



drift for transition

Evaluatie Vernieuwersnetwerk Natuurlijke Reststromen (2020 – 2025)

Lessen over netwerksturing, samenwerking en transitie in het
circulaire economiebeleid van de Provincie Zuid-Holland

datum

oktober 2025

auteurs

Laura van Bellen
Teun Strikkers
Gijs Diercks

Inhoudsopgave

Introductie.....	2
De rol van netwerken in transitie.....	3
Beleidslogica.....	4
Resultaten.....	6
1. Goede netwerken zijn (deels) maakbaar.....	7
2. Goede netwerken zijn open maar selectief.....	9
3. Goede netwerken verbinden extern én intern.....	12
4. Goede netwerken bewegen mee met de staat van transitie.....	14
5. Doorbraakprojecten als motor voor leren in transitie.....	16
Conclusie.....	18
Appendix 1: Verslag bijeenkomst natuurlijke reststromen.....	19

Introductie

De Provincie Zuid-Holland werkt toe naar een volledig circulaire samenleving in 2050, waarin afval niet meer bestaat en grondstoffen steeds opnieuw worden gebruikt. Om deze transitie te versnellen, is in 2020 een provinciaal programma van start gegaan dat in 2024 is aangescherpt met een nieuwe strategie, opgebouwd rond acht bouwstenen. Deze bouwstenen brengen focus aan en versterken de rol van de provincie in het mobiliseren van de circulaire beweging.

Een belangrijke pijler in de strategie sinds 2020 is de ondersteuning van vernieuwersnetwerken en doorbraakprojecten. Deze interventies zijn geïnspireerd op inzichten uit de transitietheorie en richten zich op het stimuleren van vernieuwende praktijken die het potentieel hebben om bredere systeemverandering in gang te zetten. Omdat deze aanpak vernieuwend is en nog volop in ontwikkeling, is het van belang om te reflecteren op de werking ervan: wat zijn de uitkomsten tot nu toe, wat werkt wel en wat niet, en wat kunnen we hiervan leren voor de toekomst?

Er lopen binnen Provincie Zuid-Holland inmiddels meerdere vernieuwersnetwerken op uiteenlopende thema's. Voor deze evaluatie is ervoor gekozen om het *Vernieuwersnetwerk Natuurlijke Reststromen* als casus te nemen om de bredere beleidsaanpak te onderzoeken. Dit netwerk loopt sinds 2020 en biedt voldoende materiaal om te evalueren.

Voor deze lerende evaluatie is gebruikgemaakt van een combinatie van methoden.

- **Documentanalyse** - Beleidsdocumenten (2020–2024) zijn geanalyseerd om de beleidslogica rond vernieuwersnetwerken en doorbraakprojecten te reconstrueren.
- **Tijdslijnmethode** - In een sessie met circa tien betrokkenen uit het Vernieuwersnetwerk Natuurlijke Reststromen is een gezamenlijke reconstructie gemaakt van de belangrijkste momenten, beslissingen en resultaten in de periode 2020–2024. Dit gaf inzicht in zowel het verloop van het netwerk als de ervaringen van de deelnemers.
- **Verdiepende interviews** - Enkele sleutelfiguren zijn aanvullend geïnterviewd om thema's verder uit te diepen

De rol van netwerken in transitie

Maatschappelijke transitie zijn complexe, zogenaamde *wicked problems* die niet eenvoudig kunnen worden opgelost door één succesvolle innovatie op te schalen. Ze vragen om een andere opschalingslogica, omdat het gaat om diepgaande, fundamentele veranderingen in structuren, culturen, werkwijzen en (machts)relaties, die vaak langdurig en contextafhankelijk zijn.

Een opschalingslogica die beter past bij de aard van transitie is die van verdiepen, verbreden, en verankeren¹. Bij *verdiepen* gaat het om het versterken van nieuwe werkwijzen, waarden en inzichten binnen een niche: leren van experimenten en die kennis toepassen in de eigen praktijk. *Verbreden* verwijst naar het verspreiden van die kennis naar andere contexten, sectoren of netwerken, waar ze wordt vertaald en aangepast. *Verankeren* tenslotte draait om het institutionaliseren van nieuwe praktijken en ideeën in beleid en regelgeving.

De inzet op netwerken sluit goed aan bij de opschalingslogica van verdiepen, verbreden en verankeren. Ze vormen een cruciale motor voor transitie omdat zij uitwisseling, coproductie en gezamenlijk leren mogelijk maken tussen actoren met uiteenlopende achtergronden, belangen en kennispraktijken. Juist in deze ontmoeting tussen werelden ontstaan nieuwe inzichten, relaties en handelingsperspectieven die bestaande structuren kunnen doorbreken. Binnen netwerken wordt kennis **verdiept** door gezamenlijk leren en reflectie van experimenten, en **verbreedt** doordat ideeën en werkwijzen zich verspreiden naar nieuwe contexten en domeinen. Naarmate transitieprocessen verder opschalen, fungeren netwerken als bruggen tussen koplopers en gevestigde spelers: ze helpen experimentele kennis vertalen naar bredere systemen en dragen zo bij aan **verankering** door de lessen vanuit de netwerken te vertalen naar nieuwe regels of beleid, of juist dat ervaren barrières in wet- en regelgeving kunnen worden weggenomen. Tegelijkertijd zijn netwerken geen wondermiddel. Ze brengen niet één grote doorbraak teweeg, maar bestaan uit vele kleine interventies, ontmoetingen en ‘speldenprikjes’ die soms pas veel later (en vaak indirect) bijdragen aan systeemverandering. Bovendien zijn netwerken tijdsintensief, kostbaar en sterk afhankelijk van sleutelfiguren². De continuïteit van een netwerk is daarmee kwetsbaar, en het succes ervan moeilijk eenduidig meetbaar.

Dat heeft ook implicaties voor de manier waarop we netwerken kunnen en willen evalueren. In plaats van te meten op vooraf vastgestelde indicatoren of kwantitatieve uitkomsten, is hier gekozen voor een *lerende evaluatie*: een proces waarin betrokkenen samen betekenis geven aan wat er bereikt is, waar spanningen liggen, en wat er nodig is om verder te leren. Zo'n aanpak richt zich minder op verantwoorden en meer op verbeteren, en erkent dat verandering vaak plaatsvindt in relaties, leerprocessen en nieuwe vormen van samenwerking — precies de

¹ van den Bosch, S., & Rotmans, J. (2008). *Deepening, Broadening and Scaling up: a Framework for Steering Transition Experiments*. Retrieved from <http://hdl.handle.net/1765/15812>

² Visseren-Hamakers, I.J., Leroy, P. & Glasbergen, P. (2012). [Conservation partnerships and biodiversity governance: fulfilling governance functions through interaction](#) - [www-publicatie](#). *Sustainable Development*, 20 (4), 264-275. doi: [10.1002/sd.482](https://doi.org/10.1002/sd.482)

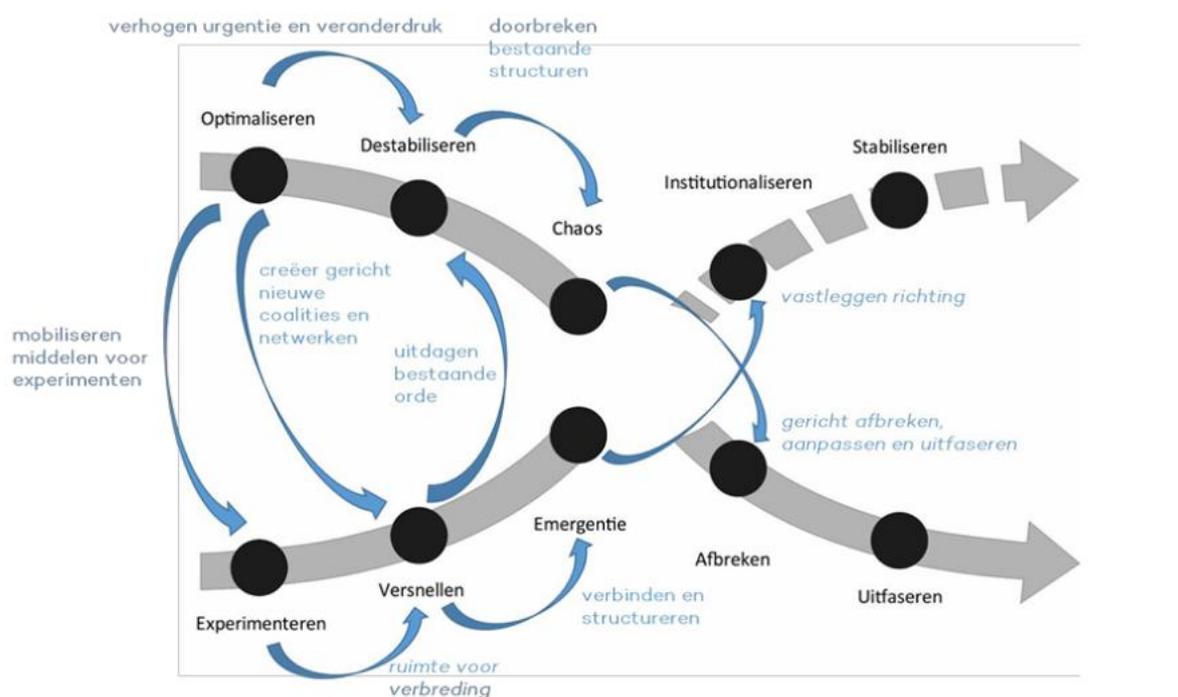
domeinen waarin netwerken hun kracht laten zien. Verwacht in deze evaluatie dus niet een heel stellig oordeel te lezen over de exacte mate waarin de doelen wel of niet zijn behaald of de doelmatigheid van de bestedingen die hiermee gepaard gaan. Wat je wel kunt verwachten zijn een aantal mogelijke succesfactoren en verbeterpunten, vertaalt naar ook algemene inzichten voor iedereen die (soortgelijke) netwerkaanpakken wil ontwikkelen.

Beleidslogica

Het circulaire-economiebeleid van de Provincie Zuid-Holland loopt al jaren en is gericht op het versnellen van systeemverandering richting een circulaire samenleving. Eén van de belangrijkste actielijnen sinds 2020 is de inzet op...

- **Vernieuwersnetwerken:** verbinden pionierspraktijken en versterken niches binnen specifieke thema's (zoals natuurlijke reststromen).
- **Doorbraakprojecten:** testen concrete oplossingen en pakken systeembelemmeringen aan, zodat succesvolle praktijken kunnen opschalen.
- **Verandernetwerken:** richten zich op structurele verandering, bijvoorbeeld door het wegnemen van juridische of institutionele barrières.

De onderliggende aanname, geïnspireerd door transitietheorie (X-curve, zie figuur 1), is dat voldoende doorbraken en sterke netwerken kunnen leiden tot bredere systeemverandering. De provincie positioneert zich als verbinder, aanjager en ondersteuner, die beweging van onderop stimuleert zonder top-down een agenda op te leggen.



Figuur 1 - De X-curve

We zien dat Provincie Zuid-holland zich tot nu toe als regimepartij vooral heeft gefocust op het verbinden met vernieuwers en experimenteren en versnellen te faciliteren ('mobiliseren middelen voor experimenten', 'creëer gericht nieuwe coalities en netwerken'). Hierdoor heeft het netwerk natuurlijke reststromen kunnen werken aan de opgaande lijn door strategisch te verbreden, vastleggen van richting en verbinden en structureren.

Onderstaande Theory of Change (ToC) is gebaseerd op de opbrengsten uit de documentanalyse en interviews en schetst de logica achter het circulaire economiebeleid gericht op vernieuwersnetwerken van de Provincie Zuid-Holland. Het model laat zien hoe de inzet van middelen (inputs) leidt tot activiteiten zoals het opzetten van netwerken en het uitvoeren van doorbraakprojecten. Deze activiteiten genereren concrete outputs, zoals betrokken partners, beleidsadviezen en kennisproducten. Op de middellange termijn dragen deze bij aan gedragsverandering, betere samenwerking en beleidsaanpassing (outcomes). Het uiteindelijke doel (impact) is het versnellen van de transitie naar een circulaire economie in Zuid-Holland.

Input	Activiteiten	Outputs	Outcomes	Impact
Ambtelijke en bestuurlijke capaciteit	Opzetten en begeleiden van vernieuwersnetwerken	Aantal actieve vernieuwersnetwerken	Gedeeld inzicht en bewustwording over CE en systeemknelpunten	Versnelde transitie naar een circulaire economie in Zuid-Holland, met structurele verandering in ketens, beleid en gedrag.
Provinciale financiering en subsidies	Uitvoeren en financieren van doorbraakprojecten	Aantal doorbraakprojecten (en toegewezen middelen)	Versterkte samenwerking tussen partijen in netwerken	Circulaire principes zijn breed toegepast in samenleving, economie en overheid.
Inhoudelijke expertise	Faciliteren van verandernetwerken en werkgroepen	In kaart gebrachte leervragen en systeembelemmeringen	Eerste aanpassingen in beleid, regels en werkwijzen	
Beleidskaders (coalitieakkoord, 8 bouwstenen)	Ontwikkelen van kennisproducten, beleidsadviezen en subsidie-instrumenten	Beleidsadviezen en aanbevelingen	Brede acceptatie van een lerende, adaptieve beleidsaanpak	
Partnerschappen met overheden, kennisinstellingen, bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties	Delen en verspreiden van gegenereerde kennis	Betrokken partners en initiatieven	Stakeholders gaan circulair werken, passen principes toe in praktijk	
	Lobby-activiteiten	Verandernetwerken en thematische werkgroepen		

Resultaten

Wanneer de activiteiten van het Vernieuwersnetwerk Natuurlijke Reststromen in de periode 2020–2024 worden gespiegeld aan de Theory of Change (ToC), kan worden geconcludeerd dat de inspanningen vanuit het Vernieuwersnetwerk een betekenisvolle bijdrage hebben geleverd aan de outcomes vanuit de ToC. We stellen vast dat de mensen die we hebben gesproken en de documenten die we hebben gelezen leiden tot een beeld van een netwerk dat waarde heeft gehad voor zowel de verbinding tussen allerlei verschillende actoren die elkaar anders minder snel zouden ontmoeten, alsook een bijdrage heeft geleverd aan het daadwerkelijk op gang brengen van samenwerkingen, potentiële doorbraakprojecten en het zowel agenderen als soms ook doorbreken van hardnekkige barrières. Hieronder worden de resultaten per outcome toegelicht, maar de algemene afdrank voor ons is: dit netwerk kan worden gezien als een succesverhaal.

Gedeeld inzicht en bewustwording over CE en systeemknelpunten

Het netwerk heeft veel inzichten opgeleverd in de kansen en barrières voor de transitie naar een circulaire economie. Met name de twee doorbraakprojecten – het Circulaire Baggerconsortium en het Bermmaaiselproject – maakten zichtbaar waar de praktijk vastloopt. Zo ontbrak er bijvoorbeeld een duidelijke definitie en meetmethode van circulaire bagger, en is er nog te weinig vraag naar circulaire grondstoffen. Ook de juridische kaders rond de afvalstatus vormen een belangrijke belemmering: materialen behouden vaak te lang hun afvalstatus, waardoor hergebruik onnodig complex wordt. Door deze ervaringen systematisch te verzamelen en in te brengen in het leerproces, werden deze lessen breder gedeeld met het netwerk en het team Circulair van de provincie.

Versterkte samenwerking tussen partijen in netwerken

Er werd aangegeven dat samenwerking tussen deelnemers zonder het netwerk waarschijnlijk niet tot stand was gekomen. Partijen die eerst elkaar als concurrenten zagen wisten elkaar nu te vinden en durfden elkaar te vertrouwen, bijvoorbeeld in de doorbraakprojecten waar verschillende aannemers met elkaar gingen samenwerken. Ook de relatie met de Provincie Zuid-Holland werd door deelnemers als positief ervaren en draagt bij aan de legitimiteit van hun werk.

Eerste aanpassingen in beleid, regels en werkwijzen

Er zijn een aantal concrete veranderingen bereikt, zoals de toekenning van een einde-afvalstatus en de ontwikkeling van reststromenbeleid binnen de provinciale infra-afdeling. Daarnaast zijn er werkgroepen op specifieke barrières opgezet, zoals de Community of Practice rond circulair inkopen en aanbesteden door groendiensten.

Brede acceptatie van een lerende, adaptieve beleidsaanpak

De provincie koos nadrukkelijk voor een faciliterende rol en liet de regie bij het netwerk. Dit bood het netwerk de ruimte om in te spelen op kansen en context, en gaf het netwerk een bepaalde

mate van autonomie. De lerende en adaptieve beleidsstijl van de Provincie Zuid-Holland werd door betrokkenen herkend en gewaardeerd.

Stakeholders gaan circulair werken, passen principes toe in praktijk

In de loop van het netwerk zijn er verschillende challenges, experimenten en doorbraakprojecten geweest waarin circulaire principes werden toegepast. Het toepassen in de praktijk leidde echte niet direct tot (volledig) circulair werken, maar gaven vooral veel inzicht gegeven in de systeembarrrières, waarbij wet- en regelgeving over het toepassen van reststromen bij bijvoorbeeld omgevingsdiensten en gemeenten, maar ook bij ministeries een belangrijke was. Deze signalen zijn ook vertaald naar onder meer contact met het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat (I&W), maar hebben vooralsnog niet geleid tot concrete oplossingen. Er zijn belangrijke stappen gezet, maar het volledig inbedden van circulaire principes en werkwijzen bij stakeholders blijft de grote uitdaging.

De evaluatie maakt duidelijk dat het initiatief en de ondersteuning door de provincie Zuid-Holland bij het opzetten en begeleiden van dit netwerk effectief zijn geweest. De aanpak sloot aan bij de aannames uit de ToC en heeft, zeker bij de eerste vier geformuleerde outcomes, duidelijke waarde toegevoegd voor zowel de deelnemende partijen als de provincie zelf. Voor de vijfde outcome zijn nog veel barrrières tegengekomen, waardoor stakeholders niet direct volledig circulair kunnen gaan werken. Dit is niet onlogisch: het doorbreken van structurele barrrières een langdurig proces dat blijvende inzet en verdere opschaling vraagt.

De conclusie is dus grotendeels positief. De volgende vraag is nu welke factoren dit succes hebben bepaald en welke lessen hieruit getrokken kunnen worden. Uit de ervaringen en verhalen van deelnemers aan het netwerk zijn vijf thema's te herkennen die ieder aanvullende inzichten geven in de succesfactoren en het transitiepotentieel van het netwerk. Deze thema's worden aangevuld met inzichten uit de transitietheorie en vertaald naar concrete aanbevelingen voor Provincie Zuid-Holland.

1. Goede netwerken zijn (deels) maakbaar

Goede netwerken ontstaan niet vanzelf, maar blijken in belangrijke mate maakbaar. Uit de interviews en de tijdlijn sessie komt naar voren dat de kracht van dit netwerk samenhangt met een aantal bewust gekozen en ontwikkelde elementen:

- Het netwerk ontwikkelde een **gezamenlijke visie en gedeelde ambitie**. Met name het ambitiedocument dat halverwege 2021 werd ontwikkeld werd hierin als belangrijke mijlpaal gezien. Dit document gaf richting en een gevoel van gedeelde identiteit waar deelnemers zich in konden herkennen.
- **Eigenaarschap** werd verder versterkt doordat de regie niet alleen bij de netwerkbegeleider lag, maar ook bij de kerngroep.
- De **stabiliteit en kwaliteit van de netwerkbegeleiding** zorgde voor vertrouwen en ruimte om relaties te laten groeien. De ondersteuning vanuit de provincie – zowel in middelen als in de overtuiging van het belang van het netwerk zorgde voor belangrijke rugdekking. Ook

na afronding van projecten en zonder subsidies bleven partners betrokken, wat de blijvende impact van het netwerk laat zien.

- Dankzij de **diversiteit van deelnemers** (zowel koplopers en ondernemers als (semi-overheidsorganisaties) was het mogelijk om veel van elkaar te leren en het systeem vanuit verschillende perspectieven te bekijken. Wel werd opgemerkt dat niet iedereen even actief bijdroeg; sommige deelnemers kwamen vooral om kennis te halen.
- Er werd een **lerende aanpak** gebruikt waarin praktijkervaringen steeds verbonden werden aan bredere systeemvragen, gebruik makend van passende werkvormen en leren uit de praktijk centraal te stellen.

Kortom, vertrouwen, samenwerking, leren en gedeeld eigenaarschap vergen tijd, middelen en commitment, en werpen niet meteen hun vruchten af. Maar waren wel van doorslaggevend belang voor het succes. Het maakte het mogelijk om partijen die aanvankelijk elkaar als concurrent zagen, samen konden optrekken en samenwerken.

Tegelijkertijd kwamen ook aandachtspunten naar voren. Het netwerk wordt als prettig en veilig ervaren, maar de balans tussen praten en concrete resultaten blijft een punt van aandacht. Daarnaast lijkt de effectiviteit in hoge mate afhankelijk van de kwaliteiten van de netwerkbegeleider en de betrokken provinciale contactpersoon.

Reflectie vanuit transitiewetenschappen

In de transitiewetenschap is veel geschreven over de randvoorwaarden van succesvolle netwerken. Een goed voorbeeld zijn de procesindicatoren uit het handboek *Reflexieve Monitoring in Actie*³. Deze indicatoren proberen een aantal ‘zachte’ factoren rondom transitiecoalities expliciet te maken, zodat hier daadwerkelijk op gestuurd kan worden. Het gaat bijvoorbeeld om thema's als: is de groep divers genoeg? Is er vertrouwen? Zijn er voldoende trekkers? Is er wederzijdse bereidheid tot reflectie en aanhoudende betrokkenheid? En is er een gedeeld gevoel van urgentie?

Hoewel deze factoren als zacht worden gezien is er veel onderzoek gedaan dat aantoont dat het cruciale factoren zijn waar wel degelijk op gestuurd kan worden⁴. En iedereen zal direct ook herkennen wat er gebeurt als deze randvoorwaarden niet aanwezig zijn: vertraging door langdurige discussies, conflicterende belangen, onduidelijke rollen en doelen, uiteenlopende werkculturen, wantrouwen en slechte communicatie. Dit fenomeen wordt in de samenwerkingstheorie ook wel *collaborative inertia* genoemd; in plaats van dat samenwerking leidt tot versnelling en innovatie, resulteert het in vertraging, inefficiëntie en soms zelfs stagnatie.

³ Van Mierlo, B.C., Regeer, B., van Amstel, M., Arkesteijn, M.C.M., Beekman, V., Bunders, J.F.G., de Cock Buning, T., Elzen, B., Hoes, A.C., & Leeuwis, C. (2010). *Reflexieve monitoring in actie: Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten*.

⁴ Chris Huxham and Siv Vangen (2005). *Managing to Collaborate. The theory and practice of collaborative advantage*. Routledge

Bewuste inspanningen op het vlak van relatiewerk zijn nodig om te voorkomen dat het netwerk verzandt in overleggen, afstemmen en vooruitschuiven van noodzakelijk handelen en actie.

Implicaties voor netwerkaanpak van de Provincie Zuid-Holland

Voor de Provincie Zuid-Holland is het belangrijk om bij de inzet op vernieuwersnetwerken niet alleen te focussen op de inhoudelijke activiteiten, maar ook expliciet te sturen op de kwaliteit van de samenwerking zelf. Dit betekent regelmatig inchecken of de randvoorwaarden voor effectieve samenwerking aanwezig zijn.

We hadden hier te maken met ervaren en bekwame netwerkmanager die bovenstaande lessen impliciet met zich mee brengt. Tegelijkertijd klinken er geluiden bij andere netwerken dat het vinden van een begeleider die álle gewenste eigenschappen bezit bijna onmogelijk is. Het expliciet sturen op 'zachte indicatoren' (zoals betrokkenheid, vertrouwen, urgentie, bereidheid te leren), kan helpen dit relatiewerk wat tastbaarder en minder afhankelijk van één individuele netwerkmanager die dit vanuit ervaring al goed doet. De procesindicatoren uit **Reflexieve Monitoring in Actie (RMA)** bieden hiervoor een praktisch instrument⁵. Door regelmatig indicatorensets in te vullen en samen met deelnemers te reflecteren op positieve of negatieve ontwikkelingen, wordt zichtbaar waar het netwerk goed functioneert en waar bijsturing nodig is. Zo kan de samenwerking structureler worden versterkt, open communicatie bevorderd en het risico op *collaborative inertia* beperkt.

2. Goede netwerken zijn open maar selectief

Uit de evaluatie blijkt dat een goed functionerend netwerk zich kenmerkt door een voortdurende spanning tussen openheid en selectiviteit. Enerzijds moet een netwerk open zijn: nooit af, altijd in beweging, en voortdurend zoekend naar nieuwe verbindingen die nodig zijn om de gezamenlijke doelen te realiseren. Het netwerk Natuurlijke Reststromen was relatief succesvol om andere partijen en initiatieven aan te sluiten, zowel binnen als buiten de provincie. Zo zorgde de verbreding richting andere provinciale afdelingen, gemeenten en andere regionale partijen voor meer impact en legitimiteit.

Tegelijkertijd leert de evaluatie dat een netwerk ook selectief moet zijn. Niet alle partijen passen automatisch binnen de logica en het karakter van het netwerk. Het vraagt om deelnemers die willen geven én nemen, en die zich committeren aan het gezamenlijke leer- en veranderproces. Wanneer partijen enkel aansluiten om te halen ontstaan spanningen die de dynamiek en identiteit van het netwerk onder druk zetten. Ook het verbreden van het netwerk kent een risico: het kan leiden tot verwatering, zoals bijvoorbeeld gebeurde toen met partijen uit België werd geprobeerd samen te werken, maar er eigenlijk te weinig overlap was van doelen en belangen. De

⁵ Reflexieve monitoring in actie (RMA) is een monitoringsfilosofie- en praktijk die specifiek is ontwikkeld voor transitievraagstukken. Op pagina 69 van deze handleiding vind je meer over de rol van procesindicatoren in RM en hoe je deze in de praktijk kunt toepassen <https://edepot.wur.nl/142966>

kracht van dit netwerk was dat hier een goede balans werd gevonden en men aan de slag ging met een diverse groep maar ook met mensen die allemaal actief deelnamen. Ook hierbij werd veel verwezen naar de kracht van de netwerkbegeleider en kerngroep in het cureren van het netwerk, en de goede ondersteuning en rugdekking vanuit de provincie.

Reflectie vanuit transitiewetenschappen

De transitietheorie stelt dat traditionele vormen van samenwerking, waarin zoveel mogelijk partijen worden betrokken om consensus te bereiken, vaak tekortschieten bij het realiseren van fundamentele systeemverandering. Deze brede, inclusieve netwerken (“de klassieke polder”) zijn goed in het bevorderen van breed draagvlak, maar minder in het genereren van fundamenteel andere praktijken en systeemdoorbraken. Transitieprocessen vragen daarom om een ander soort samenwerking: niet gericht op maximale inclusie, maar op **strategische selectiviteit**. Effectieve netwerken bestaan uit actoren die niet alleen verschillende perspectieven inbrengen, maar ook bereid zijn bestaande routines en belangen ter discussie te stellen. In plaats van belangen uit te ruilen, werken zij aan het gezamenlijk vormgeven van nieuwe praktijken, structuren en betekenissen. Vanuit dit perspectief betekent **selectiviteit geen uitsluiting**, maar juist focus en diepgang. Het betekent bewust kiezen voor samenwerkingen die transformatief potentieel hebben: waar voldoende gedeelde ambitie, leerbereidheid en handelingsruimte aanwezig zijn. Tegelijk blijven succesvolle netwerken dynamisch: ze verkennen voortdurend nieuwe verbindingen, maar bewaken de kern van hun richting en identiteit.

Tegelijkertijd schuilen in diezelfde kracht belangrijke spanningen. Het vraagt om strategische selectiviteit van actoren die soms botst met hoe een overheid haar rol in de samenleving ziet, waarbij het spannend is te kiezen en daarmee ook uit te sluiten, en dus vooral vanuit een ‘neutrale positie’ naar volledige inclusie wordt gestreefd. Pluriformiteit vraagt echter om meer dan representatie van elke stem: het vereist bewuste omgang met verschil, conflict en macht, én de bereidheid om dominante denk- en handelingspatronen ter discussie te stellen. Netwerken die hierin slagen, doen dat niet door iedereen aan tafel te brengen, maar door strategisch selectief te verbinden: ruimte te bieden voor diversiteit en tegenspraak, terwijl ze focus en richting behouden op transformatieve doelen. Hun opgave is daarmee niet slechts verbinden, maar ook het vormgeven van transformatieve pluraliteit — een dynamische balans tussen openheid en koersvastheid⁶.

Implicaties voor netwerkaanpak van de Provincie Zuid-Holland

Voor netwerkbegeleiders impliceert dit een actieve rol in het **cureren van hun netwerk**: niet alleen partijen verbinden, maar ook bepalen welke relaties nodig zijn in een bepaalde fase van de transitie, en welke juist stabiliteit of focus in gevaar brengen. Zo verschuift de rol van de overheid in dit soort netwerken van neutrale verbinder naar strategisch wegbereider. Dit vraagt om het durven uitproberen en bijsturen, en om ondersteuning in het maken van strategische keuzes

⁶ Gebaseerd op inzichten uit literatuur over pluraliteit en macht in transformatieve samenwerkingen (o.a. Riedy, 2022; Chambers et al., 2022; Turnhout et al., 2020; Leventon et al., 2022; Loorbach et al., 2017).

binnen het netwerk, zodat de 'radicale kern' van het netwerk behouden blijft en de activiteiten nog bijdragen aan de transformatieve doelen⁷.

Een belangrijk aandachtspunt daarbij is de **diversiteit van stemmen** binnen het netwerk. Zoals eerder beschreven, ligt de kracht van goede netwerken in het vinden van een balans tussen openheid en koersvastheid. Het gaat daarbij niet alleen om *wie* er aan tafel zit, maar vooral om *hoe* met verschil en tegenspraak wordt omgegaan. Overheid en bedrijfsleven zijn vaak goed vertegenwoordigd, maar het is minstens zo relevant om stil te staan bij wie ontbreekt. Zijn burgerinitiatieven, maatschappelijke organisaties of toekomstige gebruikers van circulaire diensten voldoende betrokken?⁸ En hoe kunnen ook moeilijk vertegenwoordigde perspectieven — zoals die van burgers of de natuur — toch worden meegewogen?

Zoals ook wordt benadrukt in recente inzichten over de circulaire transitie, vraagt een zowel ecologisch als sociaal duurzame circulaire samenleving niet alleen om technische innovatie, maar ook om aandacht voor verdeling, participatie en erkenning. Door rechtvaardigheid expliciet te maken en onderliggende aannames bespreekbaar te houden, ontstaat ruimte voor een eerlijker proces waarin verschillende belangen zichtbaar worden en gehoord blijven⁹.

Dat vraagt om effectieve netwerkbegeleiding en om aandacht voor machtsverschillen en ongelijkheid in deelname. Niet alle partijen beschikken over dezelfde tijd, middelen of institutionele ruimte om actief bij te dragen. Dit kan betekenen dat sommige perspectieven structureel ondervertegenwoordigd blijven. Denk aan het bieden van financiële compensatie, het kiezen van toegankelijke locaties, of het creëren van afvaardigingen die expliciet het belang van minder vertegenwoordigde groepen borgen. Door deze dynamieken zichtbaar te maken en bespreekbaar te houden, kan worden voorkomen dat het netwerk vooral de stem van gevestigde partijen weerspiegelt.

⁷ Tessa de Geus, *Capturing change: Understanding and leveraging capture dialectics in energy for transition management tactics*, Erasmus Universiteit Rotterdam, 26 februari 2025, <https://pure.eur.nl/en/publications/capturing-change-understanding-and-leveraging-capture-dialectics-/>.

⁸ Gijs Diercks & Flor Avelino, "Voorbij de triple helix", *DRIFT*, 29 oktober 2022, <https://drift.eur.nl/en/publications/voorbij-de-triple-helix/>.

⁹ *Circulair én Rechtvaardig: Bouwstenen voor inclusief beleid*, bijdrage aan de *Balans van de Leefomgeving 2025*, Planbureau voor de Leefomgeving. Beschikbaar via: www.pbl.nl/publicaties/balans-van-de-leefomgeving-2025.

3. Goede netwerken verbinden extern én intern

Een succesvol netwerk doet meer dan individuen van verschillende organisaties bij elkaar brengen. Externe verbindingen ontstaan wanneer deze individuen elkaar ontmoeten, vertrouwen opbouwen en tot nieuwe samenwerkingen komen die anders wellicht niet zouden ontstaan. Vaak vertegenwoordigen deze individuen grotere organisaties, zoals bedrijven of overheden, maar blijven zij ook zelfstandige actoren binnen het netwerk.

Een belangrijk succes van een netwerk zit hem in de manier waarop deze externe ontmoetingen intern worden verbonden met andere activiteiten en belangen binnen de eigen organisaties. Kennis, inzichten, opgebouwde relaties en mogelijke samenwerkingen die binnen de eigen organisaties worden gedeeld en ingebed, leiden ertoe dat het netwerk effect heeft op meerdere niveaus en bijdraagt aan structurele verandering.

De evaluatie laat zien dat dit netwerk hier zeker vanuit de provincie veel aandacht voor heeft gehad. Het netwerk faciliteerde niet alleen externe verbindingen, maar zorgde er ook voor dat activiteiten werden verbonden met andere activiteiten binnen de provincie en dat de opgedane ervaringen en lessen intern werden doorgegeven, waardoor meerdere afdelingen en organisaties profiteerden van de gezamenlijke inspanningen. Zo werden verbindingen gelegd met onder meer de infra-afdeling, en ontstonden kruisverbanden met de bouw- en landbouwsector, wat uiteindelijk heeft bijgedragen aan het ontwikkelen van het reststromenbeleid **van de provincie**. Deze interne verankering en voorbeeldfunctie biedt bovendien aanknopingspunten voor doorwerking richting gemeenten en andere partners.

Reflecties vanuit transitiewetenschappen

Transities vragen om nieuwe samenwerkingen, en dus ook om het doorbreken van oude structuren die ooit logisch waren, maar in de context van vandaag niet meer werken. Organisaties, afdelingen en beleidsdomeinen die lang logisch waren en goed functioneerden, worden nu ervaren als beklemmende 'silo's'. De reflex is dan vaak om op zoek te gaan naar nieuwe structuren die passen bij de logica van vandaag, met allerlei reorganisaties als gevolg. Maar als we nog niet precies weten wat de nieuwe logica van ons vraagt, zijn dit soort reorganisaties oppervlakkig of zelfs contraproductief. Het tegenovergestelde wordt ook regelmatig bepleit: De roep om alles 'integraal' of 'opgavegericht' te doen, vanuit de hoop dat oude structuren dan vanzelf zullen verdwijnen. Maar volledige integratie zonder duidelijke focus of leerproces blijkt vaak tot vaagheid en vertraging te leiden.

Het is hierin belangrijk te erkennen dat structuren nooit volledig maakbaar zijn. Organisaties, regels en routines zijn gevormd in andere context en behouden hun invloed, ook wanneer de omgeving verandert. Een deel van de opgave in transities ligt daarom in het loslaten van de illusie van maakbaarheid: systeemverandering laat zich niet volledig ontwerpen of plannen. Organisaties blijven zich in een spanningsveld tussen oude structuren en nieuwe manieren van werken bevinden. Vernieuwing ontstaat in het anders verhouden tot deze erfenissen, en door stap voor stap tussenvormen te creëren binnen bestaande grenzen.

De transitiewetenschap benadrukt daarom de rol van **intermediairs**: mensen die in dat spanningsveld opereren en de grenzen tussen structuren tijdelijk en/of bewust oversteken. Zij worden in de literatuur aangeduid als *transition intermediaries* – bruggenbouwers die verbindingen leggen, experimenten vertalen tussen contexten en leerprocessen aanjagen¹⁰. Zij creëren vanuit de praktijk de voorwaarden waaronder vernieuwing kan plaatsvinden, vaak zonder formele macht, maar met veel invloed via relaties en vertrouwen.

In dit netwerk was sprake van sterke intermediaire rollen — zowel vanuit de netwerkbegeleider als vanuit deelnemers die verbindingen legden tussen afdelingen, organisaties en initiatieven. Een deel van het succes van het netwerk lag dus juist in deze informele verbindingen: mensen die ruimte namen om grenzen over te steken en te experimenteren.

Implicaties voor netwerkaanpak van Provincie Zuid-Holland

Voor de Provincie Zuid-Holland betekent dit dat succesvolle vernieuwersnetwerken niet alleen draaien om het ontwikkelen van nieuwe praktijken, maar ook om het mogelijk maken van **intermediair handelen** binnen en tussen bestaande kaders. Met andere woorden: effectieve netwerken ontstaan waar mensen ruimte krijgen om de grenzen van het systeem op te rekken, terwijl de organisatie hen daarin ondersteunt in plaats van afremt. Dit geldt zowel binnen de provincie zelf als binnen de organisaties van de deelnemende partijen.

Dat intermediaire werk kan verschillende vormen aannemen. Soms gaat het om het herdefiniëren van taal, betekenissen en verhalen over wat als 'normaal' of 'wenselijk' wordt gezien. Ook het zichtbaar maken en legitimeren van nieuwe waarden, routines en werkwijzen hoort daarbij. In andere gevallen draait het om het aanpassen van beleid, regelgeving of financieringsmechanismen: het creëren van nieuwe spelregels of juist het ontmantelen van oude. In die zin vormt dit werk de microdynamiek van systeemverandering en laat zien hoe mensen binnen en buiten de overheid actief proberen de spelregels van het systeem te herschrijven.

Er bestaan allerlei andere termen voor deze intermediaire rollen: transitie makelaar, bruggenbouwer, scharrelambtenaar etc. Neem deze rollen serieus. Deelname aan een netwerk is wederkerig en vraagt óók om verandering binnen de eigen organisatie. Dat kan in toekomstige netwerken explicieter worden gemaakt: Geef ruimte, vertrouwen en mandaat voor mensen die verbindingen leggen en leren door te doen. Maak bovendien bewust ruimte voor zowel externe als interne netwerkvorming, en benoem dat interne verbindingswerk ook expliciet als onderdeel van ieders rol binnen het netwerk.

¹⁰ P. Kivimaa, "Towards a typology of intermediaries in sustainability transitions", *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 33, 2019, 1–10, <https://doi.org/10.1016/j.eist.2018.10.003>.

4. Goede netwerken bewegen mee met de staat van transitie

Een ander belangrijk inzicht uit de evaluatie is dat een netwerk niet alleen flexibel moet zijn in de verbindingen die het legt, maar ook in de activiteiten die het nastreeft. Transities verlopen in fasen: waar in het begin experimenteren en leren centraal staan, kan in een latere fase versnelling of opschaling de prioriteit worden. Soms verschuift de focus naar lobby en beleidsbeïnvloeding, bijvoorbeeld om belemmerende wet- en regelgeving ter discussie te stellen. Een netwerk dat zich in haar activiteiten niet kan aanpassen aan deze veranderende context, loopt het risico irrelevanter te worden of kansen te missen.

Het herijken van activiteiten heeft directe consequenties voor de manier waarop het netwerk georganiseerd is. Wanneer versnelling en opschaling centraal komen te staan, vraagt dit om een andere samenstelling van deelnemers: naast vernieuwers worden dan ook partijen met institutionele macht of toegang tot (nationaal) beleid belangrijker. Evenzo betekent een verschuiving richting lobby dat er actoren nodig zijn die ervaring hebben met politieke processen en die de juiste netwerken kunnen aanspreken.

Het vernieuwersnetwerk natuurlijke reststromen heeft pro-actief proberen mee te bewegen met de veranderende transitiedynamiek. Het meest sprekende voorbeeld hiervan is de keuze om parallel aan het vernieuwersnetwerk verschillende verandernetwerken te starten. Hiermee werd aangegeven dat de nadruk niet (uitsluitend) meer kwam te liggen op het leren over nieuwe praktijken, maar ook in het opschalen van de geleerde lessen naar bredere (systeem)verandering. De stap van vernieuwersnetwerk naar verandernetwerken is een mooie vondst die niet letterlijk zo staat beschreven in de transitiewetenschap maar enorm resoneert aan de discussie die nu speelt over welk type samenwerkingen nu nodig zijn en hoe die vorm te geven (zie ook 'reflectie uit transitiewetenschappen' hieronder).

Ook de vorm van de bijeenkomsten en activiteiten bewoog mee. Waar in een vroege fase van het netwerk de nadruk lag op creatieve sessies, visievorming en kennisdeling, werd in een latere fase ook ingezet op gezamenlijke lobbytrajecten en het werken aan specifieke barrières. Tegelijkertijd bleek het ook een uitdaging om op de juiste momenten de juiste partijen effectief te betrekken voor de meer specifieke lobbyactiviteiten. Het netwerk wist goed te verbreden, maar het gericht binden van actoren die strategisch belangrijk zijn voor verankering, zoals nationale overheden, bleef lastig.

Reflectie vanuit transitiewetenschappen

Vanuit de transitiewetenschappen wordt benadrukt dat er in verschillende fasen van transitie verschillende samenwerkingen nodig zijn. De vroege fase van transitie vraagt om een zekere mate van polarisatie: het creëren van ruimte voor de onderstroom die zich afzet tegen het dominante systeem. In deze periode draait het om het vormen van strategische coalities van koplopers, dwarsdenkers en friskijkers die bereid zijn bestaande manieren van denken, organiseren en doen uit te dagen. Het gaat niet om een brede vertegenwoordiging van alle belangen, maar juist om een selectieve samenkomst van actoren die het dominante regime kunnen bevragen en experimenteren met fundamenteel andere oplossingen (zie ook thema 3). Zulke coalities vormen een broedplaats waarin alternatieve praktijken kunnen groeien.

Naarmate de transitie vordert verschuift de nadruk meer naar interactie tussen niche en regime. Dit vraagt om een ander type samenwerkingen: het verbinden van vernieuwers met actoren die beleid kunnen beïnvloeden en geleerde lessen kunnen institutionaliseren. In deze fase moeten verschillende vormen van macht elkaar aanvullen en versterken. Het gaat niet alleen meer om actoren met innovatieve macht - vermogen om nieuwe manieren van denken, doen en organiseren te organiseren - maar er zijn ook actoren met tegenmacht nodig die bestaande structuren en instituties kunnen ontmantelen en uitdagen. Daarnaast is ook behoudende macht nodig: het vermogen om nieuwe praktijken te stabiliseren en te verankeren binnen bestaande instituties¹¹.

Implicaties voor netwerkaanpak Provincie Zuid-Holland

Voor de provincie en de netwerkbegeleiders betekent dit dat het begeleiden van netwerken vraagt om voortdurende alertheid: in welke fase bevindt de transitie zich, en welke aanpassingen in samenstelling en activiteiten voor het netwerk horen daarbij? De rol van het netwerk verschuift immers mee — van leren en experimenteren in de beginfase naar opschaling, lobby en institutionele verankering in latere stadia. Het is daarbij belangrijk om periodiek stil te staan bij de vraag: werken we nog aan de juiste activiteiten, passend bij de fase van de transitie? Het inbouwen van reflectiemomenten helpt voorkomen dat het netwerk blijft hangen in eerdere logica's of activiteiten die hun functie hebben verloren.

Het concept van een *verandernetwerk* vormt een logische vervolgstap vanuit een vernieuwersnetwerk, maar de definitie is nog niet eenduidig. Provincie Zuid-Holland kan dit concept verder conceptualiseren en doorontwikkelen, bijvoorbeeld door duidelijke definities, werkvormen en best practices op te stellen. Daarbij valt ook te leren van subgroepen die inmiddels zijn ontstaan, zoals de Community of Practice Circulair Inkopen. Ongetwijfeld zullen hier zich weer spanningen opdoen over diversiteit, participatie en ongelijke machtsverhoudingen. Het is daarom belangrijk deze spanningen niet te vermijden, maar ze te herkennen en te adresseren, zoals ook beschreven in thema 2 over strategische selectiviteit.

Tot slot is het belangrijk het potentieel van de lobbyfunctie van het netwerk beter te benutten. Betrek strategisch partijen met systeeminvloed zoals nationale overheden of brancheorganisaties zonder dat deze volledig ingebed hoeven te worden in het netwerk. Zo blijft de identiteit behouden, terwijl noodzakelijke doorbraken en opschaling richting bredere transitie meer mogelijk worden gemaakt. Overweeg bovendien om vanaf het begin iemand verantwoordelijk te maken voor deze strategische lobby en voor het vertalen van signalen over systeembarières naar het (nationale) beleidsniveau.

¹¹ Flor Avelino & Julia M. Wittmayer, "Shifting power relations in sustainability transitions: A multi-actor perspective", *Journal of Environmental Policy and Planning*, 18(5), 628–649, 2016, <https://doi.org/10.1080/1523908X.2015.1112259>.

5. Doorbraakprojecten als motor voor leren in transitie

Binnen het vernieuwersnetwerk zijn er twee doorbraakprojecten gerealiseerd, rond bagger en bermmaaisel. Deze projecten en de bijbehorende subsidies hadden als doel om concrete systeembarrrières te doorbreken en circulaire principes in de praktijk te brengen, om daarmee te laten zien dat de circulaire transitie niet alleen een mooi streefbeeld is, maar ook uitvoerbaar en realiseerbaar in de praktijk.

De doorbraakprojecten waren geen geïsoleerde experimenten, maar breder ingebed binnen het vernieuwersnetwerk. Binnen dit netwerk ontstond een leeromgeving waarin publieke en private partijen gezamenlijk konden experimenteren, reflecteren en kennis opbouwen. De leerervaringen uit de doorbraakprojecten voedden het collectieve leerproces van het netwerk als geheel. Na afloop van de provinciale subsidie wisten beide projecten zich bovendien te ontwikkelen tot zelfstandige stichtingen — een belangrijke stap in het bestendigen van de opgebouwde kennis, relaties en werkwijzen. Deze institutionalisering toont aan dat de aanpak werkt, mits er langdurige ondersteuning en ruimte is om te groeien. Het vernieuwersnetwerk fungeerde daarbij niet enkel als organisatorisch vehikel, maar als lerend netwerk dat verbindingen legde, reflectieruimte bood en de condities schiep waarin de doorbraakprojecten konden wortelen.

Reflecties vanuit de transitiewetenschap

Vanuit de transitietheorie kunnen de doorbraakprojecten worden beschouwd als *niches* die ruimte krijgen binnen een dominant, lineair economisch regime. In die zin fungeert de provincie, als regimepartij, als een actieve ondersteuner van niche-ontwikkeling. Dat is niet evident, omdat transities doorgaans gekenmerkt worden door spanningen tussen het bestaande regime en vernieuwende niches.

De doorbraakprojecten laat zien dat institutionele ondersteuning door gevestigde partijen wél kan leiden tot structurele verandering, mits de condities juist zijn. De projecten waren geen vrijblijvende experimenten, maar doelgerichte interventies met een duidelijke systemische ambitie. Daarmee begeven ze zich in een tussenpositie: niet radicaal disruptief, maar ook niet volledig ingekapseld in het oude regime. Door doelbewust ruimte te maken voor leren, samenwerking en institutionele vernieuwing, kan ook vanuit het regime een transitie op gang worden gebracht. Hier is welwillendheid vanuit het regime om de condities te scheppen voor nieuwe structuren essentieel.

Hierbij blijft de vraag staan, tot hoeverre zijn de doorbraakprojecten ook echt doorgebroken? De transitiewetenschap leert dat systeemverandering en doorbraak niet van de ene op de andere dag te realiseren is. Om tot verdere doorbraken te komen in het systeem is een lange adem nodig, opschaling en verdere verbinding bij andere (regime) actoren.

Implicaties voor netwerkaanpak Provincie Zuid-Holland

De evaluatie laat zien dat de doorbraakprojecten in dit netwerkmeerwaarde hebben geleverd. Ze tonen aan dat met gerichte ondersteuning, samenwerking en lerend vermogen echte veranderingen mogelijk zijn. De vraag is echter wat nu nodig is om deze initiatieven verder te brengen. Een lange adem blijft essentieel, omdat circulaire initiatieven nog steeds beoordeeld en

gefinancierd worden via overwegend lineaire systemen. Dit maakt het lastig om continuïteit te borgen zodra de subsidieperiode eindigt.

De transitietheorie leert ook dat er een grote diversiteit aan niches en experimenten nodig is voor systeemverandering. Door te focussen op slechts twee doorbraakprojecten ontstaat het risico dat andere kansrijke initiatieven buiten beeld blijven, of dat er te veel druk komt te liggen op het succes van één project. In de toekomst kan worden overwogen om in een vroeg stadium meerdere, kleinere doorbraakprojecten te ondersteunen, om vervolgens door te bouwen op de initiatieven die het meeste transitiepotentieel laten zien.

Wanneer de directe projectsubsidies wegvallen, kan het vernieuwersnetwerk - naast het gezamenlijk zoeken naar nieuwe financieringsbronnen - een belangrijke rol spelen in het verder inbedden van de doorbraakprojecten en de daarbij ontwikkelde werkwijzen bij andere regimepartijen, zoals provincies, gemeenten en de nationale overheid. Door actief bruggen te slaan tussen beleid, praktijk en kennisontwikkeling, kan het netwerk bijdragen aan de verankering van circulaire principes binnen bredere institutionele kaders. Zo wordt mogelijk de weg vrijgemaakt voor de verdere doorontwikkeling van deze nog prille doorbraakprojecten.

Conclusie

Het Vernieuwersnetwerk Natuurlijke Reststromen kan worden beschouwd als een succesvolle casus. De evaluatie laat zien dat netwerken duidelijke meerwaarde kunnen opleveren voor het versnellen van de circulaire transitie. Ze creëren nieuwe verbindingen, dragen bij aan gezamenlijke leerprocessen, vinden concrete doorbraken en helpen systeembarières zichtbaar en bespreekbaar te maken.

Provincie Zuid-Holland kiest in deze aanpak niet voor het bovenaf opleggen van richting, maar voor een rol als facilitator en ondersteuner: het creëren van de randvoorwaarden waarin actoren kunnen leren, experimenteren en institutionele barrières doorbreken. Vanuit haar positie als middenbestuur kan de provincie hierin een unieke rol spelen. Zij kan actoren van boven- en onderliggende bestuurslagen met elkaar verbinden, experimenten ondersteunen en samenwerking tussen verschillende partijen mogelijk maken.

Het is echter niet vanzelfsprekend dat ieder netwerk een succes is. De ervaringen laten zien dat goed netwerkwerk niet alleen draait om inhoudelijke innovatie, maar ook om proceskwaliteit: de manier waarop samengewerkt, geleerd en bijgestuurd wordt. Succesvolle netwerken vragen daarom om langdurige inzet, consistentie en stabiliteit – zowel in begeleiding als in bestuurlijke rugdekking. Wanneer de provincie kiest voor een netwerkgerichte aanpak, betekent dat ook kiezen voor het bieden van ruimte, vertrouwen en commitment over meerdere jaren.

De uitdagingen van een succesvolle netwerkaanpak zullen de komende tijd niet minder worden. De circulaire transitie komt in een nieuwe fase, de vraagstukken worden complexer, de benodigde samenwerking breder. Thema's als grondstoffen, bouw, textiel en voedsel vragen elk om hun eigen netwerkdynamiek, maar kunnen leren van dezelfde onderliggende principes: aandacht voor relatiekwaliteit, strategische selectiviteit, ruimte voor intermediair handelen binnen en tussen organisaties en expliciete reflectie op verschillende transitiefases.

Deze lessen verdienen een bredere verspreiding binnen de provincie en daarbuiten. Door ervaringen, werkvormen en inzichten actief te delen met andere netwerken, kan Zuid-Holland haar rol versterken als **lerende overheid** die kennis en kunde opbouwt over wat wel en niet werkt in transitiegericht samenwerken.

Appendix 1: Verslag bijeenkomst evaluatie Natuurlijke Reststromen

6 november 2025 9:30 – 12:00

Laura van Bellen & Igno Notermans

De sessie was georganiseerd om te verkennen in hoeverre de bevindingen uit de evaluatie van het Vernieuwersnetwerk Natuurlijke Reststromen herkenbaar zijn voor andere circulaire netwerken in Zuid-Holland. Door netwerkbegeleiders en medewerkers van Provincie Zuid-Holland samen te brengen, wilden we toetsen welke observaties specifiek zijn voor het netwerk Natuurlijke Reststromen en welke meer algemeen gelden voor het opzetten en begeleiden van transitiegerichte netwerken. Daarnaast bood de sessie ruimte voor gezamenlijk leren: wat betekenen deze inzichten voor de dagelijkse praktijk van netwerkbegeleiders en transitieregisseurs, en welke nieuwe vragen ontstaan hierdoor? De sessie was daarom ook een eerste stap richting een gedeelde leeragenda voor het opzetten van transitiegerichte netwerken.

De sessie bestond uit een korte presentatie van de evaluatieresultaten, gevolgd door een plenaire bespreking van wat deelnemers wel en niet herkenden. Vervolgens is in kleinere groepen gewerkt aan het ophalen van vervolg- en leervragen.

In hoeverre herkennen andere netwerken de resultaten van de evaluatie?

Tijdens de sessie bleek dat veel van de bevindingen uit de evaluatie van het netwerk Natuurlijke Reststromen ook bij andere circulaire netwerken herkenbaar zijn. Een aantal thema's kwamen duidelijk naar voren. Zo werd het belang van de **rol van de netwerkbegeleider** breed onderschreven: het bouwen aan relaties, het verbinden van mensen en het bewaken van richting en ritme is onmisbaar voor het goed functioneren van het netwerk. Daarbij hoort ook dat netwerken veel **tijd, aandacht en doorzettingsvermogen** vragen. Het kost simpelweg tijd om vertrouwen op te bouwen en ervoor te zorgen dat een netwerk niet vervalt in alleen praten, maar ook daadwerkelijk stappen zet.

Ook de **fasering** van netwerken, van pionieren en experimenteren en naar doorbraakprojecten en structurele veranderingen was voor veel aanwezigen herkenbaar. Deze fases helpen om realistische verwachtingen te houden over wat wanneer mogelijk is en om in te spelen op bestaande transitiedynamiek. Ook het belang van **selectiviteit** werd herkend: deelnemers uitnodigen op basis van motivatie helpt om energie in het netwerk te houden. Daarnaast is de professionaliteit van de deelnemers zelf bepalend voor de acties die het netwerk in gang zet en het welslagen ervan. Tegelijkertijd kan het per fase verschillen welk type deelnemers en organisaties nodig zijn in het netwerk.

Ook het belang van **doorbraakprojecten** werd herkend. Die projecten maken niet alleen systeembelemmingen zichtbaar, maar geven ook richting aan het netwerk én trekken anderen mee in hun leerervaringen. Tot slot gaven meerdere aanwezigen aan dat het werken aan circulaire thema's bijna altijd betekent dat je te maken hebt met **systeembarrrières en**

afhankelijkheden, bijvoorbeeld bij het Rijk of gemeenten. Veel knelpunten liggen buiten het netwerk zelf.

Wat werd minder herkend?

Naast deze brede overeenkomsten waren er ook punten die minder herkenbaar waren en dus meer specifiek lijken voor het netwerk Natuurlijke Reststromen. Zo gaf een aantal deelnemers aan dat zij te maken hadden met **wisselende netwerkbegeleiders vanuit de provincie**, terwijl de continuïteit in het Natuurlijke Reststromennetwerk juist als positief evaluatiepunt naar voren kwam. De **afbakening van het thema** bleek ook niet overal vergelijkbaar: sommige netwerken, zoals Biobased bouwen en HerPakt, focussen ook op een breder speelveld met gevestigde partijen die graag de status-quo behouden, of focussen (ook) op marktpartijen. Daardoor verschilt ook de **transitiefocus** van de netwerken. Waar het ene netwerk vooral aan iets nieuws bouwt, proberen andere netwerken ook actief met gevestigde partijen aan afbouw van oude structuren te bouwen. Ook werd niet overal de mate van **gedeelde ambitie en eigenaarschap** herkend die in het Reststromennetwerk zichtbaar was; sommige netwerken werken met uiteenlopende (logistieke) stromen of spelers, waardoor zo'n gezamenlijke stip op de horizon lastiger te vinden is. Tot slot varieert de **rol van PZH**: in sommige netwerken is de provincie een centrale speler en kan invloed uitoefenen op wet- en regelgeving, terwijl bij andere thema's PZH wel het netwerk kan faciliteren, maar weinig invloed heeft op of zelf een rol speelt in het versnellen van kansen of doorbreken van structurele barrières.

Vervolg vragen

Tijdens de sessie zijn ook vervolgvragen opgehaald die de deelnemers graag verder zouden willen uitdiepen.

Werken aan systeemverandering

- Hoe maak je een goede systeemanalyse die richting aan de keuzes in het netwerk geeft?
- Hoe blijven we alert op ontwikkelingen buiten PZH waar we op kunnen inspelen als netwerk?
- Hoe kunnen doorbraakprojecten helpen om barrières helder te maken en hoe richt je een leerproces hierover goed in?
- Welke factoren zijn belangrijk voor het realiseren van een systeemdoorbraak?
- Waar moeten doorbraakprojecten op focussen? Juist verbreden, juist verdiepen, een focus op één thema met meerdere doorbraakprojecten, of deze juist spreiden over meerdere thema's?
- Hoe kunnen we werken aan gedragsverandering en de sociale transitie?

Netwerkbegeleiding

- Hoe richt je een kerngroep in, en hoe creëer je gedeeld eigenaarschap?
- Welke rol kunnen bruggenbouwers/intermediairs vanuit deelnemende organisaties spelen, en hoe ondersteun je die?
- Hoe ga je om met selectiviteit: wie hoort erbij, wanneer neem je afscheid, wanneer nodig je nieuwe partijen uit?
- Hoe organiseer je samenwerking op verschillende schaalniveaus zonder dat het netwerk versnipperd raakt?
- Hoe verbind je koplopers en peloton met elkaar?

Monitoring

- Hoe kun je periodiek de “peilstok steken” in het netwerk: welke methoden werken en op welk niveau? Kun je een overall beeld maken van de staat van een netwerk?
- Wat is het verschil tussen vernieuwers-, verander- en coalitienetwerken? En maakt dat verschil uit?
- Wat is de invloed van de netwerken op systeemverandering?
- Wanneer moeten we netwerken inzetten om aan systeemverandering, en wanneer juist andere middelen/instrumenten/acties?

Institutionele inbedding:

- Hoe haak je Rijk en gemeenten beter aan om structurele barrières samen op te pakken?
- Hoe kunnen we het concept verandernetwerk ontwikkelen: Wat is de definitie en wat zijn best practices? Hoe kunnen we werken we aan het slechten van de structurele systeembarrrières wanneer PZH zelf weinig invloed heeft op een thema?
- Wat betekenen deze inzichten voor de ontwikkeling van de nieuwe CE-strategie van de provincie?

drift for transition

Dit is een publicatie van DRIFT.

Wij werken met 30+ experts aan fundamentele verandering richting een duurzame en rechtvaardige samenleving. Als maatschappelijke onderneming ondersteunen wij hierin mensen, steden, bedrijven en sectoren.

Dat doen we door het ontwikkelen en delen van transitiekennis en -kunde via onderzoek, onderwijs, advies en activisme.

Meer weten? Ga naar drift.eur.nl

