. De zeven werkpakketten zijn:

1. Voorbereiden en operationaliseren
2. Identificeren: CE-inspanningen in kaart
3. Toepassen Governance Capaciteit Kader (I)
4. Toepassen Governance Capaciteit Kader (II)
5. Crosscase-analyse en evalueren toepassen GCK
6. Afronden en dissemineren
7. Faciliteren learning community

Werkpakketten 1 t/m 6 volgen elkaar op in de tijd, en werkpakket 7 loopt in de tijd 'naast' de werkpakketten 2 t/m 6 (zie figuur 8). Werkpakket 7 wordt gevuld met het bespreken van en reflecteren op opbrengsten uit de werkpakketten 2 t/m 6. Een toelichting hierop is te lezen op de volgende pagina's.



Figuur 8: Tijdlijn en indeling werkpakketten

De gemeenten die deelnemen aan het onderzoek bevinden zich in een verschillend ontwikkelingsstadium bij het bevorderen van CE. Aangezien het onderzoek is gericht op het in kaart brengen van governance capaciteit en op de wijze waarop die versterkt kan worden, kunnen de betrokken gemeenten toch op een zinvolle manier het gesprek met elkaar aangaan en van elkaar leren.

Een casestudie bestaat uit de volgende onderdelen:

- Het in kaart brengen van beleid, netwerk en activiteiten op het vlak van CE van de betreffende gemeente
- Eerste meting governance capaciteit van de gemeente (opstellen profiel voor governance capaciteit)
- Gesprek over factoren voor governance capaciteit
- Reflectie op gehanteerde type(n) governance
- Reflectie op rol transitie makelaar
- Bepalen strategie om governance capaciteit te versterken
- Tweede meting van governance capaciteit (half jaar na bepalen strategie, om te bepalen of bijgestelde aanpak effect sorteert)
- Reflectie op eventuele wijzigingen in governance capaciteit, verklaren van veranderingen

Voor elke deelnemende gemeente wordt een Governance Capaciteit Dossier samengesteld met de opbrengst van de casestudie. De verschillende onderdelen van een casestudie worden achtereenvolgens uitgevoerd in de werkpakketten 2 t/m 5. Hieronder lichten we de inhoud van de werkpakketten toe.

WP1: Voorbereiden en operationaliseren

In het eerste werkpakket vindt een startbijeenkomst plaats waarbij de consortiumpartners nader worden geïnformeerd over de activiteiten en planning in het project. Daarbij kunnen partijen elkaar (voor zover nodig) beter leren kennen zodat ze met elkaar aan de slag kunnen in de learning community. Tevens wordt in WP1 het GCK bruikbaar gemaakt voor toepassing in het project. Dit houdt in dat de Likertschalen van de 27 indicatoren worden toegesneden op de situatie waar we in het project onderzoek naar doen: governance capaciteit van gemeenten bij het bevorderen van CE. De benodigde aanpassing van de GCK vindt plaats aan de hand van deskresearch van documenten over Likertschalen en over aspecten van lokale en regionale CE.

WP2: Identificeren

Van de acht gemeenten uit de eerste ring wordt het beleid, het betrokken netwerk en de activiteiten van de betreffende gemeente ter bevordering van CE in kaart gebracht. Hierbij hanteren we de typologie van Steurer (2013) als zoekheuristiek, om gerichte vragen aan gemeenten te kunnen stellen.⁵⁷ Documenten worden opgevraagd, personen worden geïnterviewd en het uitvoeren van een stakeholderanalyse (indien niet beschikbaar) maakt hiervan deel uit. Het netwerk en de aard van de relaties tussen de betrokken partijen moet in kaart zijn om toepassing van het GCK (in WP3) bij de juiste personen mogelijk te maken. De onderzoekers noteren hun bevindingen in het Governance Capaciteit Dossier dat per gemeente wordt gemaakt. De deelnemende gemeenten presenteren de opbrengst van dit werkpakket aan elkaar tijdens een bijeenkomst van de learning community (WP7).

WP3: Toepassen GCK (I)

Per gemeente uit de eerste ring worden relevante personen uit het stakeholdernetwerk geïnterviewd om de Likertscores op de 27 indicatoren mogelijk te maken. De keuze voor interviewees wordt bepaald aan de hand van de activiteiten in WP2. Aan de hand van de interviews wordt een profiel opgesteld voor de governance capaciteit van de betrokken gemeenten. Na oplevering van het profiel volgt een workshop met de ambtelijk trekker CE en eventuele anderen die direct betrokken zijn bij de uitvoering van het CE-programma in de gemeente (afhankelijk van de situatie in een gemeente). Hierbij wordt het profiel besproken, het type governance dat dominant is in de aanpak van de gemeente bepaald en bereflecteerd, alsmede de rol van een (al dan niet aanwezige) transitie makelaar. In de workshop wordt vervolgens besproken hoe de gemeente de governance capaciteit denkt te kunnen opvoeren, en welke acties ze daarvoor gaat ondernemen.

⁵⁷ Zie figuur 4.

Het profiel en de opbrengst van de workshop worden toegevoegd aan het Governance Capaciteit Dossier. De gemeenten stellen een actieplan op voor het versterken van hun governance capaciteit. De gemeenten presenteren hun profielen en de voorgenomen acties aan elkaar tijdens een bijeenkomst van de learning community (WP7). De gesprekken in de learning community kunnen voor een gemeente aanleiding vormen om het actieplan bij te stellen. Nadien starten gemeenten met het uitvoeren van het actieplan.

Tijdens WP3 beleggen de onderzoekers een midterm-review met de kennispartners uit de derde ring om de onderzoeksmatige kwaliteit van de inspanningen in het project tegen het licht te houden.

WP4: Toepassen GCK (II)

In het vierde werkpakket wordt het GCK voor de tweede keer toegepast bij de acht gemeenten uit de eerste ring. Dit is zeven maanden na de start van het uitvoeren van het actieplan. Aan de hand van de resultaten van tweede meting met het GCK wordt in een reflectiegesprek met dezelfde persoon of personen waarmee in WP3 is gesproken nagegaan of de voorgenomen acties hebben kunnen plaatsvinden, en of ze, en zo ja hoe, tot het gewenste resultaat hebben geleid. Ook wordt besproken of een verandering heeft plaatsgevonden in de dominante governancestijlen in de betreffende gemeente, en wat daarvan de reden is. Verder is de (eventueel veranderende) rol van de transitie makelaars onderwerp van gesprek. Om structuur aan te brengen in het reflectiegesprek hanteren we het reflectiemodel van Korthagen als leidraad.⁵⁸ De gemeenten worden uitgedaagd om aan de hand van de opbrengst van het gesprek vervolgcacties te formuleren en uit te voeren. Deze vervolgcacties vallen evenwel buiten de scope van het project.

De opbrengst van WP4 is een beschrijving van de verandering in het GCK-profiel, governancestijl en rol van transitie makelaars, en een verklaring daarvoor. Deze beschrijving wordt toegevoegd aan het Governance Capaciteit Dossier. De opbrengst van de inspanningen in dit werkpakket wordt door de gemeenten uit de eerste ring gedeeld met de andere deelnemende gemeenten tijdens een bijeenkomst van de learning community (WP7).

WP5: Crosscase-analyse en GCK procesmatig evalueren

In WP5 worden de resultaten van WP4 met elkaar vergeleken en besproken. Hiervoor vindt eerst deskresearch plaats van de beschrijvingen van veranderingen in het GCK-profiel, governancestijl en de rol van transitie makelaars, en de verklaringen daarvoor. De onderzoekers verrichten een crosscase-analyse en rapporteren hierover. De resultaten van de analyse worden vervolgens in een bijeenkomst van de learning community (WP7) besproken. Aan de hand van de gesprekken in de learning community vindt zo mogelijk een verdieping van de analyse plaats. De opbrengst wordt toegevoegd aan de respectievelijke Governance Capaciteit Dossiers.

Tevens wordt in WP5 het gebruik van het GCK en het opstellen van een profiel voor governance capaciteit als instrument geëvalueerd. De onderzoekers stellen hiervoor een reflectiedocument op dat dient als vertrekpunt voor een gesprek in de learning community. Het doel van dit gesprek is om te leren over mogelijke procesmatige verbeteringen bij het inzetten van de GCK. De opbrengst van dit gesprek draagt bij aan kennis over de wijze waarop gemeenten met de inzet van de GCK haar governance capaciteit kan bevorderen.

WP6: Afronden en dissemineren

In het zesde werkpakket wordt gewerkt aan de afronding van het project. In het kader hiervan worden de respectievelijke Governance Capaciteit Dossiers gefinaliseerd. Tevens wordt een rapport gemaakt waarin de opbrengsten van de crosscase-analyse en de ervaringen met het toepassen van de GCK worden beschreven. Op basis van de bevindingen en resultaten doen we aanbevelingen aan gemeenten op welke wijze ze zelf in de toekomst gestructureerde gesprekken kunnen inzetten om via het versterken van governance capaciteit de transitie naar CE te bevorderen. Het rapport zal verder aanbevelingen bevatten voor gemeenten over mogelijkheden om governance capaciteit te bevorderen ten behoeve van CE. Hierbij wordt zo mogelijk onderscheid gemaakt tussen veel voorkomende situaties waarin gemeenten zich bevinden. De rapportage wordt gedeeld met de consortiumpartners, waarbij de zogenaamde disseminatiepartners in de vierde ring in het bijzonder worden gevraagd om het rapport in hun netwerk te verspreiden. De resultaten van het onderzoek worden gepresenteerd op een eindconferentie. Tevens wordt een professionele en een wetenschappelijke publicatie voorbereid. In de professionele publicatie wordt antwoord gegeven op de praktijkvraag.

⁵⁸ 1Korthagen.fm

WP7: Faciliteren learning community

In de learning community vindt uitwisseling plaats tussen de gemeenten die deelnemen aan het onderzoek. Hierbij worden zowel de gemeenten uit de eerste als die uit de tweede ring uitgenodigd. De opbrengst van de werkpakketten 2 t/m 5 worden in de learning community in workshops gedeeld, besproken en bereflecteerd. Hierdoor vindt aanscherping plaats van de opbrengst van de werkpakketten én wordt de inhoud met de gemeenten uit de tweede ring gedeeld.

Tabel 4: Gehanteerde werkvormen per werkpakket

Werkpakket	Werkvormen
WP1	Startbijeenkomst, afstemmingssessies
WP2	Interviews
WP3	Interviews, workshop, midterm-review
WP4	Interviews, reflectiegesprek
WP5	-
WP6	Slotconferentie
WP7	Workshops

Met de data die in de werkpakketten 2 t/m 4 worden verzameld worden de drie deelvragen beantwoord die in paragraaf 5.2 zijn genoteerd. Aan de hand van de analyse in WP5 wordt de hoofdvraag van het onderzoek beantwoord.

Voor de kwaliteitsbewaking van de kennisontwikkeling worden drie aparte sessies belegd met de kennispartners in het project. Tijdens deze sessie bespreken de onderzoekers met de aanwezigen de manier waarop ze de kwaliteit van de kennisontwikkeling zo goed mogelijk kunnen waarborgen. Deze bijeenkomsten vinden plaats tijdens WP1, WP3 en WP5.

6.4 ACTIVITEITENPLAN

Hieronder is per werkpakket aangegeven welke activiteiten zullen plaatsvinden, wat daarvan de beoogde resultaten zijn en wie daarbij betrokken zijn.

Tabel 5: Activiteiten WP1

Werkpakket 1 voorbereiden en operationaliseren					
Activiteit	Te bereiken tussenresultaat	Betrokken organisaties	Uren totaal	Start	einde
Startbijeenkomst	Start, toelichting en instructie	Windesheim, Saxion	66	sep-23	sep-23
		8 gemeenten 1e ring	64		
		8 partijen 2e ring	64		
		Universiteit Twente, PBL en evt. overige kennispartners	32		
		5 disseminatiepartners 4e ring	40		
Uitvoeren deskresearch t.b.v. aanpassen Likertschalen	Informatie voor aanpassen Likertschalen t.b.v. GCK	Windesheim, Saxion	48	sep-23	sep-23
Bijeenkomst met kennispartners	Aangescherpte beelden over kwaliteitsbewaking kennisontwikkeling	Windesheim, Saxion	68	okt-23	okt-23
		Universiteit Twente, PBL en evt. overige kennispartners	32		
Aanpassen Likertschaal t.b.v. GCK	Aangepaste Likertschaal	Windesheim, Saxion	76	okt-23	okt-23
Dataprotocol schrijven	Dataprotocol	Windesheim, Saxion	44	okt-23	okt-23
Formulier datamanagementplan invullen voor opslag van/voor relevante data.	Datamanagementplan	Windesheim	16	nov-23	nov-23

Tabel 6: Activiteiten WP2

Werkpakket 2 Identificeren					
Activiteit	Te bereiken tussenresultaat	Betrokken organisaties	Uren totaal	Start	einde
Voorbereiden inventarisatie bij deelnemende gemeenten eerste ring. Gemeenten informeren over planning, interviews en gevraagde voorbereiding (beleid, netwerk/stakeholders en activiteiten)	Organisatieplan onderzoeken en gemeenten.	Windesheim, Saxion	128	okt-23	okt-23
		8 gemeenten 1e ring	112		
Inventarisatie bij gemeenten.	Gegevens over beleid, netwerk en activiteiten van deelnemende gemeenten ontsloten	Windesheim, Saxion	354	nov-23	jan-24
		8 gemeenten 1e ring	440		
Aanmaken Governance Capaciteits Dossier (GCD) per gemeente	GCD per gemeente.	Windesheim, Saxion	8	jan-24	jan-24
Opnemen bevindingen in GCD	Gevuld GCD	Windesheim, Saxion	64	jan-24	feb-24
Voorbereiden bijeenkomst Learning Community 1	Georganiseerde bijeenkomst Learning Community	Windesheim, Saxion	36	feb-24	feb-24
		8 gemeenten 1e ring	168		

Tabel 7: Activiteiten WP3

Werkpakket 3: Toepassen GCK (I)					
Activiteit	Te bereiken tussenresultaat	Betrokken organisaties	Uren totaal	Start	einde
Voorbereiden en plannen van interviews met stakeholders van gemeenten eerste ring. Informeren stakeholders over planning en voorbereiding.	Organisatieplan interviews	Windesheim, Saxion	56	mrt-24	mrt-24
Uitvoeren van interviews met stakeholders.	Informatie en gegevens voor profiel	Windesheim, Saxion	238	mrt-24	apr-24
		8 gemeenten 1e ring	32		
		Stakeholders van gemeenten 1e ring	0		
Opstellen GC-profiel per gemeente eerste ring	GC-profiel	Windesheim, Saxion	64	apr-24	apr-24
Voorbereiden workshops met individuele gemeenten eerste ring. Plannen van afspraken	Voorbereide onderzoekers	Windesheim, Saxion	24	apr-24	apr-24
8 workshops met individuele gemeenten eerste ring	Input voor actieplan	Windesheim, Saxion	24	mei-24	mei-24
		8 gemeenten 1e ring	64		
Opstellen actieplan per gemeente eerste ring	Actieplan per gemeente	Windesheim, Saxion	16	mei-24	mei-24
		8 gemeenten 1e ring	96		
Uitvoeren actieplannen	Uitgevoerd actieplan per gemeente	8 gemeenten 1e ring	640	mei-24	dec-24
Bijwerken GCD per gemeente	Bijgewerkt GCD	Windesheim, Saxion	32	jun-24	jun-24
Midterm-review met kennispartners	Bewaakte voortgang kwaliteitsbewaking kennisontwikkeling	Windesheim, Saxion	122	jun-24	jun-24
		Universiteit Twente, PBL en evt. overige kennispartners	32	jun-24	jun-24
Voorbereiden bijeenkomst Learning Community 2	Georganiseerde bijeenkomst Learning Community	Windesheim, Saxion	32	jun-24	jun-24
		8 gemeenten 1e ring	128		

Tabel 8: Activiteiten WP4

Werkpakket 4: Toepassen GCK (II)					
Activiteit	Te bereiken tussenresultaat	Betrokken organisaties	Uren totaal	Start	einde
Vorbereiden en plannen van interviews met stakeholders van gemeenten eerste ring. Informeren stakeholders over planning en voorbereiding.	Organisatieplan interviews	Windesheim, Saxion	32	dec-24	dec-24
Uitvoeren van interviews met stakeholders.	Informatie en gegevens voor profiel	Windesheim, Saxion	240	dec-24	jan-25
		8 gemeenten 1e ring	32		
		Stakeholders van gemeenten 1e ring	0		
Opstellen GC-profiel per gemeente	GC-profiel	Windesheim, Saxion	64	jan-25	jan-25
Vorbereiden reflectiegesprekken met individuele gemeenten eerste ring. Plannen van afspraken.	Organisatieplan reflectiegesprekken en afspraken	Windesheim, Saxion	24	jan-25	jan-25
	Gemaakte afspraken	8 gemeenten 1e ring	8		
Houden van reflectiegesprekken met individuele gemeenten.	Inzicht in verandering in GC en verklaring daarvoor (acties, resultaten en stijlen)	Windesheim, Saxion	32	feb-25	feb-25
		8 gemeenten 1e ring	64		
Opstellen beschrijving wijzigingen per gemeente.	Gewijzigd GC-profiel	Windesheim, Saxion	32	mrt-25	mrt-25
Bijwerken GCD per gemeente	Bijgewerkt GCD	Windesheim, Saxion	32	mrt-25	mrt-25
Vorbereiden bijeenkomst Learning Community 3	Georganiseerde bijeenkomst Learning Community	Windesheim, Saxion	31	mrt-25	mrt-25
		8 gemeenten 1e ring	88		

Tabel 9: Activiteiten WP5

Werkpakket 5: Crosscase-analyse en GCK procesmatig evalueren					
Activiteit	Te bereiken tussenresultaat	Betrokken organisaties	Uren totaal	Start	einde
Bijeenkomst met kennispartners	Bewaakte voortgang kwaliteitsbewaking kennisontwikkeling	Windesheim, Saxion	58	apr-25	apr-25
		Universiteit Twente, PBL en evt. overige kennispartners	24	apr-25	apr-25
Vergelijken en bespreken resultaten WP 4	Informatie en input Learning Community	Windesheim, Saxion	96	apr-25	apr-25
Evaluatie toepassen GCK en GC-profiel als instrument	Reflectiedocument	Windesheim, Saxion	48	mei-25	mei-25
Vorbereiden bijeenkomst Learning Community 4	Georganiseerde bijeenkomst Learning Community	Windesheim, Saxion	41	mei-25	mei-25
Verdiepende analyse	Gegevens en input voor GC-dossiers	Windesheim, Saxion	24	mei-25	mei-25
Finaliseren GCD per gemeente	Definitief en volledig GCD per gemeente.	Windesheim, Saxion	32	mei-25	mei-25

Tabel 10: Activiteiten WP6

Werkpakket 6: afronden en dissemineren					
Activiteit	Te bereiken tussenresultaat	Betrokken organisaties	Uren totaal	Start	einde
Opstellen rapportage	Rapportage (analyse, ervaringen, aanbevelingen)	Windesheim, Saxion	80	jun-24	jun-24
Opstellen professionele publicatie	Professionele publicatie	Windesheim, Saxion	80	jun-24	jul-24
Verspreiding rapportages in netwerk	Disseminatie	Windesheim, Saxion	32	jul-24	jul-24
		8 gemeenten 1e ring	48		
		8 partijen 2e ring	16		
		5 disseminatiepartners 4e ring	40		
Opstellen wetenschappelijke publicatie	Publicatie	Windesheim, Saxion	80	jul-24	aug-24

Tabel 11: Activiteiten WP7

Werkpakket 7: Faciliteren Learning Community					
Activiteit	Te bereiken tussenresultaat	Betrokken organisaties	Uren totaal	Start	einde
Bijeenkomst 1 - Learning Community	Start, toelichting, presentatie en reflectie	Windesheim, Saxion	24	mrt-24	mrt-24
		8 gemeenten 1e ring	64		
		8 partijen 2e ring	64		
Bijeenkomst 2 - Learning Community	Start, toelichting, presentatie en reflectie	Windesheim, Saxion	24	jun-24	jun-24
		8 gemeenten 1e ring	64		
		8 partijen 2e ring	64		
Bijeenkomst 3 - Learning Community	Start, toelichting, presentatie en reflectie	Windesheim, Saxion	24	mrt-25	mrt-25
		8 gemeenten 1e ring	64		
		8 partijen 2e ring	64		
Bijeenkomst 4 - Learning Community	Start, toelichting, presentatie en reflectie	Windesheim, Saxion	24	mei-25	mei-25
		8 gemeenten 1e ring	64		
		8 partijen 2e ring	64		
Slotbijeenkomst (afroeden Learning Community)	Start, toelichting, presentatie en reflectie	Windesheim, Saxion	24	aug-25	aug-25
		8 gemeenten 1e ring	64		
		8 partijen 2e ring	64		
		4 partijen 3e ring	16		
		5 disseminatiepartners 4e ring	20		

6.5 DOORWERKING NAAR ONDERWIJS EN ONDERZOEKSGEMEENSCHAP

Doorwerking naar onderwijs

Door de opzet van het project worden meerdere docent-onderzoekers van verschillende opleidingen van Hogeschool Windesheim en Saxion inhoudelijk actief betrokken bij het project. Vanuit hun docentrol kunnen zij de inzichten die zij uit eerste hand opdoen gebruiken in het onderwijs.

In onderstaande tabel is weergegeven met welke opleidingen het project raakvlakken heeft. Voorlopige uitkomsten worden met de relevante contactpersonen van deze opleidingen gedeeld, zodat zij deze in kunnen zetten in hun onderwijs. De sterkste link wordt gezien met de opleidingen Bestuurskunde, Bedrijfskunde en Hbo-Rechten en de minors Circulaire Economie en Urban Innovation. Met deze opleidingen en minors is nauw contact, zodat onze inzichten direct meegenomen worden in de ontwikkeling van nieuw onderwijsmateriaal.

Beoogd is om studenten via stages actief te betrekken bij de uitvoering van werkpakketten 2, 3 en 4. Bij WP2 gaat om het in kaart brengen van het beleid, het betrokken netwerk en de activiteiten van de gemeenten ter bevordering van CE. Dit zijn studenten die stage lopen bij de desbetreffende gemeente en/of studenten die voor hun opleiding in de praktijk willen werken aan hun Onderzoekend Vermogen. We verwachten dat op deze manier zeker acht studenten een rol krijgen in het project.

Bij WP3 en WP4 staat het toepassen van de GCK centraal. Studenten die hierin een rol spelen lopen stage bij de betrokken lectoraten, waarbij een Saxion-student stage loopt bij Windesheim en omgekeerd. De deelnemende studenten zullen afkomstig zijn van de in de tabel genoemde opleidingen.

Tabel 12: Betrokken opleidingen, projecten, masters en minoren

Opleiding	Windesheim	Saxion
Bedrijfskunde	√*	✓
Bestuurskunde		✓
Finance & Control	√*	✓
Global Project- and Change Management	✓	
Hbo-Rechten	✓	✓
International Business		✓
Planologie		✓
Projecten, minoren, masters		
Master Managing Sustainability Transitions (i.o.)	✓	✓
Master Urban and Area Development		✓
Minor Circulaire Economie		✓
Minor Duurzaam Innoveren	✓	
Minor Urban Innovation	✓	
Project New Business Models	✓	
Smart Solutions Semester		✓

* opleidingen worden zowel in Almere als Zwolle aangeboden

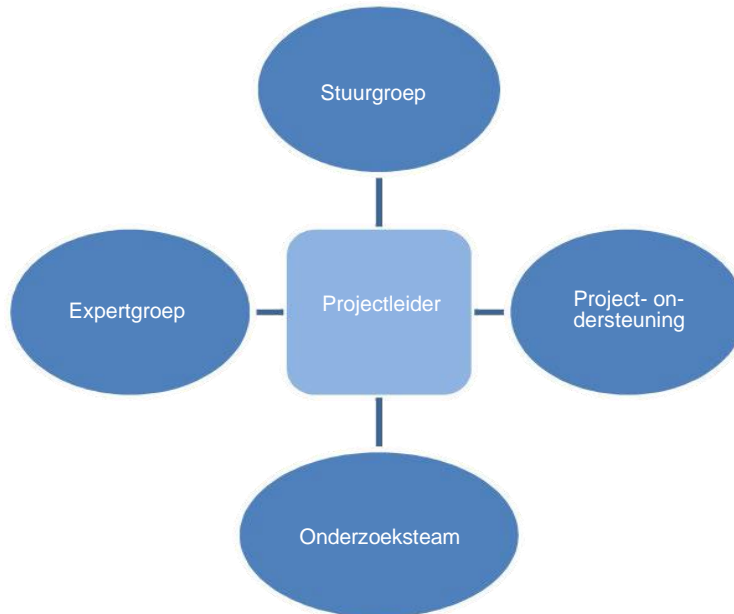
Doorwerking naar onderzoeksgemeenschap

In het consortium zorgt de aanwezigheid van twee hogescholen en vier kennispartners voor ruime mogelijkheden om de opgedane proces kennis over het bevorderen van governance capaciteit t.b.v. CE via meerdere platforms te delen. Voorbeelden hiervan zijn SPRONG CIRCOCOLLAB, het landelijke Lectorenplatform Circulaire Economie dat meerdere keren per jaar bij elkaar komt en het netwerk van ruim 140 wetenschappers van Het Groene Brein. Via wetenschappelijke artikelen en presentaties op conferenties zullen de uitkomsten van dit onderzoek breed gedeeld worden. Hiernaast zal de kennis via deelname van vijf koepel- of brancheorganisaties worden gedeeld via verschillende professionele netwerken in het hele land.

7. PROJECTORGANISATIE EN -MANAGEMENT

7.1 PROJECTSTRUCTUUR

Het projectmanagement is professioneel vormgegeven aan de hand van de volgende organisatiestructuur.



Figuur 9: Organisatiestructuur projectmanagement

Stuurgroep: deze vertegenwoordigt het bestuurlijk niveau en stuurt op hoofdlijnen. Ze borgt de kwaliteit en beoordeelt daartoe regelmatig het projectresultaat, de projectdoelstelling en de projectrisico's aan de hand van rapportages. Na afronding van een projectfase zal de stuurgroep bekijken of de projectresultaten voldoende zijn, de projectdoelstellingen nog gelden en de projectrisico's aanvaardbaar zijn en/of in voldoende mate worden afgedekt.

Projectleider: de belangrijkste taken van de projectleider zijn het opstellen van het overall projectplan, aansturen van het onderzoeksteam, voortgangsbewaking en rapportages. De projectleider wordt ondersteund door het secretariaat c.q. projectondersteuning.

Onderzoeksteam: voor dit project wordt een onderzoeksteam geformeerd, dat onder leiding van de projectleider zal zorgen voor de uitvoering van de taken die vastgelegd zijn in het projectplan. Het onderzoeksteam kan voor delen van het onderzoek uitgebreid met studenten en docent-onderzoekers van Hogeschool Windesheim en Saxion Hogeschool.

Projectondersteuning: in het ondersteunende team zitten in elk geval de projectondersteuner en de projectcontroller. Voor specifieke taken worden andere medewerkers aangetrokken, zoals PR-medewerkers voor disseminatie-activiteiten, de organisatie van consortium-bijeenkomsten en de eindconferentie.

Expertgroep: onderzoekers van kennispartners hebben als rol om kennis en ervaring in te brengen en te delen, het onderzoeksteam van advies te voorzien (met name in de opstartfase en tijdens de analyse van resultaten) en zodoende de kwaliteit van het onderzoek (mede) te bewaken. De experts dragen geen verantwoordelijkheid voor het eindresultaat.

7.2 PROJECTMEDEWERKERS

In de **stuurgroep** hebben zitting:

- Derk Jan Kiewiet

- Directeur Kenniscentrum Strategisch Ondernemerschap, Hogeschool Windesheim*
- Suzan Veldhuis, MSc
Directeur School of Business, Building & Technology, Hogeschool Saxion

De **projectleider** is Marcus Popkema, associate lector Netwerken in een Circulaire Economie van Hogeschool Windesheim. **Projectondersteuning en -administratie** wordt verzorgd door Naïra Mardenborough.

Het **onderzoeksteam** bestaat uit:

- Theo de Bruijn
Lector Duurzame Leefomgeving, lectoraat Sustainable Areas and Soil Transitions, Saxion
- Ilona Tamminga
Docent-onderzoeker Netwerken in een Circulaire Economie, Windesheim
- Deborah Aarnink
Docent-onderzoeker Netwerken in een Circulaire Economie, Windesheim
- Bram Entrop
Associate lector Circulaire en Energietransitie in de Gebouwde Omgeving, lectoraat Sustainable Areas and Soil Transitions, Saxion
- Bauke de Vries
Senior docent-onderzoeker lectoraat Sustainable Areas and Soil Transitions, Saxion

De **expertgroep** bestaat uit:

- Petra Bakker
Adviseur circulaire economie, Rijkswaterstaat Water, Verkeer en Leefomgeving
- Jacqueline Cramer
Senior adviseur, Sustainability Institute, Universiteit Utrecht
- Laura Franco Garcia
Universitair docent governance van duurzaamheid, Universiteit Twente
- Trudy Rood
Senior beleidsonderzoeker, Planbureau voor de Leefomgeving
- Relevante medewerker van
De directie Duurzame Leefomgeving en Circulaire Economie van het ministerie van IenW

In het aanvraagformulier zijn de consortiumpartners en overige betrokken organisaties terug te vinden.

Met de genoemde personen en de projectpartners is de juiste expertise in het project aanwezig om het onderzoek te kunnen uitvoeren.

7.3 SWOT-ANALYSE EN MAATREGELEN

Met de direct betrokkenen is een SWOT-analyse uitgevoerd. Na inventarisatie van mogelijke items, zijn deze geprioriteerd. De top drie per categorie is in onderstaande tabel samengevat. De analyse heeft aandachtspunten opgeleverd voor de uitvoering van het project.

Tabel 13: Sterktes en Zwaktes in het voorstel

Sterktes	Zwaktes
<ul style="list-style-type: none"> Het onderzoeksonderwerp is actueel en maatschappelijk relevant. De actualiteit en urgentie van de vraag vanuit lokale overheden nodigt uit tot het ontwikkelen van kennis over de manier waarop gemeenten hun rol bij het bevorderen van CE kunnen versterken. Dergelijke kennis is van grote meerwaarde voor zowel de beroepspraktijk als het hoger onderwijs. Stevig consortium Koppeling met het regionale Living Lab CE Uitbouw bestaand netwerk met ambitie en energie Samenstelling van het consortium met partijen uit hogescholen ende praktijk naar kennis en competenties. De partners hebben aantoonbaar ruim voldoende kennis en kwaliteit om het onderzoek uit te voeren Brede verspreiding van resultaten via de netwerkpartijen. 	<ul style="list-style-type: none"> Onzekerheid over de snelheid waarmee landelijke lokale opgaven op het gebied van CE zich zullen ontwikkelen.

Tabel 14: Kansen en bedreigingen in het voorstel

Kansen	Bedreigingen
<ul style="list-style-type: none"> Met participerende partijen komen tot kennisontwikkeling en netwerkvorming. Praktijkervaring opdoen voor docenten en studenten. Unieke kennisdisseminatie 	<ul style="list-style-type: none"> Gemeenten zien op korte termijn af van hun plannenvoor de CE door andere urgenties. Verskil van visies tussen deelnemende organisaties

Vanuit de geïdentificeerde sterktes en kansen, is het consortium ervan overtuigd dat het project succesvol uitgevoerd kan worden. Om de impact van de risico's die gerelateerd zijn aan de belangrijkste zwaktes en bedreigingen te beperken, zijn in onderstaande tabel beheersmaatregelen uitgewerkt.

Tabel 15: Risico's en beheersmaatregelen in het project

Risico	Beheersmaatregel
<ul style="list-style-type: none"> Er zijn momenteel concurrerende projecten rondom energietransitie, duurzaamheid en CE. Eris een kans dat gemeenten overvraagd worden of dat projecten niet op elkaar aansluiten. 	<ul style="list-style-type: none"> Stakeholders bevragen op lopende en aankomende projecten Actief samenwerking en synergie zoeken
<ul style="list-style-type: none"> Project sluit onvoldoende aan bij het tempo en de capaciteit van de gemeenten. Het implementeren van de actieplannen levert mogelijk te weinig op binnen de looptijd van het project. 	<ul style="list-style-type: none"> Programma is opgezet op basis van de geïdentificeerde vragen van gemeenten Gemeenten zijn intensief betrokken zodat vraagstukking geborgd kan blijven Flinke tijdspanne inlassen tussen ingreep en evaluatie. We richten de evaluatie zodanig in dat gemeenten sowieso verder kunnen met het versterken van hun aanpak.
<ul style="list-style-type: none"> Onvoldoende capaciteit (in tijd) bij professionals zo kort na corona, geen draagvlak 	<ul style="list-style-type: none"> Betrokken gemeenten bepalen zelf huntijdbesteding en prioriteiten. Onderzoekers en studenten worden ingezet om hen

	<p>te ondersteunen</p> <ul style="list-style-type: none">• Het programma is een strategische keuze van de betrokken gemeenten• Programma is voor alle deelnemers zodanig• Op lange termijn levert de inspanning tijd op
<ul style="list-style-type: none">• Onvoldoende kennis bij het consortium	<ul style="list-style-type: none">• Onderzoek op kernthema van de lectoraten Netwerken in een Circulaire Economie en Duurzame Leefomgeving• Samenwerking met relevante kennispartners in Nederland
<ul style="list-style-type: none">• Planningsproblemen of vertraging	<ul style="list-style-type: none">• Het opgestelde activiteitenplan geeft de projectleiding de mogelijkheid om afwijkingen snel te signaleren en tijdig maatregelen te treffen

8. DATAMANAGEMENTPARAGRAAF

- 1) Tijdens dit onderzoeksproject worden data gegenereerd die voor hergebruik geschikt zijn.
- 2) Gedurende het onderzoek worden de verzamelde (ruwe en/of bewerkte) onderzoeksdata door de onderzoeker(s) opgeslagen op Sharenet (tot ca. 500 MB) of op OneDrive for Business (1TB). Deze beide opties staan onder beheer van Windesheim. Windesheim kan ook toegang tot SurfDrive bieden wanneer de subsidieverstrekker of het onderzoeksproject vereist dat data beveiligd op een server in Nederland opgeslagen moeten worden.
- 3) Na afloop van het onderzoek worden onderzoeksdata voor de lange termijn gearchiveerd in JOIN door de Windesheim afdeling Documentaire Informatievoorziening en Archiefbeheer (Div-A). Deze data zijn toegankelijk voor geautoriseerde gebruikers binnen de Windesheim domeinen en diensten. Hierover kunnen afspraken gemaakt worden met Div-A bij specifieke wensen of eisen.

Onderzoeksdata die voor hergebruik beschikbaar kunnen – of moeten - worden gesteld aan derden worden opgenomen in EASY. EASY is de datarepository van DANS en is expliciet bedoeld voor het (publiek) delen van onderzoeksdata en is in beginsel toegankelijk voor iedereen. Privacygevoelige en/of vertrouwelijke data wordt in overleg geanonimiseerd voordat het aangeleverd wordt. De regels hieromtrent zijn vastgelegd in het Windesheim publicatiebeleid.

Windesheim conformeert zich bovendien aan de Archiefwet en de Selectielijst hogescholen (Vereniging Hogescholen) . Dit geldt ook voor de ‘Nederlandse gedragscode wetenschappelijke integriteit’ (KNAW, NFU, NWO, TO2-federatie, Vereniging Hogescholen en de Vereniging van Universiteiten, 2018) waarin als gedragsregel is opgenomen: “Werk er aan mee dat data waarvoor dat gepast is, overeenkomstig de FAIR-beginselen vindbaar, toegankelijk, interoperabel en herbruikbaar zijn (Findable, Accessible, Interoperable, Re-usable).

- 4) Alle voorzieningen die naar verwachting nodig zijn voor de opslag van data gedurende en na het onderzoek zijn bij Windesheim beschikbaar. Dit betreffen: ICT-voorzieningen zoals een beveiligde samenwerkingsomgeving en Filesender waarmee data beveiligd verstuurd kan worden (via de afdeling ICT), beveiligd archief (via de afdeling Div-A), juridische expertise rondom auteursrecht (via het Auteursrechten Informatie Punt), ondersteuning bij datamanagementplannen & open access publiceren (via het Mediacentrum) en juridische expertise rondom vertrouwelijkheid van onderzoeksdata (via de afdeling Informatie Management).

9. PRESTATIE-INDICATOREN

Tabel 16: prestatie-indicatoren netwerkvorming

Netwerkvorming			
Type organisatie	Aantal	Waarvan consortium-partner	Waarvan overige betrokken partijen
Hogeschool	2	2	
Koepel- of brancheorganisatie	5	5	
Beroepsvereniging			
Publieke instelling	19	18	1
Mkb-onderneming			
Bedrijf (geen mkb-onderneming)			
Kennisinstelling	2		2

Tabel 17: prestatie-indicatoren onderwijs

Onderwijs		
Onderwijssector*	Aantal docenten betrokken bij onderwijssector	Aantal studenten betrokken bij onderwijssector
Economie	15	375
Sociale Studies	10	150

* Kies een (of meerdere) van toepassing zijnde onderwijssectoren:

Agro en Food Gezondheidszorg Sociale Studies Onderwijs
Bètatechniek Kunst Economie

10. BIJLAGEN

CV Dr Marcus Popkema

Breed geïntereerde onderzoeker met ervaring en gezag in innovatieonderzoek. Eigen invalshoek. Pionier. Doorzetter.

Opleiding

1987-1989	Propedeuse Chemische Technologie, Universiteit Twente
1989-1996	Wijsbegeerte (specialisatie Wetenschaps- en Techniekonderzoek), Universiteit Twente/Rijksuniversiteit Groningen
1998-2000	Onderzoeker, landelijke onderzoeksschool Wetenschap, Technologie en Moderne Cultuur
2007-2014	Promovendus Faculteit Innovatiewetenschappen, TU Eindhoven

Relevante werkervaring

1997-2000	Medewerker onderzoek, vakgroep Filosofie van Wetenschap en Techniek, Universiteit Twente
2000-2005	Projectadviseur/onderzoeker, Bureau Verkeershandhaving Openbaar Ministerie
2005-2019	Docent/onderzoeker, Hogeschool Windesheim
2020-heden	Waarnemend lector Netwerken in een Circulaire Economie, Hogeschool Windesheim
2021-heden	Associate lector Netwerken in een Circulaire Economie, Hogeschool Windesheim

Bijdrage aan de volgende onderzoeksprojecten

1997-2000	EU-project Interactive Technology Policy (Universiteit Twente met Danish University of Technology & Norwegian University of Science & Technology)
2015-2019	SURF-project Smart Cycling Futures (met UvA, UU en TU/e)
2019	EU-project BITS: Bicycle & ITS
2020	Tech Your Future project Wijs met Techniek (met Saxion)
2020-2021	Impuls Circulair Bouwen (provincie Overijssel)
2020	KIEM-project HOOR'ns (met HAN)
2021	KIEM-CE project Opstap naar Ontwerpen van een Circulaire Leefomgeving
2022-2024	Circulaire Economie in Smart Industry Oost-Nederland (CESI-ON) (met Saxion en HAN)
2022-2024	RAAK-MKB Naar Circulaire Ontwerpteam
2022-2026	RAAK-PRO Urban Upcycling (met HvA)
2022-2026	Sprong Circollab (met HvA)

Selectie uit publicaties

Popkema, M., Vulpen, H.M. van & Bodingius, E.S. (2022). *Evaluatie Proeftuin Circulariteit deltaWonen*. Zwolle: Hogeschool Windesheim, lectoraat Netwerken in een Circulaire Economie.

Dieker, M. Veders, N. & Popkema, M. (2022). *HOOR'ns: verleden, heden en toekomst van ADAS*. Paper Nationaal Verkeersveiligheidscongres 14 april 2022.

Kampen, H., Helbers-Bonte, I. & Popkema, M. (2021). *Geeft fietsen vrijheid? Evaluatie van een fietsstimuleringsprogramma voor nieuwe Zwollenaren in de wijk Holtenbroek*. Paper CVS-congres 25-26 november 2021.

Vor, F. de & Popkema, M. (red) (2021). *Smart Cycling Futures Capita Selecta. Keuze uit meerjarig fietsinnovatieonderzoek*. Zwolle: Acquire Publishing.

Heijden, K. van der, Dorrestijn, S., Ouwens, I. & Popkema, M. (2021). Poster Wijs met Techniek. *Versterken van ethische reflectie op de impact van techniek, in het onderwijs*. Tech Your Future.

Brömmelstroet, M. te, Nikolaeva, A., Nello-Deakin, S., Waes, A. van, Farla, J., Popkema, M., Wesemael, P. van, Liu, G., Raven, R., De Vor, F., Bruno, M. (2020). *Transportation Research Interdisciplinary Perspectives 8 (100247)*. Researching cycling innovations. The contested nature of understanding and shaping smart cycling futures.

Popkema, M. & De Vor, F. (2020). *Vier lessen uit SURF-project Smart Cycling Futures*. Bijdrage aan Nationaal Verkeerskundecongres 2020.

Popkema, M. (2019). *BITS: Bicycle & ITS. Inventory of available applications for collecting bicycle data*. Contribution of city of Zwolle for Interreg-project BITS.

Popkema, M. & Kampen, H. (2019). *Leren in een living lab: de organisatie van leerprocessen bij fietslessen aan nieuwe Zwollenaren*. Paper CVS-congres Leuven 21 en 22 november 2019.

Popkema, M., Kampen, H. & De Vor, F. (2018). *Lessen uit een living lab: de ontwikkeling van de regionale fietsroute Dalfsen-Zwolle*. Paper CVS-congres Amersfoort 22 en 23 november 2018.

Popkema, M. (2014). *Tussen techniek en planning. De opkomst van het vak Verkeerskunde in Nederland 1950-1975*. Amsterdam; AUP. (proefschrift)

Alberts, G., Boersma, K., Broekhans, B., Dijkstra, A., Pieters, W., Popkema, M. & Vanheste, T. (2011) (eds). *Kennisklimaat. (On)macht van de wetenschap in het klimaatdebat. Jaarboek KennisSamenleving 7*. Amsterdam: AUP.

Alberts, G., Boersma, K., Dijkstra, A., Pieters, W., Popkema, M. & Timmer, J. (2010)(eds). *Inzicht en toezicht. Controle in de kennissamenleving. Jaarboek KennisSamenleving 6*. Amsterdam: AUP.

Alberts, G., Boersma, K., Broekhans, B., Dijkstra, A., Pieters, W., Popkema, M., Tilborgh, Y. van (2009) (eds). *Gevoel voor kennis. Jaarboek Kennissamenleving 5*. Amsterdam: Aksant.

Popkema, M., Wilhelm, P. & Boersma, F.K. (2007) (eds). *Onderwijs in de kennissamenleving. Jaarboek KennisSamenleving 3*. Amsterdam: Aksant.

Popkema, M. & Schagen, I. van (2006). Modifying behaviour by smart design: the example of the Dutch sustainable safe road system. In: Verbeek, P.P. & Slob, A. *User behavior and Technology Development. Shaping Sustainable relations between Consumers and Technologies*. Dordrecht: Kluwer.

Broekhans, B., Popkema, M. & Boersma, F.K (2005)(eds). *Kennis-vragen in de polder. Jaarboek Kennis-Samenleving 1*. Amsterdam: Aksant.

Popkema, M. & Harbers, H. (2005). The Cultural Politics of Prenatal Screening. In: Harbers, H. (ed). *Inside the Politics of Technology. Agency and Normativity in the Co-Production of Technology and Society*, Amsterdam: Amsterdam University Press.

Popkema, M. & Elzen, B. (2001). The Living Laboratory. Introducing electric transit in Chattanooga. In: Elzen, B. (ed). *Towards an interactive technology policy. Tackling Transportation Problems around the world. Case-studies used in the INTEPOL project*. Enschede: Universiteit Twente. Pp 333-347.

Popkema, M. (2000). *Implementing technology as part of traffic and transport policy*. Paper t.b.v. Colloquium Verkeer, Milieu en Techniek, RIVM Bilthoven.

11. REFERENTIES

Brown, B., Bocken, N., & Balkenende, R. (2020). How do companies collaborate for circular oriented innovation? *Sustainability*, 12(4), 1648. <https://doi.org/10.3390/su12041648>

de Bruijn, J.A., ten Heuvelhof, E.F., & in 't Veld, R.J.. Procesmanagement. Utrecht 2002, p.17. In: de Bruijn, T. *Samen werken aan duurzame ontwikkeling*, lectorale rede, Saxion, 2004.

Bulkeley, H., Kern, K., 2006. Local government and the governing of climate change in Germany and theUK. *Urban Stud.* 43 (12), 2237-2259.

Burch, S., Andrachuk, M., Carey, D., Frantzeskaki, N., Schroeder, H., Mischkowski, N., & Loorbach, D.(2016). *Governing and accelerating transformative entrepreneurship: Exploring the potential for small business innovation on urban sustainability transitions.*

Christensen, T.B. (2021). Towards a circular economy in cities: Exploring local modes of governance in the transition towards a circular economy in construction and textile recycling. *Journal of Cleaner Production* 305, 127058

Cramer, J.M., (2020). Implementing the circular economy in the Amsterdam Metropolitan Area: the interplay between market actors mediated by transition brokers. *Bus. Strat. Environ.* 29 (6), 2857-2870.

Davis, D.E. (2018). Governmental capacity and the smart mobility transition. In: Marsden, G. & Reardon, L.(2018). *Governance of the smart mobility transition.* Emerald Points.

Ddiba, D., Andersson, K., Koop, S.H.A., Ekener, E., Finnveden, G. & Dickin, S. (2020). Governing the circular economy: Assessing the capacity to implement resource-oriented sanitation and waste management systems in low and middle-income countries. *Earth system governance* 4 (100063). <https://doi.org/10.1016/j.esg.2020.100063>

Economic board regio Zwolle, (2017). *Economische agenda regio Zwolle 2018-2022.* (1). EBRZ, geraadpleegd op 15 oktober 2021, van [Economische-Agenda-Regio-Zwolle-2018-2022-download-versie.pdf\(ebrz.nl\)](#)

Ellen MacArthur Foundation, (2015). *Towards a circular economy: business rationale for an accelerated transition.*

Het Groene Brein, (z.d.). *Wat is de definitie van circulaire economie?* Geraadpleegd op 16 september 2021, van <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/kenniskaart-circulaire-economie/is-definitie-circulaire-economie/>

Heuver, b., Lap, t., Veenma, K. & Versteeg, G. (2021). *Overijsselse economie rapportage 2020.* Zwolle: provincie Overijssel. Geraadpleegd op 25/09/2021 van [Voortgang Uitvoeringsprogramma Circulaire Economie 2020-2023 \(notubiz.nl\)](#)

Hermans, L.M., & Thissen, W.A.H., (2009). Actor analysis methods and their use for public policy analysts, *European Journal of Operational Research*, Volume 196, Issue 2, 16 July 2009, pp 808-818.

Hogeschool Windesheim (2017). *We care, we dare, we share.* Windesheim. Geraadpleegd op 14 oktober 2021, van [Strategische koers beleid.pdf \(windesheim.nl\)](#)

Hufen, J.A.M. & Ringeling, A.B. (1990). *Beleidsnetwerken*, Den Haag.

Isaksson, K., & Hagbert, P. (2020). Institutional capacity to integrate 'radical' perspectives on sustainability in small municipalities: experiences from Sweden. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 36, 83– 93

Jeekel, J. F. (2016). *Smart mobility and societal challenges : an implementation perspective.* Eindhoven: Technische Universiteit Eindhoven

- Kemp, R., Bressers, N. & Avelino, F. (2011). Transition management as a model for sustainable mobility. *European transport \ Transporti Europei* 47, 25-46.
- Kickert, W., Klijn, E., & Koppenjan, J., (1997). *Managing complex networks: Strategies for the public sector*. Londen, 1997.
- Klijn, E. & Koppenjan, J.F.M. (1997). Beleidsnetwerken als theoretische benadering, in: *Beleids-wetenschap*, jrg.11 nr.2, p.148.
- Koop, S. H.A., Koetsier, L., Doornhof, A., Reinstra, O., van Leeuwen, C. J., Brouwer, S., Diepe-rink, C. & Driessen, P. P.J. (2017). Assessing the Governance Capacity of Cities to Address Challenges of Water, Waste, and Climate Change. *Water Resources Management*, 31 (11), (pp. 3427-3443) (17 p.)
- Loorbach, D., & Rotmans, J. (2008). Transition management: reflexive governance of societal complexity through searching, learning and experimenting. In: J.C.J.M. van den Bergh & F.R. Bruinsma
- Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: a prescriptive, complex-ity-based governance framework. *Governance: an international journal of policy, administration and institutions*, 23 (1), pp. 161-183.
- Loorbach, D., Frantzeskaki, N. & Huffenreuter, R.L. (2015). Transition management: taking stock from governance experimentation. *The journal of corporate citizenship*, 58, 48-66.
- Loorbach, D., Frantzeskaki N., Avelino F. (2017). Sustainability transitions research: Transforming science and practice for societal change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42 (1), 599–626.
- Natuur en Milieufederaties. (2021, april 30). *Natuur en Milieufederaties presenteren circulaire in-spiratiegids voor gemeenten*. Geraadpleegd op 16 september 2021, van <https://servicepunt-circulair.nl/wp-content/uploads/2021/07/Inspiratie-voor-gemeenten-op-weg-naar-een-circulaire-economie.pdf>
- PBL. (2021). *Integrale Circulaire Economie Rapportage*. Geraadpleegd op 16 september 2021, van <https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2021-integrale-circulaire-economie-rapportage-2021-4124.pdf>
- Planbureau voor de Leefomgeving. (z.d.). *Waarom een circulaire economie?* Geraadpleegd op 16 september 2021, van <https://themasites.pbl.nl/o/circulaire-economie/>
- Raven, R., van den Bosch, S., Fonk, G., Andringa, J. & Weterings, R. (2008). *Competentiekit Transitie-Experimenten versie april 2008*. Kennisnetwerk Systeeminnovaties/Competentiecentrum Transities
- Rhodes, R. (2011). Policy network analysis. In: D. Levi-Faur (Eds.), *The Oxford handbook of governance* (pp.425-447).
- Rijksoverheid. (2016). *Nederland circulair in 2050*. Geraadpleegd op 16 september 2021, van <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie/nederland-circulair-in-2050>
- Rijksoverheid (2021). Uitvoeringsprogramma Circulaire Economie 2021-2023. Geraadpleegd op 8-11-2022, van [Uitvoeringsprogramma Circulaire Economie | Rapport | Rijksoverheid.nl](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie/uitvoeringsprogramma-circulaire-economie-2021-2023)
- Rijkswaterstaat, Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (2019) *Regiodagen CE-aanpak voor decentrale overheden*. Geraadpleegd op 14 oktober 2021, van [Regioboeken CE-aanpak voor iedereen beschikbaar - Afval Circulair](https://www.rijkswaterstaat.nl/onderwerpen/circulaire-economie/regiodagen-ce-aanpak-voor-decentrale-overheden)
- Saxion Hogeschool. (2019). *Toekomst schrijven*. Saxion Hogeschool. Geraadpleegd op 14 oktober 2021 van [Strategisch plan - Saxion | Hogeschool Saxion](https://www.saxion.nl/onderwerpen/circulaire-economie/toekomst-schrijven).

Stoker, G. (1998). Governance as theory: five propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), pp. 17-28.

Steurer, D. (2013). Disentangling governance: a synoptic view of regulation by government, business and civil society. *Policy Sciences*, 46, pp. 387–410