



Vlaanderen Circulair

November 2025



Opzet van de studie

De discussiegids ging voornamelijk in op:

- Netwerkdienststelling
- Differentiatie
- Integratie
- Aansturing
- Toekomstvisie

Doelgroep:

- Stakeholders Vlaanderen Circulair

Bevragingsmethode:

- Online via Teams
- Anoniem en één-op-één
- Shortlist via begeleidingscomité, finale selectie door onderzoeksbureau
- De anonimiteit van alle respondenten werd volledig gegarandeerd.

Veldwerkperiode:

- 29 september– 6 november 2025.



n=20



Semi-
gestructureerde
individuele
interview



Overkoepelende inzichten

Wat is de kernvraag van dit netwerk?

De kernvraag is niet:

“Werkt dit netwerk efficiënt?”

maar wel:

“Realiseren we samen outputs die geen enkele actor alleen kan bereiken?”



- Vlaanderen Circulair realiseert **duidelijke outputs** die aantoonbaar **draagvlak, kennis en legitimiteit** creëren.
 - De interviews tonen brede erkenning voor de **zichtbare resultaten** die dit oplevert: nieuwe partnerschappen, leertrajecten, Green Deals, Living Labs, duidelijke communicatie en de internationale positionering van Vlaanderen als koploper in circulaire economie.
 - “Er beweegt veel dankzij Vlaanderen Circulair. Zonder dit netwerk zouden we allemaal opnieuw beginnen.” – **(privaat, binnen)**
 - “Iedereen heeft een stukje van het verhaal. Alleen samen wordt het een systeem.” – **(publiek, binnen)**
- Toch blijft het **verdere gevolg van die output** zoals structurele doorbraken en gedeelde systeemverandering **beperkt en ongelijk verdeeld over sectoren/domeinen**.
 - De stap van tijdelijke initiatieven naar **duurzaam verankerde veranderingen in beleid, regelgeving of marktpraktijk** blijkt moeilijk.
 - Slechts enkele werkagenda's (die in dit onderzoek aan bod kwamen), melden **concrete beleidsinbedding of meetbare resultaten**.
 - In andere werkagenda's en hefbomen lijkt de impact **diffuus of moeilijk aantoonbaar**.
 - “We hebben veel geleerd, maar weinig geborgd.” – **(kennis, binnen)**
 - “De energie zit er, maar de doorwerking is beperkt.” – **(middenveld, binnen)**
 - “Het beleidskader is nog niet echt ontwikkeld voor ons, dus hoe kunnen we dit dan meten? (publiek, binnen)
- Het netwerk is **sterk in relationele integratie**: het verbinden van actoren, het creëren van vertrouwen en samenwerking en **zwakker in structurele integratie**, zoals **doorwerking, sturing en opvolging**.
- Vlaanderen Circulair **maakt beweging mogelijk**, maar **vertaalt die nog te weinig naar blijvende systeemverandering** of structurele beleidsdoorbraken.
 - “Zonder Vlaanderen Circulair zou circulariteit een optelsom van losse projecten zijn.” – **(middenveld, buiten)**
 - “Legitimiteit komt niet uit logo's, maar uit daden.” – **(kennis, binnen)**

Kort samengevat:

Vlaanderen Circulair **verbindt en activeert**, maar de volgende stap lijkt te liggen in het **duurzaam verankeren van wat het in beweging brengt** zodat tijdelijke initiatieven uitgroeien tot structurele verandering.



Waarover is men (relatief) eensgezind?

VC is waardevol als
verbindingsplatform/community.

- Over de hele lijn herkent men VC als paraplu en ontmoetingsplek die **legitimeert, versnelt en kennis laat circuleren** (community- en leerfunctie). Dit is de hoogste gemene deler bij publiek, privaat, kennis én middenveld. Uitzondering: enkele praktijkactoren ervaren de verbinding minder direct en spreken over moeilijke toegang, opvallend; zij hebben weinig tot geen link met governance.

Governance is te complex (hoge
differentiatie), integratie te laag.

- De feitelijke coördinatie rust te veel op **informele schakels** en personen. Er is een breed gedragen wens naar vereenvoudiging; enkele insiders waarschuwen wel voor verlies aan draagvlak bij té sterke afslanking.

Werkagenda's leveren energie, maar
tonen "vermoeidheid" en sectorale
bias.

- Werkagenda's worden gezien als de plaats waar het gebeurt (korte afstand tot projecten), maar men signaleert slijtagesporen: versnippering, overlappende thema's, onvoldoende ketenlogica (sector/thema) personeelsswissels, ...). Uitzondering lijkt: Chemie/Kunststoffen en Maak rapporteren concretere doorvertaling), o.a. beleidsinbedding/KPI's.

Politiek eigenaarschap/mandaat is
verslapt.

- Het politieke "dak" boven VC is minder zichtbaar dan vroeger. Ambitie (2050/2030) is bekend en bindend, maar niet structureel opgevolgd; de verantwoordelijkheid ligt versnipperd, kabinetten minder zichtbaar, onvoldoende concrete vertaling in huidig Vlaams Regeerakkoord. Uitzondering: enkele partners afzonderlijk koppelen hun doelen wél aan regeringsafspraken (federatie/trekker/...).

OVAM-associatie kleurt het imago.

- Breed beeld: betrouwbaar en herkenbaar, maar minder wendbaar en onafhankelijk want onderdeel van administratie/overheid. Dit beïnvloedt verwachtingen t.a.v. economische/ondernemersgerichte thema's.

Waar lopen de spanningsbogen?



1. Top (macht) ↔ midden/onder (energie)

- Als we kijken naar de macht–legitimiteit–urgentie-driehoek zit de **formele macht** voornamelijk bij de **stuurgroep, kabinetten en institutionele ankers** (zoals OVAM en VLAIO). Daar worden de richtinggevende beslissingen genomen, maar zonder directe koppeling met waar de **energie en innovatie** zich bevinden nl in de **werkagenda's, Green Deals en praktijkprojecten**.
- Dit zorgt voor wat meerdere respondenten een “**koppelvlakprobleem**” noemen: de beslissingen en de beweging bevinden zich niet op dezelfde plaats.
- Bij de **werkagenda's** waar de **trekker zelf beleidsmandaat én praktijkervaring heeft**, lijkt die koppeling beter te werken. Hierdoor valt de driehoek van macht, legitimiteit en urgentie **meer samen**. Het netwerk heeft dus veel energie “onderaan”, maar te weinig **doorstroom** naar waar besluiten vallen.

2. Sectoren ↔ ketens en materialen

- Er is een **spanningsveld** tussen de **sectorale organisatie** van Vlaanderen Circulair en de **groeïende roep om keten- en materiaalgedreven** samenwerking. De meeste respondenten vinden dat de bestaande werkagenda's te sterk rond sectoren zijn opgebouwd (bv. Bouw, chemie, bio-economie, ...).
- Ze pleiten voor een **aanpak rond waardeketens, stromen en kritische materialen** – waar de echte transitieknoten zitten: logistiek, vergunningen, regelgeving en waardeverlies. De complexiteit van het vraagstuk vraagt om flexibele, tijdelijke samenwerking over grenzen heen (functionele differentiatie).

3. Informeel versus formeel verbinden

- **De manier van verbinden** binnen Vlaanderen Circulair maakt het enerzijds zeer krachtig maar tegelijkertijd heel kwetsbaar. Veel samenwerking gebeurt via **persoonlijke relaties en informele netwerken**; actoren die “elkaar bellen”, “al jaren samenwerken” of “de juiste mensen kennen”. Deze **relationele koppeling** werkt snel, soepel en vertrouwenwekkend, maar ze is ook **kwetsbaar**: als sleutelfiguren vertrekken, valt een deel van de dynamiek stil.
- De **formele koppeling**, via rollen, mandaten en vaste overlegstructuren zorgt voor **continuïteit en legitimiteit**, maar voelt voor velen **zwaar, traag en bureaucratisch**. Dit is een klassiek netwerkdilemma: het evenwicht tussen **structurele integratie** (borging en sturing) en **informele lijm** (vertrouwen en initiatief) is moeilijk vol te houden.

Imago (sterk) ↔ ervaring (tastbaar)

- Er bestaat een duidelijke kloof tussen het **beeld** van Vlaanderen Circulair en de **ervaring** van dat netwerk in de praktijk. De communicatie is professioneel, fris en positief; het merk straalt **vertrouwen, samenwerking en vooruitgang** uit. Voor veel respondenten is Vlaanderen Circulair hét herkenbare gezicht van circulariteit in Vlaanderen.
- Toch geven buitenstaanders (buiten governance) aan dat dit beeld **niet altijd overeenkomt met hun ervaring**. Zij ervaren Vlaanderen Circulair als **ver weg, traag of moeilijk toegankelijk**, terwijl de kernactoren spreken over een **dynamisch netwerk**.
- Dat verschil in beleving vergroot de **verwachtings–ervaringskloof**: een sterk imago schept verwachtingen die de praktijk niet altijd kan inlossen. In termen van netwerktheorie betekent dit dat **symbolische integratie** (eenheid in beeld en verhaal) sterker ontwikkeld is dan **structurele integratie** (eenheid in handelen en besluitvorming).
- Vlaanderen Circulair blinkt uit in communicatie en legitimiteit, maar de feitelijke ervaring van samenwerking blijft ongelijk verdeeld.

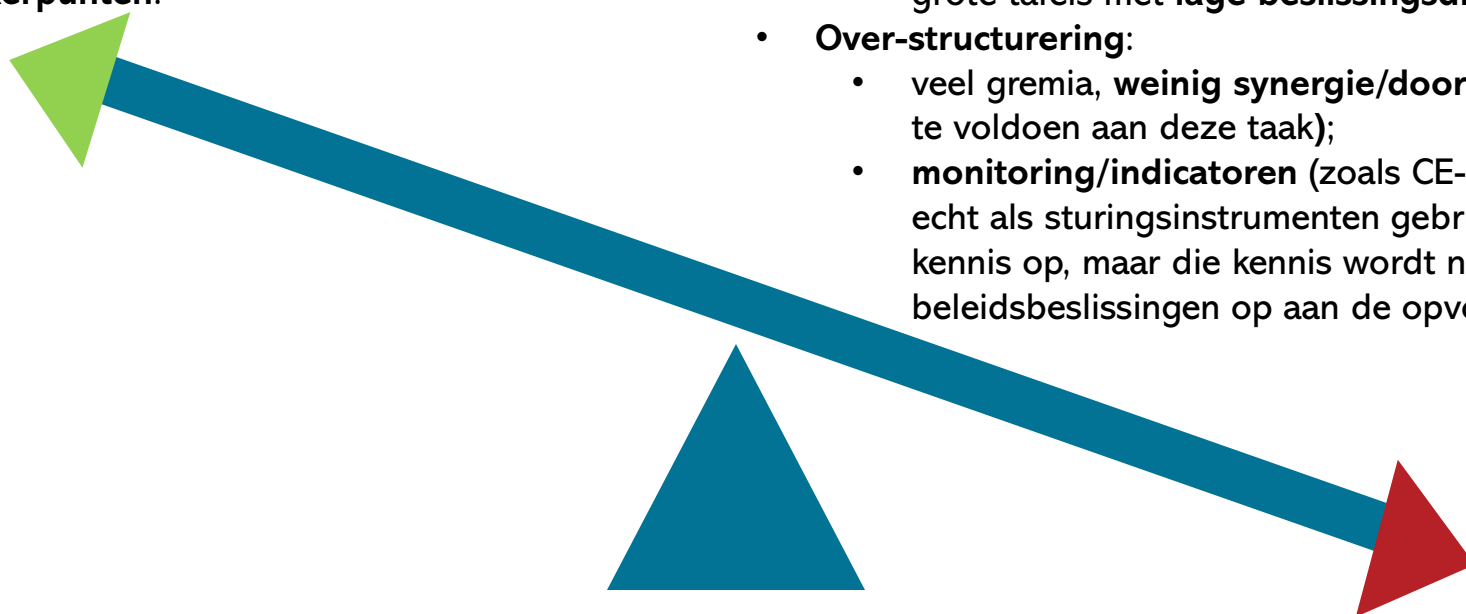
Wat versterkt het netwerk – en wat verzwakt het?

Wél (trots, zichtbaar in output & relaties):

- Green Deals, Living Labs, Open Calls:
 - leren-door-doen, nieuwe connecties, snelle proof-of-concept; aantrekkelijke etalage voor beleid en pers.
- Werkagenda's:
 - activerend forum met lage drempel voor samenwerking; “stenen verleggen” nabij praktijk.
 - Opgelet: focus vooral op kennis delen
- Communicatie & merk:
 - professioneel, inclusief, meertalig, versterkt internationale zichtbaarheid; website en State of the Union als ankerpunten.

Niet (voldoende) of afnemend rendement:

- Hefbomen als aparte structuur:
 - te weinig onderscheidende meerwaarde vs. steunpunt/agenda's; neiging tot verdubbeling in info/werk
- Stuurgroep:
 - vaak informerend, niet sturend, beperkte doorzettingsmacht; grote tafels met lage beslissingsdichtheid.
- Over-structurering:
 - veel gremia, weinig synergie/doorstroming (projectgroep lijkt niet te voldoen aan deze taak);
 - monitoring/indicatoren (zoals CE-monitor of AirTable) worden niet echt als sturingsinstrumenten gebruikt, ze leveren voornamelijk kennis op, maar die kennis wordt niet systematisch gekoppeld aan beleidsbeslissingen op aan de opvolging van de doelstellingen.



Gemeenschappelijke richtingaanwijzers voor de toekomst



Vereenvoudig governance

- Minder lagen, duidelijke rollen en mandaten.
- Werk naar een **lichte, wendbare structuur** met één centrale ruggengraat in plaats van vele parallelle overleggroepen.

Van sectoren → ketens & materialen

- Verleg de focus van sectorale silo's naar **waardeketens, stromen en barrières**.
- Werk **challenge-based**: clusteren rond concrete problemen en oplossingen.

Mandaat & transitieteam, capaciteit en meer

- De transitie-manager is spilfiguur, maar rol is **te breed en persoonsgebonden**. Inbedding bij OVAM biedt legitimiteit, maar beperkt onafhankelijkheid.
- Richt op een **klein, multidisciplinair team** met mandaat, kennis en transversale slagkracht:
 - brug tussen **beleid, praktijk en kennis**,
 - **kennis- en vertaalhub** over werkagenda's heen,
 - = **continuïteit, zichtbaarheid en synergie**.

Barrier-tracking & regelgeving

- Maak van Vlaanderen een **proeftuin**: spoor structureel **regelgevende en vergunningstechnische obstakels** op en kaart ze terug naar beleid (oorspronkelijke doel hefbomen/barrières oplijsten?).

Communicatie die zichtbaar maakt

- Leg nadruk op **tastbare resultaten en cases**.
 - Laat politici en publiek **zien wat werkt** – minder verhalen, meer bewijs.
- Overtuig bedrijven van de concrete meerwaarde VC

*Uitzonderingen/nuances: sommige middenveldactoren vragen **meer evenwicht in representatie** vóór men afslankt; praktijkactoren vragen om **toegankelijkheid** te bewaren.*

Blik naar de toekomst

Algemene reflectie

- De meeste respondenten zijn trots op wat Vlaanderen Circulair heeft bereikt, maar vragen zich af wat het volgende gezamenlijke doel is.
- De toekomst van het netwerk is volgens hen geen technische, maar **maatschappelijke en beleidsmatige uitdaging**.
 - “Het zou een ramp zijn als dit verdwijnt – we hebben iets unieks opgebouwd.” – (publiek, binnen)
 - “We mogen trots zijn, maar we moeten weten wat het volgende doel is.” – (sociaal-economie, buiten)

Kernboodschap

- Vlaanderen Circulair heeft **draagvlak en legitimiteit** opgebouwd, maar staat nu voor een **fase van keuze en focus**.
- Partners vragen om **duidelijke prioriteiten** in plaats van “alles willen doen”.
- De balans tussen **terrein en beleid** moet hersteld worden: beleid inspireren, maar ook blijven wortelen in praktijk.
 - “We kunnen niet iedereen tevreden houden. Keuzes maken is ook leiderschap.” – (privé, binnen)

- Ramp als het verdwijnt.
- Trots op wat bereikt is.
- Maar...wat is het volgende doel?
- Van terrein naar beleid – maatschappelijke opgave.
- Tijd om te prioriteren en te kiezen.

STRUCTUUR INHOUD ONDERZOEK

Profiel respondent en link met Vlaanderen Circulair

Imago en beeldvorming Vlaanderen Circulair

Netwerkdienststelling: kennis en evaluatie doelstellingen en rollen Vlaanderen Circulair

Differentiatie: kennis en evaluatie van het netwerk zelf

Integratie: kennis, gebruik en evaluatie van de werking/samenwerking in het netwerk

Aansturing (governance): kennis en evaluatie van de structuur, het netwerkmodel en het governance-model

Communicatie/informatie: kennis, gebruik en evaluatie van interne en externe communicatiemiddelen

Toekomstvisies respondenten: Wensen en verwachtingen Vlaanderen Circulair

RESULTATEN

Profiel respondent en link met Vlaanderen Circulair

Imago en beeldvorming Vlaanderen Circulair

Netwerkdienststelling: kennis en evaluatie dienststellingen en rollen Vlaanderen Circulair

Differentiatie: kennis en evaluatie van het netwerk zelf

Integratie: kennis, gebruik en evaluatie van de werking/samenwerking in het netwerk

Aansturing (governance): kennis en evaluatie van de structuur, het netwerkmodel en het governance-model

Communicatie/informatie: kennis, gebruik en evaluatie van interne en externe communicatiemiddelen

Toekomstvisies respondenten: Wensen en verwachtingen Vlaanderen Circulair

Overzicht interviews kwalitatief onderzoek N=20

Individuele interviews	Aantal
Totaal aantal geïnterviewden	20
Aantal respondenten in governance-structuur (stuurgroep, bureau, transitie manager, trekker werkagenda's en/of hefboom, projectgroep)	14
Aantal respondenten buiten governance-structuur (CAP, praktijk, lid van werkagenda/hefboom, Living Lab, kennisinstelling...)	6

Type actor	Aantal	Verdeling binnen governance per functiecluster	Aantal
Publieke administratie / agentschap / overheid	5	Strategisch (stuurgroep, voorzitter, bureau)	5
Privésector / bedrijf / federatie	7	Operationeel (werkagenda's, hefbomen, transitie manager, team VC)	5
Kennisinstelling / semi-publiek	4	Zowel strategisch als operationeel	5
Middenveld / sociaal-economie / ngo	3	Buiten governance structuur	5
Onafhankelijk ondernemer / community-actor	1		

“We moesten dit al lang eens doen: stilstaan, herbekijken en durven zeggen wat werkt en wat niet. Het netwerk heeft dat nodig om vooruit te blijven gaan.” Privaat, binnen governance

“Zo’n evaluatie is essentieel. Je kan alleen sterker worden als je begrijpt waar de energie zit en waar het vastloopt.” *buiten governance*

De citaten komen rechtstreeks uit de interviews. Ze zijn waarheidsgetrouw weergegeven, maar anoniem gemaakt door enkel te verwijzen naar het **type actor en hun positie in het netwerk** (binnen/buiten governance) waar mogelijk.

RESULTATEN

Profiel respondent en link met Vlaanderen Circulair

Imago en beeldvorming Vlaanderen Circulair

Netwerkdienststelling: kennis en evaluatie dienststellingen en rollen Vlaanderen Circulair

Differentiatie: kennis en evaluatie van het netwerk zelf

Integratie: kennis, gebruik en evaluatie van de werking/samenwerking in het netwerk

Aansturing (governance): kennis en evaluatie van de structuur, het netwerkmodel en het governance-model

Communicatie/informatie: kennis, gebruik en evaluatie van interne en externe communicatiemiddelen

Toekomstvisies respondenten: Wensen en verwachtingen Vlaanderen Circulair



Ja #trots , maar

Imago en beeldvorming

- Vlaanderen Circulair heeft een **sterk, positief imago als merk en community**,

Sterk merk en
herkenbare
identiteit

Beeld van
professionaliteit en
communicatiekracht

Trots en
internationale
uitstraling

- Maar
 - het inhoudelijke profiel lijkt diffuus en het strategische gewicht onduidelijk
 - Er is een onduidelijke identiteit en afnemende beleidszichtbaarheid
 - Bijna iedereen erkent dat het een herkenbare naam en gezicht is voor circulariteit in Vlaanderen, maar tegelijk dat de betekenis en rol niet eenduidig is.

Inhoudelijke en
strategische
onduidelijkheid

Kritiek op
onduidelijke
positionering

Kloof tussen beeld
en ervaring
(Verschillen in perceptie
per actor-type)

- “Iedereen weet wat Vlaanderen Circulair is, maar niet iedereen weet wat het doet.” – (privaat, binnen governance)
- “Het is het merk dat mensen kennen als het over circulariteit gaat.” – (middenveld, buiten governance)
- “Sterke communicatie, maar weinig richting.” – (middenveld, binnen governance)



Sterk merk en herkenbare identiteit

- **Respondenten beschouwen Vlaanderen Circulair als het **gezicht** van de circulaire economie in Vlaanderen:**
 - Het merk is herkenbaar, professioneel en positief geladen.
 - Herkenningspunten: de State of the Union & de website, en de nieuwsbrieven
- **Publieke actoren benadrukken dat VC “**zichtbaarheid**” geeft aan het thema binnen de overheid.**
 - “Het is een vlag waar iedereen onder kan varen.” – (publiek, binnen governance)
 - “Het is het enige overheidsbrede transitie-initiatief dat standgehouden heeft.” – (publiek, binnen governance)
- **Private en sectorfederaties zien het merk als **nuttig** voor positionering.**
 - “Vlaanderen Circulair is top of mind bij wie met het thema bezig is.” – (privaat, binnen governance)
 - “Wij gebruiken hun visuals, hun naam opent deuren.” – (privaat, binnen governance)
 - “Het is goed voor zichtbaarheid, maar niet voor reële impact.” – (privaat, binnen governance)
- **Middenveld en sociale economie benadrukken dat VC **bekend** is en nuttig (bv. Living Labs, website).**
 - “Iedereen kent de naam, maar het is weinig voelbaar buiten de kring.” – (middenveld, buiten governance)

Beeld van professionaliteit en communicatiekracht

- Er is een **gemeenschappelijke waardering** voor de **communicatieve uitstraling** van VC. Respondenten noemen het **professioneel, inspirerend, positief en verbindend**.
- De communicatie wordt gezien als **sterke motor van het imago**. Ze noemen de communicatie **visueel sterk, laagdrempelig en positief van toon**, met herkenbare taal en goede publiekswerking. Dit wordt ook vaak de *hoofdfunctie* van het netwerk genoemd.
 - “Hun communicatie is internationaal gezien uitstekend.” – (middenveld, buiten governance)
 - “De communicatie is top: fris, inspirerend, visueel sterk en zonder jargon.” – (middenveld, buiten governance)
 - “Ze slagen erin om complexe dingen toegankelijk te maken.” – (publiek, binnen governance)
 - “Hun campagnes en nieuwsbrief zijn een voorbeeld van hoe je circulair positief kunt framen.” – (privaat, buiten governance)
 - “De beeldtaal en storytelling zijn sterk. Vlaanderen Circulair communiceert zonder te polariseren.” – (privaat, binnen governance)
 - “Wat ze doen op vlak van beeldvorming is professioneel en coherent. Daar kunnen andere netwerken van leren.” – (kennis, binnen governance)
- De **website** van Vlaanderen Circulair wordt door vrijwel alle actortypes erkend als een **sterke en betrouwbare informatiebron**, met **goede toegankelijkheid, inspirerende voorbeelden en visuele helderheid**. Ze draagt zichtbaar bij tot het **positieve en professionele imago** van het netwerk.
 - “De projectenpagina’s zijn een goede bron van inspiratie. We verwijzen daar vaak naar in opleidingen.” – (kennis, binnen governance)
 - “De website is helder, visueel mooi en toont dat er veel beweegt. Dat is belangrijk voor het imago.” – (privaat, binnen governance)
 - “Als iemand me vraagt wat circulariteit in Vlaanderen betekent, verwijs ik gewoon naar hun website.” – (middenveld, buiten governance)
 - “De CE-Monitor op de website is een van de weinige plaatsen waar je consistente data vindt over circulariteit.” – (publiek, binnen governance)
- Toch benadrukken meerdere actoren dat **communicatie niet gelijkstaat aan richting of beleid**.
 - “Ze communiceren heel goed, maar wat gebeurt er daarna?” – (privaat, binnen governance)
 - “Het is vooral een communicatieagentschap geworden.” – (publiek, binnen governance)
 - “Sterk merk, goede campagnes, maar dat is ook het enige wat mensen echt kennen.” – (kennis, binnen governance)

Trots en internationale uitstraling

- Vlaanderen Circulair wordt in het buitenland erkend als **voorloper en goed georganiseerd voorbeeld** van samenwerking tussen beleid, kennis en bedrijfsleven. Het heeft Vlaanderen op de kaart gezet als voorloper van circulariteit. De trots is groot, vooral binnen de governance; buiten de kern blijft dit minder zichtbaar.
- De **internationale zichtbaarheid** komt volgens hen niet door formele diplomatie of beleidsinitiatieven, maar via **communicatie, evenementen, samenwerking in EU-projecten en publicaties**.
 - “Bij Europese partners geldt Vlaanderen Circulair als een referentie. Ze vragen vaak hoe wij dit organiseren.” – (kennis, binnen governance)
- **Europese fora & netwerken:** VC wordt gepresenteerd als *good practice* op EU-conferenties en in projecten (Horizon, Interreg).
 - “In Europa kennen ze Vlaanderen Circulair. Ze vragen hoe wij dit aanpakken.” – (kennis, binnen governance)
 - “Het merk straalt vertrouwen uit in het buitenland. Dat is belangrijker dan men soms denkt.” – (privaat, binnen governance)
 - “We zijn top of mind in Europa met Vlaanderen Circulair.” – (publiek, binnen governance)
 - “Het is een merk dat internationaal herkend wordt.” – (privaat, binnen governance)
 - “We hebben iets opgebouwd dat Vlaanderen op de kaart zet.” – (publiek, binnen governance)
 - “De manier waarop we Living Labs organiseren, wordt echt als innovatief gezien.” – (privaat, binnen governance)
 - “Bij Horizon Europe wordt vaak verwezen naar Vlaanderen als compacte, goed georganiseerde regio.” – (publiek, binnen governance)
- Toch wordt de internationale profilering ook **relatief genoemd**:
 - “We hebben een goed merk, maar niet altijd de resultaten om het te staven.” – (kennis, binnen governance)
 - “We zijn internationaal goed zichtbaar bij onze peers, maar niet bij de bedrijven die internationaal actief zijn.” – (privaat, binnen governance)
 - “De naam leeft in Europese netwerken, maar niet in het brede publiek.” – (publiek, binnen governance)
 - “Het is niet meer de vanzelfsprekende referentie als vijf jaar geleden.” – (publiek, binnen governance)

Inhoudelijke en strategische onduidelijkheid

- Over alle 20 interviews heen wordt VC omschreven als een positief, herkenbaar en betrouwbaar merk, dat symbool staat voor samenwerking, duurzaamheid en verbinding in Vlaanderen.
- Tegelijkertijd bestaat er verwarring over de inhoudelijke betekenis van VC. Veel respondenten ervaren dat het **imago sterker is dan de identiteit**: men waardeert de stijl, toon en uitstraling, maar vindt het moeilijk te benoemen waar ze precies voor staat of wat het concreet doet. Het merk fungeert zo als een symbool van samenwerking en positiviteit, maar laat ruimte voor uiteenlopende interpretaties.

Kennisactoren/Middenveld/Sociale Economie/Onafhankelijke ondernemers	Publieke actoren	Private actoren
Deze partners benoemen het imago als sympathiek en betrouwbaar, maar merken dat de inhoud achter het merk vervaagd is. Volgens hen is Vlaanderen Circulair “nog steeds het gezicht van circulariteit”, maar de kernboodschap is diffuser geworden dan in de beginjaren. Voor velen vooral community / ontmoetingsplek, minder beleidskompas. “Er hangt iets sympathieks aan. Niemand heeft er iets tegen.” – (middenveld, buiten governance) “Ik kan moeilijk zeggen wat VC juist vertegenwoordigt.” – (onafhankelijke ondernemer, buiten) “Voor mij is het een inspirerende community, geen strategisch kader.” – (middenveld, buiten)	Respondenten uit de overheid waarderen het merk om zijn energie en verbindende rol, maar merken op dat het te weinig scherpste of richting uitstraalt. Het imago is dat van een inspirerende community, niet van een beleidsactor. “Iedereen doet wel wat, maar niemand weet naar welk doel.” – (publiek, binnen governance) “Het merk straalt goesting uit, maar het is moeilijk te vatten in termen van beleid.” – (publiek, binnen governance)	Sector- en bedrijfsvertegenwoordigers omschrijven Vlaanderen Circulair als een sterk merk in vormgeving en communicatie, maar vaag in inhoudelijke betekenis. Ze gebruiken het vaak als referentie of label, zonder goed te weten wat het representeert. “Ze zijn top in branding, zwak in beslissingen.” – (privaat, binnen governance) “Je kan het moeilijk uitleggen aan bedrijven: wat is Vlaanderen Circulair nu eigenlijk?” – (privaat, binnen governance)

Kritiek op onduidelijke positionering

- Over alle 20 interviews heen leeft het gevoel dat **Vlaanderen Circulair veel gezichten heeft**. Het verschijnt voor de ene als **beleidsnetwerk**, voor de andere als **communicatieplatform, beleidsknooppunt, kenniscentrum** of zelfs **subsidieloket**. Die veelzijdigheid versterkt het **inclusieve imago** van Vlaanderen Circulair, maar **verzwakt de duidelijkheid** van wat het merk precies is.
 - “Iedereen ziet er iets anders in: voor de ene is het een subsidiepot, voor de andere een website.” – (middenveld, binnen governance)
 - “Ze zijn een beetje van alles en dus van niets.” – (kennis, binnen governance)
- Omdat Vlaanderen Circulair **verschillende rollen tegelijk opneemt** (beleidslink, kennispartner, subsidiekanaal, netwerkknooppunt), krijgt het voor elke groep een ander gezicht. Mensen die dicht bij de werking staan (binnen governance) zien vooral **de coördinatie en symboliek**, terwijl buitenstaanders **het merk verwarren met de uitvoerende werking**.
 - “Voor bedrijven is het niet duidelijk wat ze eraan hebben.” – (privaat, buiten governance)
 - “Voor mij is het eerder een inspiratienetwerk, voor anderen is het beleid.” – (middenveld, buiten governance)
 - “Het is tegelijk een merk, een team, een project en een beleid. Dat maakt het moeilijk te volgen.” – (publiek, binnen governance)
- Het diffuse imago leidt tot **twee tegengestelde effecten**:
 - Versterkend**: het merk voelt open, inclusief en benaderbaar; iedereen kan zich ermee verbinden.
 - Verzwakkend**: gebrek aan eenduidigheid maakt dat sommigen **niet weten waarvoor Vlaanderen Circulair precies staat**.
 - “Het is sympathiek en positief, maar ik zou niet weten hoe ik het kort moet uitleggen.” – (privaat, binnen governance)
 - “Je voelt dat het goed bedoeld is, maar het blijft een paraplu.” – (privaat, binnen governance)
- Bij verschillende respondenten leeft het beeld dat **Vlaanderen Circulair niet als een zelfstandige entiteit wordt gezien**, maar eerder als een **verlengstuk of afdeling van OVAM** — en ruimer, van “de Vlaamse overheid”. Dat imago is niet noodzakelijk negatief, maar het **kleurt sterk hoe men het merk interpreteert**: voor sommigen betekent het **betrouwbaarheid en legitimiteit**, voor anderen **afstand, bureaucratie of een te sterke link met milieubeleid**.
 - “Vlaanderen Circulair is OVAM in de hoofden van veel mensen. Dat is niet slecht, maar het beperkt hun bewegingsruimte.” – (kennis, binnen governance)
 - “Voor veel bedrijven is Vlaanderen Circulair gewoon ‘de overheid’.” – (privaat, binnen governance)

Kloof tussen beeld en ervaring

- Vlaanderen Circulair geniet een **sterk en positief imago**: het merk straalt **vertrouwen, samenwerking en professionaliteit** uit.
- Maar de **ervaring van betrokkenen en buitenstaanders** sluit daar niet altijd bij aan. Respondenten beschrijven een merk dat **zichtbaar en sympathiek is**, maar waarvan de **praktische werking minder tastbaar, traag of veraf** aanvoelt.
 - “Het merk leeft, maar de ervaring is beperkt. Het is iets waarover men praat, niet wat men voelt.” – (middenveld, binnen governance)
 - “Iedereen kent de naam, maar weinig mensen ervaren er iets concreets van.” – (middenveld, buiten governance)

Voor wie binnen het netwerk zit

Insiders spreken met trots over het merk en zien de **impact op beleid en bewustwording**.

Toch erkennen ze dat de **zichtbaarheid van resultaten** naar buiten toe gering blijft.

“Intern is er veel dynamiek, extern zien mensen vooral events en nieuwsbrieven.” – (publiek, binnen governance)

Voor wie buiten het netwerk staat

Buitenstaanders ervaren Vlaanderen Circulair als ver weg en institutioneel, eerder een overheidssymbool dan een werkend netwerk.

“Het klinkt goed, maar voor ons voelt het niet dichtbij.” – (privaat, buiten governance)

“Ik zie de communicatie, maar ik voel geen aansluiting.” – (privaat, buiten governance)

- **Wat deze kloof zichtbaar maakt**
 - **Sterk merk – zwakke beleving**: mensen vertrouwen het logo, maar missen tastbare betrokkenheid.
 - **Communicatie overstemt ervaring**: men ziet campagnes, niet de concrete werking.
 - **Afstand in tempo en taal**: buitenstaanders ervaren het netwerk als traag, formeel of beleidsmatig.
 - “Ze doen veel, maar ik merk er weinig van in de praktijk.” – (privaat, buiten governance)

- Kort gezegd: *een merk dat men waardeert, maar zelden echt ervaart.*

Hoe positioneert VC zich in het spectrum tussen leernetwerk, gedeelde diensten netwerk en organisatienetwerk?

Leernetwerk	Gedeelde diensten netwerk	Organisatienetwerk
Organisaties delen kennis, informatie en expertise	Gezamenlijk creëren van een product of dienstverlening	Een manier van dingen doen die geen zelfstandige organisatie voor mekaar kan krijgen. Kennis wordt verworven en innovatie gestimuleerd die uitsluitend op netwerkniveau bereikt kan worden

Hoe positioneert VC zich in het spectrum tussen leernetwerk, gedeelde diensten netwerk en organisatienetwerk?

Wat is het wel

- **Primair leernetwerk:** open, verbindend, sterk in communicatie en experimenten. Focus op leren, inspireren en netwerken rond concrete thema's.
- **Secundair gedeeld-dienstenmodel:** via het team Vlaanderen Circulair dat kennis, communicatie, open calls en zichtbaarheid ondersteunt.
- **Selectief organisatienetwerk:** behalve in enkele themalijnen waar trekkers tegelijk mandaat én praktijkmacht hebben

Wat is het niet?

- Geen **formeel partnerschap**: partners dragen niet allemaal evenveel bij of beslissen samen; de verhouding beleid-veld is ongelijk.
- Geen **uniform gedeeld-dienstenmodel**: ondersteuning is persoons- en projectgebonden, niet structureel.
- Geen **organisatie**: te informeel, relationeel en afhankelijk van goodwill, zonder eigen institutioneel mandaat.
- Geen **klassieke community**: te groot, te divers en te veel substructuren om als één netwerk te functioneren.

Vlaanderen Circulair is vandaag vooral een **inspirerend leernetwerk met gedeelde-diensten-elementen**, maar mist de structurele kracht van een echt organisatienetwerk.

- “Het is geen organisatie, maar ook geen los netwerk. Er zit structuur, maar niemand heeft echt de leiding.” – (**publiek, binnen**)
- “Een partnerschap veronderstelt gelijkwaardigheid. In realiteit is dit eerder een netwerk met lagen.” – (**middenveld, buiten**)
- “We noemen het een partnerschap, maar partners nemen niet samen beslissingen.” – (**middenveld, binnen**)
- “Het is geen leernetwerk, want we leren weinig van elkaar — eerder een kenniscarrousel.” – (**kennis, binnen**)
- “Geen gedeeld dienstenmodel, want services zijn persoonsgebonden. Als iemand vertrekt, valt het stil.” – (**kennis, binnen**)
- “Het is te groot om een community te zijn, maar te informeel om een organisatie te zijn.” – (**kennis, binnen**)
- “Partnerschap klinkt goed, maar dat impliceert wederkerigheid. Hier komt het vaak van één kant.” – (**privaat, binnen**)
- “Het is een netwerk, maar geen systeem. Er is verbinding, maar weinig richting.” – (**privaat, binnen**)
- “In een partnerschap verdeel je risico en winst. Hier delen we vooral verhalen.” – (**ondernemer, buiten**)
- “Noem het een partnerschap in waarden, maar een netwerk in werking.” – (**publiek, binnen**)

Hoe positioneert VC zich in het spectrum tussen leernetwerk, gedeelde diensten netwerk en organisatienetwerk?

Detail slide

Netwerk	Leernetwerk (community, kennisdeling, inspireren)	Gedeelde-diensten-netwerk (shared services voor partners)	Organisatienetwerk (NAO/lead-organization met mandaat)
Wat houdt dit in?	Losse, open structuur die ontmoeting, kennisuitwisseling en experimenten mogelijk maakt; lage drempel, hoge zichtbaarheid, beperkt mandaat.	Een licht coördinatiekader dat partners concrete diensten biedt: project- en consortio-vorming, data/monitoring, sjablonen, barrier-tracking, EU-toegang, zichtbaarheid.	Centrale backbone met duidelijk mandaat, prioritering en doorzettingsmacht ; structurele vertaalslag naar beleid/regelgeving/financiering; output-sturing.
Hoe past VC hier vandaag in?	Dit is de dominante positie . VC wordt vooral ervaren als platform/merk/community dat mensen samenbrengt, leert “door te doen” (Green Deals, Labs, Open Calls) en sterk communiceert.	Deels : VC levert elementen van “shared services” (communicatieplatform, matchmaking, call-organisatie, referentiecasses, CE-monitor), maar de dienstlogica is niet systematisch en weinig geborgd als “servicecatalogus”.	Beperkt . VC heeft legitimiteit en merk , maar weinig formele sturing . Stuurgroep wordt vaak “informerend, niet sturend” ervaren; OVAM-inbedding geeft betrouwbaarheid maar beperkt transversale onafhankelijkheid .
Verbatims	“We zijn het platform, de community en de spiegel.” – (binnen, privaat) “De vlag waar iedereen onder kan varen.” – (binnen, publiek) “Het merk leeft, het nodigt uit.” – (buiten, middenveld) “Top in branding... moeilijk uit te leggen wat het precies doet.” – (binnen, privaat)	“De stenen verleg je in de werkagenda, niet in de stuurgroep.” – (binnen, privaat) “Green Deals/Labs: leren-door-doen en nieuwe connecties.” – (meerdere respondenten) “Het is een plek waar je elkaar ontmoet over sectoren heen.” – (binnen, privaat)	“De stuurgroep informeert, maar stuurt niet.” – (binnen, middenveld) “Iedereen doet wel wat, maar niemand weet naar welk doel.” – (binnen, publiek) “VC is OVAM in de hoofden van veel mensen.” – (binnen, kennis)
Nuances/tegenstemmen	Kloof beeld–ervaring: buitenstaanders vinden het ver weg/traag Persoonsafhankelijk: veel informele lijm; fragiel bij personeelwissels	Over-structurering: veel gremia, weinig synergie; monitoring wordt te weinig als sturing gebruikt. Bepaalde trekkers vinden de overkoepelende ambitie niet tastbaar genoeg; mist doorvertaling naar bruikbare services.	Pockets van lead-organisatie: in Mensen die al lang in governance zitten zien nood aan transversaal platform met economische logica; pleiten voor mandaat & transitieteam.

RESULTATEN

Profiel respondent en link met Vlaanderen Circulair

Imago en beeldvorming Vlaanderen Circulair

Netwerkdienststelling: kennis en evaluatie doelstellingen en rollen Vlaanderen Circulair

Differentiatie: kennis en evaluatie van het netwerk zelf

Integratie: kennis, gebruik en evaluatie van de werking/samenwerking in het netwerk

Aansturing (governance): kennis en evaluatie van de structuur, het netwerkmodel en het governance-model

Communicatie/informatie: kennis, gebruik en evaluatie van interne en externe communicatiemiddelen

Toekomstvisies respondenten: Wensen en verwachtingen Vlaanderen Circulair

IEDEREEN HERKENT VLAANDEREN CIRCULAIR ALS EEN VERBINDEND MERK/PLATFORM/PARTNERSCHAP.

Vlaanderen Circulair is het **knooppunt en de inspirator voor de circulaire economie** in Vlaanderen. Het is een partnerschap van **overheden, bedrijven, middenveld en kenniswereld** die samen actie ondernemen.

Daarnaast is Vlaanderen Circulair ook **een bredere beweging van burgers, ondernemers, middenveldorganisaties, lokale overheden**... die initiatieven in de circulaire economie willen opzetten. **Hen verbinden en begeleiden we actief.**

Het partnerschap Vlaanderen Circulair wordt ondersteund door een multidisciplinair team dat is ingebed bij de **OVAM**.

In 2017 ging Vlaanderen Circulair van **start met als doel om de transitie naar de circulaire economie in Vlaanderen te realiseren tegen 2050**.

De huidige Vlaamse Regering bevestigde die doelstelling en sprak de ambitie uit om van Vlaanderen tegen 2030 al een **circulaire koploper te maken in Europa** door de materiaalvoetafdruk van onze consumptie te ontkoppelen van de economische groei en deze **met 30% te verminderen tegen 2030**.

Overkoepelende gelijkenissen

- De kernwoorden die herhaaldelijk terugkeren zijn: **platform, netwerk, community, paraplu, aanjager, facilitator.**
- Bijna alle respondenten — ongeacht rol — verbinden Vlaanderen Circulair met **samenwerking, inspiratie en positieve communicatie.** Tegelijk is er bij alle groepen een gedeelde **onduidelijkheid over richting, rol en afbakening:** ze weten *waar het voor staat*, maar minder *wat het precies doet*.
 - “Iedereen kent het, maar het is toch moeilijk uit te leggen wat het precies doet.” – *privaat, binnen*
 - “Voor bedrijven is het niet duidelijk wat ze eraan hebben.” – *privaat, buiten*

Iedereen herkent Vlaanderen Circulair als een verbindend merk/platform/partnerschap.

Kennisactoren/Middenveld/Sociale Economie/Onafhankelijke ondernemers	Publieke actoren	Private actoren
Zien Vlaanderen Circulair als een belangrijk platform en kennisbrug dat samenwerking en kennisdeling mogelijk maakt. Er is waardering voor professionaliteit en verbindend vermogen, maar tegelijk klinkt kritiek op de afstand en verwatering van focus. Wat hen onderscheidt: Kennis: pleiten voor economische heroriëntatie – circulariteit moet ook competitief renderen. - benadrukt tijdelijkheid en flexibiliteit in de werking. Middenveld: vragen meer gelijkwaardigheid en invloed binnen de governance. Ondernemer: ziet VC als herkenbaar merk, maar weinig toegankelijk voor kleine initiatieven. Kern van hun houding Ze geloven in de legitimiteit en kennisrol van VC, maar ervaren het netwerk als afstandelijk en top-down.	Zien Vlaanderen Circulair als een beleidsmatig knooppunt, bedoeld om departementen en sectoren te verbinden. Gebruikten woorden als <i>“aanjager”, “architect”, “community”, “platform”</i>. Wat hen onderscheidt: De meer beleidsmatige respondenten leggen nadruk op <i>coördinatie en mandaat</i>, terwijl operationelen het hebben over <i>praktische samenwerking</i> rond concrete thema's. Kern van hun houding: Trots op het merk – bezorgd over de strategische sturing.	Beschouwen Vlaanderen Circulair als een platform dat deuren open; ze waarderen de zichtbaarheid en neutraliteit. Gebruiken woorden als <i>“label”, “paraplu”, “merk dat iedereen kent”</i>. Tegelijk vinden ze het te ver van de bedrijfsrealiteit en te traag in uitvoering. Wat hen onderscheidt: Bedrijven binnen governance ervaren het als nuttige structuur voor samenwerking. Buiten governance zien het als overheidssymbool: herkenbaar maar ver weg. Kern van hun houding: Ze vertrouwen het merk, maar missen een duidelijk nut voor bedrijven.

De ambitie van Vlaanderen circulair: gekend als verhaal, minder als kompas

- Vrijwel alle respondenten herkennen en waarderen de ambitie: “*de transitie naar een circulaire economie tegen 2050 en de reductie van de materiaalvoetafdruk met 30% tegen 2030*” als **mooi, inspirerend en noodzakelijk**.
- Maar ze verschillen sterk in hoe **tastbaar en bruikbaar** die ambitie voor hen is.
- De doelstellingen functioneren tegelijk als **verbinder én camouflage**: breed genoeg om iedereen te betrekken, maar vaag genoeg om weinigen echt op te volgen.
- De missie van Vlaanderen Circulair wordt **herkend, gesteund en geciteerd** als verbindend verhaal, maar haar **concrete sturingswaarde** verschilt sterk per sector. Voor sommigen is het **inspiratie en imago**, voor anderen **beleidsrealiteit**; en net die ambiguïteit maakt dat iedereen zich erin herkent, maar niemand er volledig door geleid wordt.

Eigenschap	Beschrijving
Waarneming	Iedereen kent en erkent de ambitie 2050 / 2030 als positief en verbindend.
Ervaren concreetheid	Grote variatie: van inspirerende slogan (bio-economie, middenveld) tot concreet beleidsdoel (chemie, maakindustrie).
Breedte vs scherpste	Doelstellingen zijn “vaag genoeg” om consensus te scheppen, maar missen operationele focus.
Beleidsverankering	Enkele werkagenda’s (chemie, maakindustrie) worden gezien als directe vertaling van Vlaamse beleidsdoelen.
Meetbaarheid	Beperkte opvolging; verschillende actoren vragen sturing en data-gebruik.
Beeldvorming	Ambitie versterkt merkwaarde (“we zijn ambitieus en verbindend”), maar vertaalt zich zelden naar concrete beleving.

Detail: Inzichten over missie visie slide

- **“knooppunt/inspirator” wordt breed herkend als merktaal (platform/community)**
 - “We zijn het platform, de community en de spiegel.” — (binnen; privaat)
 - “Het is de plek waar je de mensen vindt die echt met circulariteit bezig zijn.” — (binnen; publiek)
 - “Het is de vlag waar iedereen onder kan varen.” — (binnen; publiek)
 - “Het is bedoeld als een platform voor beleid en praktijk, maar in de realiteit is het eerder een communicatieagentschap.” — (binnen; publiek)
- **“partnerschap” past bij hun ervaring van samenwerken, maar balans in het partnerschap (rol middenveld) en waar actie zit (werkagenda’s) worden meteen benoemd.**
 - De stenen verleg je in de werkagenda, niet in de stuurgroep.” — (binnen; privaat)
 - “Er zitten heel veel industrieën... qua niet-industrieën: dat ben eigenlijk alleen ik.” — (binnen; middenveld)
 - “Het is een netwerk dat helpt om het beleid dichter bij de praktijk te brengen.” — (binnen; kennis)
 - “De grote meerwaarde zit in de samenwerking tussen sectoren.” — (binnen; privaat)
- **“beweging/verbinden/begeleiden” wordt positief herkend als uitnodigende community, maar buitenstaanders benoemen afstand/traagheid in de beleving.**
 - “Ik ken het vooral van communicatie en presentaties, niet van concrete samenwerking.” — (buiten; privaat)
 - “Ze brengen mensen samen, dat is goed... maar het is allemaal nogal officieel, het gaat traag.” — (buiten; privaat)
 - “Intern is er veel dynamiek, extern zien mensen vooral events en nieuwsbrieven.” — (binnen; publiek)
- **de OVAM-inbedding bevestigt bij velen de overheid/OVAM-associatie: betrouwbaar, maar minder wendbaar/ondernemend in perceptie.**
 - “Vlaanderen Circulair is OVAM in de hoofden van veel mensen.” — (binnen; kennis)
 - “Het zit te hard in de afvallogica.” — (binnen; privaat)
 - “Een één-op-één link met OVAM is negatief voor de doelstellingen.” — (binnen; privaat)
 - “Het zit te dicht bij OVAM om echt transversaal te zijn.” — (binnen; publiek)
- **het lange-termijndoel wordt herkend; tegelijk klinkt bij kennis/publiek dat de strategische focus sinds de start verwaterd is.**
 - “Iedereen doet wel wat, maar niemand weet naar welk doel.” — (binnen; publiek)
 - “We hebben iets opgebouwd dat Vlaanderen op de kaart zet.” — (binnen; publiek)
 - “Het partnerschap heeft te veel vertakkingen gekregen; de operationele kant heeft de strategische overgenomen.” — (binnen; kennis)

De ambitie van Vlaanderen circulair, verschillende nuances

Ambitie wordt gewaardeerd, maar niet tastbaar genoeg

Verschillende respondenten, zeggen dat de algemene doelstelling **niet concreet vertaald is naar hun werkdomein**. Ze zien het als een “richtinggevende slogan”, niet als operationeel kader. De ambitie voelt vaak ver van hun dagelijkse projecten.

“De 2050-doelstelling is goed om richting te geven, maar ze is te ver weg en te weinig vertaald in acties.” – (binnen governance, kennis)

“Het klinkt ambitieus, maar voor bio-economie is het bv? niet echt voelbaar. Er zijn geen indicatoren of meetpunten.” – (Publiek, binnen governance)

Zichtbare spanning: beleidsmatige ambitie (macro) ↔ sectorale realiteit (micro).

Voor sommigen is de ambitie wél concreet en ingebed

Er zijn ook respondenten die zeggen dat de ambities **wél verankerd zijn in concrete beleidsdoelstellingen** of regelgeving — vooral in de **chemie- en maakindustrie**.

“Maakindustrie is één van de weinige die erin geslaagd zijn om hun doelstelling letterlijk in de regeringsverklaring te krijgen.” – (binnen governance, privaat)

“Voor ons is het wél concreet: wij hebben meetbare KPI's en samenwerking met VLAIO.” – (binnen governance, privaat)

“De Green Deals zijn voorbeelden van hoe die ambitie zich vertaalt naar projecten.” – (binnen governance, publiek)

Voor deze actoren is de missie meer dan symbolisch: ze beschouwen hun werkagenda's als **instrumentele vertaling** van de Vlaamse beleidsdoelen.

Gebrek aan meetbaarheid en opvolging

Kennisactoren en beleidsexperten wijzen erop dat de **ambities nauwelijks vertaald worden naar indicatoren, opvolging of feedback**.

De doelstellingen zijn gekend, maar **de rapportering is beperkt**.

“Er zijn cijfers, maar ze worden niet gebruikt als sturingsmechanisme.” – (binnen governance, kennis)

“Het Planbureau in Nederland gebruikt de CE-monitor als voorbeeld, maar bij ons gebeurt er weinig mee.” – (binnen governance, kennis)

Ambitie = erkend, maar **niet verankerd in systematische evaluatie**.

Ambitie als symbool van samenwerking (merkwaarde)

Bij andere respondenten krijgt de ambitie vooral een **symbolische betekenis**: niet als operationeel streefdoel, maar als **bindmiddel** en **merkidentiteit**.

“Het is belangrijk dat er zo'n horizon is, ook al is het ver weg.” – (binnen governance, publiek)

“De cijfers zijn minder belangrijk dan het feit dat we er samen aan werken.” – (binnen governance, publiek)

“De ambitie verenigt meer dan dat ze stuurt.” – (binnen governance, privaat)

Voor hen is de ambitie **essentieel voor het verhaal**, niet voor de meetbaarheid.

De ambitie is ‘vaag genoeg’ voor iedereen om zich in te vinden

Enkele respondenten zeggen letterlijk dat de formulering “handig vaag” is: net breed genoeg om iedereen te kunnen betrekken zonder conflicten over prioriteiten.

“Het is slim geformuleerd. Iedereen kan zich erin vinden: bedrijven, overheid, ngo's.” – (binnen governance, privaat)

“Het is vaag genoeg om geen weerstand te krijgen. Niemand is tegen een circulaire economie.” – (binnen governance, middenveld)

“De ambities zijn sympathiek, maar zolang ze niet vertaald worden in concrete keuzes, blijft het vrijblijvend.” – (binnen governance, kennis)

Effect: de missie creëert consensus, maar geen gerichtheid. Het is een gedeelde vlag, maar niet noodzakelijk een gedeelde route.

Opvallende tendensen

- Iedereen erkent het verbindend karakter. “**Samenwerking**” is het meest gebruikte concept, ongeacht sector.
- **Begripsverwarring** over wat Vlaanderen Circulair ‘is’. Het wordt tegelijk genoemd als netwerk, team, merk, project, subsidieprogramma en beleidsplatform.
- **OVAM-associatie** komt bij meer dan de helft voor (publiek, kennis, privaat). Die maakt het merk betrouwbaar, maar minder wendbaar in perceptie.
- **Communicatie** is een gedeelde sterkte; **sturing** een gedeelde zwakte.
- Werkagenda’s vormen voor meerdere privésectorrespondenten het concrete hart van de samenwerking.
- Middenveld en praktijk zien vooral het **symbool** en **communicatiebeeld** — ze voelen zich **minder actief** betrokken.
- Vlaanderen Circulair wordt in vrijwel alle definities **positief gewaardeerd**: als **platform, community** en **merk dat verbindt**.
- De **inhoudelijke identiteit** verschilt per perspectief:
 - beleid = coördinatie en aanjager,
 - kennis = strategische schakel,
 - privaat = label en samenwerkingsplek,
 - middenveld = symbool met beperkte stem,
 - praktijk = overheidssymbool.
- Het **contrast tussen binnen en buiten** governance verklaart het verschil tussen *betrokkenheid* (binnen) en *perceptie* (buiten).
- Over de hele lijn overheerst een gedeelde boodschap: **Vlaanderen Circulair is een sterk merk dat verbindt, maar waarvan de richting en betekenis voor velen niet eenduidig zijn.**
- Insiders spreken in termen van **netwerk en samenwerking**; outsiders in termen van **perceptie en afstand**.
Binnen governance gaat het over *rollen en structuur*, buiten governance over *beeld en beleving*.

Evaluatie doelstellingen wordt gezien als bredere erkenning van meerwaarde, maar beperkt in gemeenschappelijk resultaat

- Over alle 20 respondenten heen is er een **grote erkenning** dat Vlaanderen Circulair *iets realiseert wat niemand alleen zou kunnen*: het creëert een **gemeenschappelijke taal, ontmoetingsruimte en legitimiteit** rond circulaire economie in Vlaanderen.
 - Toch vinden bijna alle respondenten dat de **daadwerkelijke gezamenlijke resultaten**: structurele veranderingen in beleid, markt of samenleving, **nog te beperkt of te ongelijk verdeeld** zijn.
 - Met andere woorden: **Vlaanderen Circulair creëert condities voor verandering** (verbinding, kennis, zichtbaarheid), maar **de doorbraak zelf**, nl. de output die *niemand alleen zou bereiken*, is **nog niet stabiel verankerd**.
- “We hebben veel opgebouwd, maar het blijft vaak bij energie en intentie.” – **publiek, binnen governance**
 - “De meerwaarde zit in het samenbrengen, niet in het uitvoeren.” – **publiek, binnen**
 - “Het zijn de mensen, niet de structuur, die dingen doen bewegen.” **kennis, binnen**

Meerwaarde die VC creëert

Verbinding en samenwerking = ontmoetingskracht

Vlaanderen Circulair maakt **samenwerking mogelijk** tussen partijen die elkaar anders niet zouden vinden, en geeft die samenwerking **publieke legitimiteit (verschillende sectoren & bestuursniveaus)**

Dat wordt door nagenoeg iedereen erkend als iets *wat geen enkele actor alleen zou kunnen*.

Praktijk & mogen ontdekken via Green Deals, Open Calls en Living Labs

De instrumenten van VC worden vaak gezien als **concrete meerwaarde**: ze maken **samenwerking tastbaar**. Ze brengen overheden, bedrijven en kennisinstellingen bij elkaar in een **experimenteel kader** dat geen enkel departement of organisatie apart kan organiseren. De **netwerklogica** van experimenteren maakt dat deelnemers **risico's** kunnen nemen en leren van elkaar **zonder hiërarchische druk** en zonder op voorhand al het eindresultaat neer te schrijven. Deze collectieve leerfunctie wordt breed gezien als de output die wél bereikt wordt.

Zichtbaarheid en positionering

Een derde dimensie waarin VC resultaten bereikt, is **zichtbaarheid van circulariteit** als beleidsdomein. Zowel in Vlaanderen als internationaal is “Vlaanderen Circulair” het **herkenbare gezicht van de transitie**. Deze merkfunctie creëert symbolische output: “een gedeeld referentiekader, reputatie en merkvertrouwen” die op zich waardevol is.

- “Het is de plek waar je elkaar ontmoet over sectoren heen.” – (privaat, binnen)
- “Van alle transitiestructuren is dit de enige die het heeft volgehouden.” – (publiek, binnen)
- “De open calls hebben echt gewerkt — ze hebben beweging gecreëerd.” – (middenveld, buiten)
- “De Green Deals zijn leerplekken waar nieuwe combinaties ontstaan.” – (kennis, binnen)
- “De meerwaarde zit in het leren-door-doen.” – (publiek, binnen)
- “We zijn top of mind in Europa.” – (publiek, binnen)
- “Vlaanderen Circulair heeft circulariteit op de kaart gezet.” – (kennis, binnen)
- “Het merk leeft; dat vertrouwen is belangrijk.” – (middenveld, buiten)

Beperking van de doelstellingen / output



Output ongelijk verdeeld tussen domeinen

Sommige netwerken of werkagenda's slagen erin om hun samenwerking om te zetten in concrete resultaten (beleidsverankering, doorbraken in regelgeving, of zichtbare projecten) terwijl anderen vooral blijven steken in overleg, visievorming of tijdelijke experimenten. Dat verschil lijkt niet te maken te hebben met motivatie, maar met structuur, mandaat en context.

Gebrek aan opvolging & structurele borging

Alhoewel de instrumenten geliefd zijn, zit de kritiek in de resultaten. Deze worden niet duurzaam geborgd na afloop van de projecten of calls. Er wordt onvoldoende uit geleerd, uit gereflecteerd, en niet vastgelegd in beleid, financiering of structuur. VC realiseert tijdelijke meerwaarde, maar de institutionele verankering van resultaten blijft achter te blijven.

Geen (nog geen?) echte beleidsdoorbraken of systeemimpact

Hoewel VC door iedereen erkend wordt als motor van samenwerking, zien weinigen structurele beleidsverandering die rechtstreeks aan het netwerk te danken is. De impact zit in proces en relaties, niet in beslissingen of regelgeving. De macht om te versnellen ligt nog te veel buiten het netwerk (bij kabinetten, departementen). VC heeft legitimiteit zonder hefboom.

- “Wij hebben onze doelstelling in de regeringsverklaring gekregen.” – (privaat, binnen)
- “Je voelt waar het leeft; en waar het op routine draait.” – (publiek, binnen)
- “De CE-monitor is er, maar wordt niet gebruikt als sturing.” – (kennis, binnen)
- “Het planbureau in Nederland gebruikt onze data beter dan wijzelf.” – (kennis, binnen)
- “Iedereen doet wel wat, maar niemand weet naar welk doel.” – (publiek, binnen)
- “Het zit te hard in de afvallogica.” – (privaat, binnen)
- “De stuurgroep informeert, maar stuurt niet.” – (middenveld, binnen)

Beperking van de doelstellingen / output

- In detail: output ongelijk verdeeld tussen domeinen

1. De mate van **beleidsnabijheid**.

- Daar waar een netwerk dicht aansluit op bestaand beleid, regelgeving of investeringsprogramma's, ontstaat sneller institutionele impact. Wanneer thema's te ver van formele bevoegdheden liggen, blijven de initiatieven afhankelijk van goodwill of individuele trekkers.
 - "Het helpt als iemand aan tafel ook echt beslissingsmacht heeft." – (privaat, binnen)
 - "Sommige thema's hebben vanzelf tractie; andere blijven hangen in praatgroepen." – (publiek, binnen)

2. De aanwezigheid van een **sterke trekker met mandaat**.

- Waar één of meerdere personen zowel inhoudelijke kennis als formeel mandaat combineren, vertaalt samenwerking zich sneller in actie en opvolging. Zonder die spilfiguren verwatert energie in werkgroepen.
 - "Waar iemand de brug slaat tussen beleid en praktijk, daar gebeurt iets." – (kennis, binnen)
 - "Het verschil is of iemand er zijn job van kan maken, of het erbij doet." – (middenveld, buiten)

3. De mate van **functionele concretisering**.

- Thema's die zich lenen tot duidelijk afgebakende uitdagingen (zoals processen, materialen of wetgevende knelpunten) genereren sneller zichtbare resultaten. Meer conceptuele of diffuse onderwerpen of minder 'mooie onderwerpen' hebben moeilijker vertaalbare doelen, waardoor de output beperkt blijft tot kennisdeling of positionering.
 - "Als je niet weet hoe succes eruit ziet, kan je het ook niet meten." – (kennis, binnen).
 - "Bio-economie gaat over levende materie, daar spreken mensen niet graag over" (prive, binnen)

- Daarnaast speelt ook de **persoonlijke dynamiek** van trekkers een rol: waar engagement groot is, ontstaan ad hoc coalities en nieuwe experimenten; waar dat ontbreekt, blijft de werking "beleefd maar stil".

Samenvatting:

- De ongelijke maturiteit binnen Vlaanderen Circulair is niet het gevolg van ongelijke ambitie, maar van **ongelijke condities voor doorwerking**:
- sommige werkagenda's en hefboomen beschikken over **mandaat, beleidsaansluiting en duidelijke focus**, terwijl andere functioneren als **leer- of reflectieruimtes** zonder directe vertaling in actie.
- De uitdaging voor het netwerk is om die verschillen **zichtbaar te erkennen én productief te maken**,
- zodat samenwerking niet afhangt van toevallige mensen, maar van een gedeelde structuur die beweging ondersteunt.

RESULTATEN

Profiel respondent en link met Vlaanderen Circulair

Imago en beeldvorming Vlaanderen Circulair

Netwerkdienststelling: kennis en evaluatie doelstellingen en rollen Vlaanderen Circulair

Differentiatie: kennis en evaluatie van het netwerk zelf

Integratie: kennis, gebruik en evaluatie van de werking/samenwerking in het netwerk

Aansturing (governance): kennis en evaluatie van de structuur, het netwerkmodel en het governance model

Communicatie/informatie: kennis, gebruik en evaluatie van interne en externe communicatiemiddelen

Toekomstvisies respondenten: Wensen en verwachtingen Vlaanderen Circulair

Hoe ervaren partners de meerwaarde van de huidige mix?

Algemene indruk: breed gedragen waardering, maar ervaren spanning tussen diversiteit en werkbaarheid	Waarde van heterogeniteit	Ervaren spanningen door complexiteit
Vrijwel alle respondenten beschrijven Vlaanderen Circulair als een rijk, divers en waardevol netwerk , dat erin slaagt actoren te verbinden die elkaar in geen enkel ander kader ontmoeten. De huidige mix – overheid, kennisinstellingen, bedrijven, middenveld – wordt gezien als een sterkte voor legitimiteit en leerwaarde , maar tegelijk als een bron van traagheid, overlap en complexiteit .	De heterogeniteit van het netwerk wordt door de meesten erkend als voorwaarde voor innovatie . Ze maakt het mogelijk om problemen multidisciplinair te benaderen – economisch, technologisch, beleidsmatig én sociaal. Meerdere respondenten zien dat als een van de sterkste punten van VC.	Toch ervaren veel actoren ook dat diezelfde diversiteit de besluitvorming vertraagt en de focus verzwakt . Het verschil in taal en tempo tussen publieke, private en academische actoren is een blijvende uitdaging.
“We brengen departementen en sectoren samen. Niemand anders heeft dat mandaat.” – (privaat, binnen governance) “Er is veel kennis en enthousiasme, maar soms ook te veel meningen aan tafel.” – (publiek, binnen) “De diversiteit is onze kracht, maar maakt het moeilijk om keuzes te maken.” – (kennis, binnen)	“Het is de enige plek waar overheid, markt en middenveld echt samen nadenken.” – (middenveld, buiten) “De mix zorgt dat we niet in onze eigen logica blijven hangen.” – (kennis, binnen)	“Iedereen wil meedoen, maar niet iedereen kan evenveel bijdragen.” – (publiek, binnen) “Er zijn veel vergaderingen waar je denkt: we zeggen allemaal hetzelfde in drie dialecten.” – (privaat, binnen) “De structuur is zwaar; het is eerder een verzameling van netwerken dan één geheel.” – (kennis, binnen)

Conclusie

- De huidige mix is **sterk in representativiteit en legitimiteit**, maar **zwakker in efficiëntie en focus**.
- Partners ervaren **meerwaarde in de breedte** (nieuwe perspectieven, toegang, draagvlak), maar missen soms **diepte in samenwerking**.
- Het netwerk is dus **heterogeen qua samenstelling én homogeniserend qua taal**: men spreekt dezelfde circulaire taal, maar werkt nog te vaak naast elkaar.

Zijn alle noodzakelijke partners betrokken in het netwerk?

Breed, maar niet volledig

- Respondenten erkennen dat Vlaanderen Circulair **veel actoren aan boord** heeft: beleidsdiensten, bedrijven, federaties, kennisinstellingen en enkele middenveldorganisaties. Die breedte is uniek, maar echter **niet compleet**.
- Verschillende respondenten benoemen **lacunes** in de samenstelling, vooral op **operationeel niveau**: acteurs die cruciaal zijn om **transitie tussen beleid naar praktijk** te realiseren, ontbreken of zijn onvoldoende actief betrokken.

Competenties: aanwezig maar versnipperd

- Alle noodzakelijke competenties **bestaan ergens** binnen het netwerk: kennis, beleid, communicatie, innovatie, data , maar ze lijken **niet te zijn samengebracht in een geïntegreerde structuur**.
- De **expertise is versnipperd** over werkagenda's, steunpunt, stuugroep, team VC en externe partners (CAP, Ce Center, Living Labs, ...).

“We hebben veel strategen, weinig doeners.” – **(privaat, binnen)**

“Het zijn vaak dezelfde mensen, dezelfde organisaties.” – **(middenveld, binnen)**

“We hebben een grote paraplu, maar niet iedereen staat eronder.” – **(publiek, binnen)**

“De kennis zit verspreid, maar niet geborgd.” – **(kennis, binnen)**

“CE-monitor wordt te weinig gebruikt om te sturen.” – **(kennis, binnen)**

“Iedereen heeft een stukje van de puzzel.” – **(privaat, binnen)**

Conclusie

- Het netwerk is **breed en representatief**, maar **niet volledig geïntegreerd**.
- Er zijn voldoende spelers, maar **de verbinding tussen kennis, beleid en uitvoering** is nog te zwak om gezamenlijke impact te verzekeren.

Welke actoren ontbreken nog?

Algemene tendens: vooral 'brugspelers' lijken te ontbreken

- Wat volgens respondenten ontbreekt, zijn **actoren die de brug slaan** tussen niveaus of logica's: tussen beleid en uitvoering, tussen bedrijven en burgers, tussen innovatie en regelgeving. Niet de klassieke partners, maar de **intermediairen** die zorgen dat ideeën landen.

Operationele en lokale actoren

- Verschillende respondenten benadrukken dat **lokale besturen, intercommunales en kmo's** nog te weinig betrokken zijn. Zij vormen de **implementatie-laag** van de transitie, maar ervaren het netwerk als veraf.

Sociale en arbeidscomponent en het middenveld

- Een ander terugkerend punt is de **ondervertegenwoordiging van sociale economie**. De circulaire transitie wordt vaak technisch of economisch ingevuld, terwijl inclusieve werkmodellen, skills en mensgerichte innovatie onderbelicht blijven. Hun perspectief ontbreekt niet uit onwil, maar uit **institutionele vertekening**. De samenstelling van Vlaanderen Circulair is sterk **beleids- en kennisgedreven**, waardoor de **maatschappelijke realiteit van ongelijkheid** minder systematisch wordt meegenomen in besluitvorming en projectkeuzes.
- De sociale economie wordt niet alleen gemist qua vertegenwoordiging, maar ook qua leerstijl (meer mensgericht) en knowhow (herstellen, onderhouden, productie, ..).

Conclusie

- De ontbrekende actoren zijn niet zozeer nieuwe sectoren, maar **verbindingstypen**:
 - bruggen tussen regels en innovatie / tussen strategisch beleid en uitvoering / tussen techniek en mens.
 - Het netwerk is sterk in **strategische vertegenwoordiging**, maar zwak in **tactische verankering**.

"We missen mensen die beleid en praktijk kunnen vertalen." – (publiek, binnen)
"De brug met vergunningen, normen en regelgeving is te smal." – (kennis, binnen)
"We hebben veel kennis, maar weinig vertalers." – (middenveld, buiten)

"Voor kleine bedrijven is Vlaanderen Circulair te groot en te abstract. Je hebt lokale besturen nodig die het vertalen naar de praktijk." – (*privaat, buiten*)
"De lokale kant van circulariteit is nog onderbelicht. Zonder steden en gemeenten gaan veel ideeën gewoon niet landen." – (*kennis, binnen*)
We missen de mensen die beleid en praktijk kunnen verbinden. Lokale besturen zijn cruciaal in die implementatielaag." – (*publiek, binnen*)

"De inclusieve kant van circulariteit verdwijnt naar de marge." – (middenveld, buiten)
"Circulariteit gaat niet alleen over bedrijven en technologie. Het sociale luik — mensen, werk, armoede — zit niet structureel mee aan tafel." – (kennis, binnen governance)
"Er is een risico dat circulariteit een verhaal van de middenklasse blijft. De mensen die het moeilijk hebben, zitten niet in het netwerk." – (kennis, binnen governance)
"Wij werken vanuit mensen, niet vanuit modellen — dat perspectief mist in de structuur." (middenveld, buiten)

Zijn er actoren die overbodig zijn of weinig bijdragen?

Weinig expliciet benoemde 'overbodigen'

- Respondenten vermijden meestal om anderen expliciet als “overbodig” te bestempelen. Wel klinkt herhaaldelijk dat er **te veel overlegfora** zijn met **dezelfde actoren in verschillende rollen**. De kritiek richt zich dus minder op *wie* erin zit, maar op *hoe vaak* en *in welke vorm* dezelfde spelers terugkeren.

Dubbelingen en rolonduidelijkheid

- Sommige structuren (zoals hefbomen en werkagenda's) worden ervaren als **overlappend** of **niet meer functioneel verschillend**. De **hefboomstructuur** wordt bijvoorbeeld genoemd als een goed idee dat in de praktijk **weinig toegevoegde waarde** biedt.

Verminderde betrokkenheid van passieve leden

- Enkele respondenten signaleren ook dat sommige organisaties **formeel aanwezig zijn**, maar **weinig actieve inbreng** leveren. Die “passieve partners” blijven aan boord omwille van legitimiteit, niet omwille van inhoud.

“We zitten met een netwerk van netwerken.” – **(kennis, binnen)**
“Te veel groepen, te weinig synergie.” – **(privaat, binnen)**
“Soms lijkt het alsof iedereen overal moet bijzitten.” – **(publiek, binnen)**

“Hefbomen hebben te weinig eigen profiel; het is een extra laag.” – **(kennis, binnen)**
“Je kan de helft van de vergaderingen samenvoegen.” – **(privaat, binnen)**

“Je voelt dat sommigen vooral lid zijn om erbij te zijn.” – **(publiek, binnen)**

Conclusie

- Er zijn geen expliciete “overbodige” partners, maar het netwerk **verliest energie aan overbodigheid**: te veel lagen, te veel terugkerende gezichten, te weinig duidelijke rolafbakening.
- De uitdaging ligt niet in wie overbodig blijkt, maar in **hoe de bestaande diversiteit beter georganiseerd kan worden**.

RESULTATEN

Profiel respondent en link met Vlaanderen Circulair

Imago en beeldvorming Vlaanderen Circulair

Netwerkdienststelling: kennis en evaluatie doelstellingen en rollen Vlaanderen Circulair

Differentiatie: kennis en evaluatie van het netwerk zelf

Integratie: kennis, gebruik en evaluatie van de werking/samenwerking in het netwerk

Aansturing (governance): kennis en evaluatie van de structuur, het netwerkmodel en het governance model

Communicatie/informatie: kennis, gebruik en evaluatie van interne en externe communicatiemiddelen

Toekomstvisies respondenten: Wensen en verwachtingen Vlaanderen Circulair

Integratie: hoe werkt Vlaanderen Circulair samen?

- Vlaanderen Circulair is een netwerk dat sterk verbindt *via mensen*, maar zwak borgt *via structuren*. De samenwerking leeft, maar de kennis stroomt niet.
- Vlaanderen Circulair beschikt over sterke bouwstenen voor samenwerking, maar hun onderlinge verbinding lijkt **meer toevallig dan structureel**.
- De energie leeft in de werkagenda's en open calls; de kennis in het CE Center; de coördinatie in het team VC; maar de bruggen ertussen zijn nog te smal om tot gedeelde sturing te komen.

Aspect	Waarneming uit interviews
Werkagenda's	Motor van samenwerking, maar te versnipperd en afhankelijk van trekkers.
Hefbomen	Onvoldoende zichtbaar, weinig toegevoegde waarde voor verbinding.
CE Center	Betrouwbare kennisbron, maar weinig vertaald naar actie.
Open Calls	Sterk in vernieuwing en toegang, zwak in borging.
CAP	Energiek en praktijkgericht, maar onvoldoende structureel ingebed.
Kennisdeling	Hoog op relationeel niveau, laag op systemisch niveau.
Kennisoverdracht	Ad hoc, persoonsgebonden, zelden geborgd in processen.

Evaluatie van de instrumenten in termen van samenwerking, verbinding en toegevoegde waarde

Werkagenda's – de inhoudelijke motor van het netwerk

Definitie

De werkagenda's zijn thematische werkstructuren (zoals bouw, maakindustrie, bio-economie, chemie, sociale circulaire economie, ...) waarin actoren uit beleid, kennis, bedrijven en middenveld **samen werken aan projecten, kennisdeling en beleidsadvies**. Ze vormen het **inhoudelijke hart** van Vlaanderen Circulair.

Evaluatie:

De werkagenda's worden unaniem erkend als **de kern van samenwerking binnen Vlaanderen Circulair**. Ze vormen de plaats waar **netwerkcontacten ontstaan, experimenten opstarten en kennis wordt gedeeld**. Voor veel respondenten zijn ze het **zichtbare hart van het netwerk**: concreet, thematisch en verbindend.

- “De stenen verleg je in de werkagenda, niet in de stuurgroep.” – (privaat, binnen)
- “Het is de plek waar mensen elkaar nog echt vinden.” – (privaat, binnen)
- “De werkagenda's zorgen voor de dynamiek. Zonder hen blijft het papier.” – (publiek, binnen)

Sterktes:

- **Nabijheid aan praktijk:** actoren werken rond concrete thema's.
- **Laagdrempelige samenwerking:** mensen komen samen op basis van inhoud, niet op basis van hiërarchie.
- **Lerend karakter:** nieuwe partnerschappen ontstaan spontaan.

Zwaktes:

- **Versnippering:** elke agenda werkt in eigen tempo en richting.
- **Sectorale logica** domineert soms boven ketenlogica.
- **Afhankelijkheid van trekkers:** continuïteit valt stil bij personeelwissels.
 - “Het hangt af van wie de trekker is – als die vertrekt, valt de energie weg.” – (publiek, binnen)
 - “We hebben sterke agenda's, maar het geheel is geen geheel.” – (kennis, binnen)

Samenvattend:

- Werkagenda's zijn het **sterkste verbindingsinstrument** van Vlaanderen Circulair binnenin het eigen werkagenda met hun eigen DNA, ook ze missen een **gemeenschappelijke methodiek of koppeling** die kennisuitwisseling tussen agenda's mogelijk maakt.

Evaluatie van de instrumenten in termen van samenwerking, verbinding en toegevoegde waarde

Hefbomen – beoogde versnellers van structurele doorbraken

Definitie

De hefboomen zijn strategische werkgroepen die bedoeld waren om **structurele obstakels** (“barriers”) voor **circulaire transitie** te signaleren en te vertalen naar beleid (zoals wetgeving, financiering, marktmechanismen).

Ze moesten fungeren als **brug tussen de werkagenda’s (praktijk) en de stuurgroep (beleid)**; een **doorlaatkanaal** waar praktijkervaringen, bottlenecks en systeemknelpunten konden worden opgeschaald en opgelost.

Evaluatie:

De intentie van de hefboomen wordt erkend als waardevol, maar de **praktijkervaring** is eerder negatief of diffuus. Respondenten beschrijven ze als **onduidelijk, overlappend** en **niet goed ingebed** in de rest van de structuur. De hefboomen lijken eerder een **extra overleg-laag** dan een functionele schakel. De oorspronkelijke bedoeling van de hefboomen zijnde **structurele barrières systematisch opsporen en terugkoppelen** lijkt **nog** maar zelden te worden gerealiseerd.

- “De hefboomstructuur is een goed idee, maar niemand weet meer wie wat doet.” – (**kennis, binnen**)
- “Het is een extra laag bovenop wat we al doen.” – (**privaat, binnen**)
- “Je voelt dat het ooit iets moest stroomlijnen, maar het is niet verankerd geraakt.” – (**publiek, binnen**)
- “Het idee was goed: de hefboomen moesten zorgen dat wat we leren in projecten ook het beleid bereikt.” – (**publiek, binnen**)
- Sommigen noemen het zelfs een **gemiste kans**: de hefboomen hadden de **praktijk met beleid kunnen verbinden**, maar bleven steken in **overleg**.
 - “We hebben een plek nodig waar drempels op tafel komen, niet nog een vergadering waar we ze benoemen.” – (**kennis, binnen**)
 - “Er zitten goeie mensen in de hefboomen, maar er is geen opvolging. De signalen verdwijnen onderweg.” – (**middenveld, binnen**)
 - “We hebben een hele lijst met hindernissen, maar er gebeurt niets mee. Ze moeten weggevoerd worden, maar door wie?” – (**financieel, binnen**)
- De toegevoegde waarde wordt daardoor niet concreet ervaren. Samenwerking binnen de hefboomen is fragmentarisch en meer informerend dan uitvoerend. Ze creëren weinig nieuwe verbindingen en sluiten onvoldoende aan bij lopende projecten.

Samenvattend:

- Hefboomen hebben een sterke conceptuele logica (structurele transitieknelpunten aanpakken), maar functioneren in de praktijk niet als bindmiddel.
- Hun rol is te weinig zichtbaar en te weinig gekoppeld aan werkagenda’s of besluitvorming.

Evaluatie van de instrumenten in termen van samenwerking, verbinding en toegevoegde waarde

CE Center – het kennis- en datacentrum van Vlaanderen Circulair

Definitie

Het Circular Economy Center (CE Center) is het **kennisconsortium** van Vlaanderen Circulair. Het verzamelt en analyseert data, voert onderzoek uit, en beheert de **Vlaamse CE-monitor**. Het is bedoeld als **wetenschappelijke onderbouw en kennisbasis** voor beleid, praktijk en hefboomen.

Evaluatie:

Vrijwel alle respondenten beschouwen het CE Center als een **belangrijke en betrouwbare kennisbron** de “**intellectuele motor**” van Vlaanderen Circulair. Het levert **objectieve data, legitimiteit en Europese zichtbaarheid**.

- “Het CE Center is het fundament onder alles wat we doen.” – (publiek, binnen)

De **zwakte** zit niet in de kwaliteit van het onderzoek, maar in de **verankering** ervan binnen het netwerk. De kennis **blijft vaak in rapporten hangen** en vindt **moeilijk haar weg naar beleid of praktijk**.

- “Het is top-down kennis: nuttig, maar niet ingebed in de dagelijkse praktijk.” – (ondernemer, buiten)
- “De data zijn er, maar ze komen niet tot bij wie er iets mee kan doen.” – (kennis, buiten)

Er is **geen vaste cyclus** waarin onderzoeksvragen vanuit de praktijk worden opgepikt en teruggekoppeld, of waarin resultaten van het CE Center worden vertaald naar beleidsacties. De rol van het CE Center als “**kennispartner van beleid**” wordt **onvoldoende zichtbaar gemaakt**.

- “De CE-data zijn rijk, maar ze landen niet in de hefboomen.” – (publiek, binnen)
- “We gebruiken het monitoringsmateriaal zelden als basis voor de discussies in onze agenda’s.” – (privaat, binnen)

Verschillende respondenten verwijzen naar de **bedoeling van de hefboomen**: dat zij structurele drempels zouden signaleren, onderbouwd met data uit het CE Center. In de praktijk gebeurt dit echter blijkbaar **nauwelijks**. De kennis wordt wel verzameld, maar onvoldoende vertaald naar structurele aanbevelingen of beleidsingrepen. Er is **geen systematische feedbacklus** waarbij werkagenda’s nieuwe onderzoeksvragen aanleveren.

Sommigen operen dat het CE Center in de toekomst **actiever** moet worden in **curatie en kennisdeling**: niet alleen meten, maar ook **duiden, prioriteren en vertalen** naar actie.

- “Wat we missen is iemand die zegt: dit zijn de cijfers, maar vooral: dit betekent het voor jullie.” – (privaat, binnen)

Samenvattend:

- Het CE Center is sterk in **verzamelen**, maar **zwak in vertalen**. Het biedt **credibiliteit en legitimiteit**, maar heeft **weinig structurele interactie** met het netwerk.
- De **verbinding met het hefboomonderzoek** is onderontwikkeld: er is **geen systematisch proces** voor kennisdoorstroom tussen data, praktijk en beleid.
- Het **functioneert meer als steunpunt dan als kennisverdeler**, terwijl de toekomst vraagt om een **actieve kennisbroker** die resultaten vertaalt in actie en beleidsdoorbraken.
 - “Het CE Center moet geen bibliotheek zijn, maar een gids.” – (kennis, binnen)
 - “De CE-monitor toont de trend, de hefboom zou de drempels moeten tonen – dat gebeurt niet.” – (publiek, binnen)

Evaluatie van de instrumenten in termen van samenwerking, verbinding en toegevoegde waarde

Open Calls – het laboratorium van vernieuwing

Definitie

De Open Calls zijn **subsidiemechanismen** waarmee Vlaanderen Circulair organisaties en bedrijven ondersteunt bij experimentele circulaire projecten. Ze zijn bedoeld om **nieuwe ideeën en samenwerkingen te stimuleren** en **inclusie van nieuwe spelers** te bevorderen; met nadruk op **leren-door-doen**.

Hun doel is om **innovatie en inclusie** te stimuleren, niet om structureel beleid te voeren.

Evaluatie:

- Vrijwel iedereen noemt de open calls een **van de meest succesvolle instrumenten**. Ze brengen **vernieuwing, actie en zichtbaarheid**. Ze verlagen de drempel om te experimenteren.
 - “De open calls hebben echt gewerkt – ze hebben beweging gecreëerd.” – **(middenveld, buiten)**
 - “De Open Calls zijn Vlaanderen Circulair op zijn best: doen, niet praten.” – **(privaat, binnen)**
- De open calls zorgen ook voor **toetreding van nieuwe actoren** tot het netwerk: bedrijven, lokale besturen, start-ups en sociale initiatieven die anders minder snel aansluiting zouden vinden.
 - “Door de Open Calls hebben we nieuwe spelers leren kennen – mensen die anders nooit aan tafel zouden zitten.” – **middenveld, binnen)**
- Toch klinkt er ook **kritiek op de opvolging en borging**. De calls leveren veel interessante experimenten op, maar **de lessen worden niet systematisch gedeeld of opgeschaald, er is geen duidelijke doorwerking in beleid of reguliere financiering**. De meerwaarde blijft daardoor vaak **tijdelijk of individueel**.
 - “Je krijgt er frisse ideeën uit, maar we doen er te weinig mee achteraf.” – **(publiek, binnen)**
 - “Open Calls tonen dat innovatie niet enkel technisch is, maar ook sociaal — alleen zien we dat deel minder terug.” – **(middenveld, buiten governance)**
- Ook de verbinding met de **werkagenda's en hefboomen** is beperkt: de Open Calls functioneren **parallel** aan de rest van het netwerk, niet als onderdeel van een geïntegreerde leerketen.
 - “De Calls lopen los van de agenda's. Ze tonen potentieel, maar worden niet teruggevoerd.” – **(publiek, binnen)**

Samenvattend:

- De Open Calls zijn een **krachtige motor voor innovatie en vernieuwing**.
- Ze creëren **zichtbaarheid, experiment en nieuwe verbindingen**, en tonen het netwerk op zijn meest dynamische kant.
- Ze missen echter **structurele opvolging en verankering**: kennis en resultaten worden onvoldoende systematisch benut.
- Toekomstige uitdaging: **de Open Calls koppelen aan structurele leer- en beleidsprocessen**, zodat experimenten uitgroeien tot blijvende verandering.
 - “Ze zijn de proeftuin, maar we vergeten te oogsten.” – **(publiek, binnen)**
 - “De Open Calls zijn de motor van vernieuwing. Ze houden het netwerk levend.” – **(kennis, binnen)**

Evaluatie van de instrumenten in termen van samenwerking, verbinding en toegevoegde waarde

Open Calls – het laboratorium van vernieuwing vervolg

- De Open Calls en de Green Deals worden vaak in één adem genoemd, maar ze **vertegenwoordigen twee verschillende logica's** binnen Vlaanderen Circulair: de **Open Calls brengen vernieuwing**, de **Green Deals moeten verankeren**. In de praktijk functioneren ze echter **los van elkaar**, waardoor de leerervaringen en resultaten van Open Calls **niet automatisch doorstromen** naar structurele beleidsverankering of nieuwe samenwerkingsvormen.
 - “De Green Deals zijn de brug die de Open Calls niet hebben. Alleen: de brug wordt weinig gebruikt.” – **(kennis, binnen)**
 - “De ene is energie, de andere structuur. Samen zouden ze de ideale mix vormen.” – **(privaat, binnen)**

Samenvattend:

- De **Green Deals** bieden op papier het complementaire kader om deze innovatie te bestendigen, maar in de praktijk **blijft de wisselwerking beperkt**.

Evaluatie van de instrumenten in termen van samenwerking, verbinding en toegevoegde waarde

CAP (Circular Acceleration Project) – de ondernemersvleugel

Definitie

Het CAP is een **ondernemersnetwerk en actieprogramma** dat bedrijven begeleidt bij circulaire businessmodellen. Het ontstond als **bottom-up** initiatief binnen het ecosysteem van Vlaanderen Circulair, met als doel **snellere en praktische uitvoering** van circulaire innovatie.

Evaluatie:

- Het CAP wordt door de meeste respondenten erkend als **energiek, resultaatgericht en praktijkgedreven**. Het illustreert hoe **samenwerking buiten de klassieke structuren** snelle resultaten kan opleveren.
 - “Het is een ander ritme, een andere logica.” – (ondernemer, buiten governance)
 - “Zij zijn de praktijk, wij de structuur – we praten te weinig met elkaar.” – (publiek, binnen)
 - “Ze bewijzen dat het ook sneller kan.” – (privaat, binnen)
- Toch wordt het CAP vaak ervaren als **losstaand** van de rest van het netwerk. De **verbinding en kennisuitwisseling** met werkagenda's, steunpunt en CE Center is **zwak**. De initiatieven lopen **parallel** eerder dan **complementair**.
 - “We doen hetzelfde, maar niet op dezelfde manier.” – (publiek, binnen)

Samenvattend:

- CAP toont het **potentieel van bottom-up energie** in de circulaire transitie, maar ook de **moeilijkheid van structurele integratie** met de meer institutionele logica van Vlaanderen Circulair.
- Het netwerk **herkent de meerwaarde**, maar heeft nog **geen mechanisme om die systematisch in te bedden**.

RESULTATEN

Profiel respondent en link met Vlaanderen Circulair

Imago en beeldvorming Vlaanderen Circulair

Netwerkdienststelling: kennis en evaluatie dienststellingen en rollen Vlaanderen Circulair

Differentiatie: kennis en evaluatie van het netwerk zelf

Integratie: kennis, gebruik en evaluatie van de werking/samenwerking in het netwerk

Aansturing (governance): kennis en evaluatie van de structuur, het netwerkmodel en het governance-model

Communicatie/informatie: kennis, gebruik en evaluatie van interne en externe communicatiemiddelen

Toekomstvisies respondenten: Wensen en verwachtingen Vlaanderen Circulair

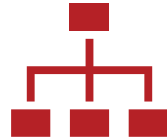
Verskillende structuren en netwerkmodellen



Leernetwerk:

Een netwerkvorm die draait rond uitwisseling, leren en inspiratie. Partners komen samen om kennis te delen, experimenten te doen en elkaar te versterken, zonder formele hiërarchie of beslissingsmacht. Het succes hangt af van vertrouwen, motivatie en interactie — niet van mandaten of structuren.

open en vrijwillig, gericht op kennisdeling en leren



Zelfregulerend netwerk:

Een netwerk dat zichzelf organiseert zonder centrale aansturing of formele leider. Beslissingen ontstaan via consensus en coördinatie, niet via top-down sturing. Het biedt veel autonomie aan de actoren, maar mist vaak een gemeenschappelijke richting of mechanismen om conflicten te beslechten.

autonoom, weinig formele sturing, coördinatie via relaties.



NAO / Lead-organization (Network Administrative Organization):

Een lichte centrale entiteit (backbone) die het netwerk coördineert, informatie bundelt, vooruitgang opvolgt en het mandaat bewaakt. Geen hiërarchische organisatie, maar een “ruggengraat” die samenwerking faciliteert en drempels wegneemt.

lichte centrale backbone die focus, kennisdoorstroom en besluitvorming ondersteunt

Waar positioneren respondenten Vlaanderen circulair?

Vandaag

- Overwegend “leernetwerk” / zelfregulerend netwerk met lichte elementen van gedeelde diensten. De openheid van het leernetwerk zorgt voor legitimiteit, maar maakt het moeilijker om richting en mandaat te bewaken.
Kenmerken die terugkeren: open community, veel overleg en projecten, **lage doorzettingsmacht**, sterk merk, relationele integratie.
 - Selectieve pockets van “leader-organization/NAO” (in enkele themalijnen) waar trekkers **mandaat + praktijkmacht** combineren (feitelijke regie binnen de themalijn).
 - **Beschrijving:** relationeel sterk, structureel licht; veel output (calls, labs, deals), maar **ongelijke outcome** en versnipperde sturing. Daar waar er wel output is (sommige werkagenda's) hebben ze de leernetwerkfase al doorlopen.
- 

Toekomst-droom

- “Lichte NAO / lead-organization” als gewenste evolutie: een klein, bevoegd transitieteam (backbone) dat:
 - keten- en materiaalgedreven prioriteiten clustert,
 - barrier-tracking organiseert (vergunningen, normen, regelgeving),
 - Niet leidt, maar laadt (energie en richting)
 - kruisbestuiving tussen agenda's borgt,
 - en monitoring → sturing maakt (met CE-monitor als feedbacklus).
 - “Het model is aan review toe.” – (publiek, binnen)
 - “Te veel groepen/subgroepen.” – (kennis, binnen)
 - “Iedereen doet wel wat, maar niemand weet naar welk doel.” – (publiek, binnen)
- Essentie: open leernetwerk behouden, maar één lichte ruggengraat toevoegen die mandaat, focus en integratie versterkt (zonder zware bureaucratie). De ruggengraat moet de verbinding bewaken, niet het eigenaarschap overnemen.
- In de toekomstvisie van respondenten is dit de gewenste richting: **een klein transitieteam met mandaat** dat de ketenwerking, barrier-tracking en kennisdoorstroming systematisch organiseert.

Evaluatie van de rollen en organen in termen van effectiviteit en efficiëntie

Stuurgroep - legitimiteit met beperkte sturing

Definitie

De stuurgroep is het formele **richtinggevende orgaan** dat de missie, legitimiteit en strategische keuzes van Vlaanderen Circulair bewaakt.

Ze moet signalen uit het netwerk **aggregeren** en richting geven aan de werkgenda's.

Evaluatie – efficiëntie (proces):

- Efficiëntie wordt door bijna alle respondenten als **laag tot matig** beoordeeld; de groep is **te groot** (25+ leden), de agenda's zijn **informatief in plaats van richtinggevend**, en de tijd voor besluitvorming is **beperkt**.
 - “De **stuurgroep informeert, maar stuurt niet**.” – (middenveld, binnen)
 - “Het is **een extra laag** bovenop wat we al doen.” – (privaat, binnen)
 - “Er is geen plek voor debat, enkel presentaties.” – (**kennis, binnen**)
- Daarnaast heerst **onduidelijkheid over de rol en samenstelling**: sommigen beschouwen de stuurgroep als een klankbord, anderen als een beslissingsorgaan.
 - “We komen maar vier keer per jaar samen, dus wat kan je echt beslissen?” – (**publiek, binnen**)

Evaluatie – effectiviteit (resultaat):

- **Beslissingsdichtheid laag**; richting ontstaat **via werkgenda's en trekkers**, niet via de stuurgroep. Ze bewaakt **legitimiteit**, maar weinig **coherentie**.
 - “We hebben **sterke agenda's**, maar **het geheel is geen geheel**.” – (kennis, binnen)
 - “Het is het forum waar iedereen gelijk heeft, en dus niemand echt beslist.” – (**middenveld, buiten**)
- De **vertegenwoordiging** wordt ook in vraag gesteld: sommige sectoren of domeinen zijn **oververtegenwoordigd** (overheid, kennis), andere (zoals sociale economie, burgerinitiatieven) **ondervertegenwoordigd**.

Samenvattend:

- De stuurgroep borgt legitimiteit en zichtbaarheid, maar geen richtinggevende kracht.
- Weinig mandaat en lage besluitvormingsefficiëntie.
- Samenstelling weerspiegelt het netwerk niet evenwichtig.
- In een lichte NAO-structuur zou de stuurgroep kleiner, scherper en meer besliskrachtig moeten worden.
 - “De stuurgroep is een forum, geen motor.” – (kennis, binnen)

Evaluatie van de rollen en organen in termen van effectiviteit en efficiëntie

Bureau – stille, onderbenutte schakel

Definitie

Het bureau is een kleinere **voorbereidings- en coördinatiecel**: het agendeert, stemt af tussen kernactoren, en bereidt de stuurgroep voor.

Evaluatie – efficiëntie (proces):

- Veel respondenten weten niet dat het bureau bestaat of wat het precies doet.
 - “Ik wist niet eens dat er een bureau wás.” – (middenveld, binnen)
- Wie het kent, ziet de **meerwaarde** als ‘filter’ en voorbereiding.
 - “Het is goed dat er iets is dat de chaos ordent.” – (privaat, binnen)
- Maar: het bureau heeft **geen formeel mandaat** en is **informeler dan bedoeld**.
 - “Je voelt dat het ooit iets moest stroomlijnen, maar het is niet verankerd geraakt.” – (publiek, binnen)

Evaluatie – effectiviteit (resultaat):

- Het bureau functioneert **effectief als voorbereiding**, maar **niet als brug** tussen werkagenda’s en de stuurgroep. Het mist mogelijks zichtbaarheid en doorwerking.
 - “Er is geen logica tussen wat besproken wordt in het bureau en wat beslist wordt in de stuurgroep.” – (kennis, binnen)
 - “Ze beslissen de agendapunten en bespreken al enkele standpunten.” (privaat, binnen)

Samenvattend:

- **Weinig bekend**, maar conceptueel waardevol.
- Kan **meer mandaat** krijgen om prioriteiten te filteren en afstemming te organiseren.
- **Voorkomt overbelasting van de voorzitter**, maar moet beter zichtbaar en gekoppeld zijn aan het transitieteam.
 - “Het bureau is goed – als iemand anders het niet overneemt, moet de voorzitter alles doen.” – (privaat, binnen)

Evaluatie van de rollen en organen in termen van effectiviteit en efficiëntie

Voorzitter (de functie, niet de persoon) - richtinggevend maar beperkt door perceptie

Definitie

De voorzitter heeft een **onpartijdige, verbindende rol** tussen beleid, economie en milieu, en vertegenwoordigt Vlaanderen Circulair extern. De functie moet **toon en tempo zetten**, niet enkel presideren.

Evaluatie – efficiëntie (proces):

- Extern wordt de rol als **efficiënt en geloofwaardig** gezien: de voorzitter **verbindt domeinen** en **brengt Vlaanderen Circulair in coalities**.
 - “De voorzitter geeft legitimiteit: iemand die boven het beleid uitstijgt.” – (publiek, binnen)
- Intern echter beperkt door **onduidelijk mandaat** en de **perceptie van nabijheid met OVAM**.
 - “De onafhankelijkheid van de voorzitter is cruciaal, maar niet altijd zichtbaar.” – (middenveld, buiten)

Evaluatie – effectiviteit (resultaat):

- De voorzitter is **merkversterker** en **brug naar economie en beleid**, maar kan moeilijk doorzetten zonder **transversaal mandaat**.
 - “De stem van Vlaanderen Circulair wordt gehoord, maar niet altijd vertaald.” – (kennis, binnen)
 - “Er is een sterke boegbeeldfunctie, maar geen ruggensteun in de structuur.” – (publiek, binnen)

Samenvattend:

- Zet **richting en profiel**, maar heeft **beperkte interne doorzettingsmacht**.
- Heeft nood aan een **expliciet, transversaal mandaat** dat verder reikt dan OVAM.
 - “Circulariteit is economie 2.0 – en dat vraagt leiderschap met gezag, niet louter vertegenwoordiging.” – (privaat, binnen)

Evaluatie van de rollen en organen in termen van effectiviteit en efficiëntie

Transitiemanager (functie, niet persoon) – spil maar kwetsbaar

Definitie

De transitiemanager verbindt **strategie, praktijk en beleid**. Zij bewaakt prioritering, koppelt agenda's, escaleert barrières en vertegenwoordigt het netwerk.

Evaluatie – efficiëntie (proces):

- Vrijwel alle respondenten noemen de rol **cruciaal**: hoge relationele efficiëntie, grote kennis en legitimiteit.
 - “Door haar ben ik er überhaupt bij geraakt.” – (middenveld, binnen)
 - “Iedereen kent haar, iedereen belt haar.” – (privaat, binnen)
- Maar de **persoonlijke draagkracht** is tegelijk de **grootste kwetsbaarheid**.
 - “Het systeem hangt te veel aan mensen, te weinig aan structuren.” – (kennis, binnen)

Evaluatie – effectiviteit (resultaat):

- Hoog in **verbinden en legitimiteit**, laag in structurele borging. De functie mist **formele ondersteuning** en een **multidisciplinair team** om het mandaat te dragen.
 - “We hebben een transitiemanager, maar geen transitieteam.” – (kennis, binnen)
 - “De snelheid en focus hangen te veel af van één persoon.” – (publiek, binnen)

Samenvattend:

- De **cruciale spil** van het netwerk, maar **te persoonsgebonden**.
- Moet evolueren naar een **ontpersoonlijkte functie** met een **team en mandaat**: de kern van een lichte NAO.
- Wordt universeel gewaardeerd, maar ook gezien als “bottleneck” als te veel op één schouder rust.
 - “Het zijn de mensen, niet de structuren, die dingen doen bewegen, maar dat mag niet zo blijven.” (kennis, binnen)

Evaluatie van de rollen en organen in termen van effectiviteit en efficiëntie

Team Vlaanderen Circulair - motor van uitvoering en communicatie

Definitie

Het team is de **operationele backbone**: ondersteunt programma's, communicatie, events, calls, en internationale zichtbaarheid.

Evaluatie – efficiëntie (proces):

- Zeer efficiënt in **communicatie en uitvoering**, maar minder in **inhoudelijke synergie** tussen agenda's.
 - “Sterke website, sterke nieuwsbrief – iedereen kent de naam.” – (privaat, buiten)
 - “Ze zijn overall, maar daardoor soms te weinig richtinggevend.” – (publiek, binnen)
 - “Ze zijn de motor, maar niet de brug. Ze moeten de kennis linken aan het beleid.” – (privé, binnen)
- Het team wordt als **zeer professioneel en gedreven** gezien, maar ook als **te nauw verbonden met OVAM**.
 - “Ze moeten neutraler zijn – niet in afval of milieu blijven hangen, maar in transitie breed zichtbaar zijn.” – (privaat, binnen)
 - “Ze zijn de lijm, maar soms ook te dicht bij één kant van de tafel.” – (middenveld, buiten)

Evaluatie – effectiviteit (resultaat):

- Projecten, calls en events worden goed opgevolgd en de communicatie is sterk, maar de **kennisborging en kruisagenda-leren** blijven beperkt.
 - “Ze doen veel goed werk, maar hun impact blijft onzichtbaar buiten de kring.” – (middenveld, binnen)
 - “Het team is efficiënt en servicegericht, maar mist een brug naar kennis en beleid.” – (kennis, binnen)
 - “Ze doen ongelooflijk veel, maar ze kunnen niet alles dragen.” – (publiek, binnen)
- Toch is het team **de motor van zichtbaarheid en vertrouwen** binnen en buiten het netwerk.
 - “Het team werkt goed, professioneel en bereikbaar. Zonder hen valt het stil.” – (privaat, binnen)

Samenvattend:

- **Zeer sterk uitvoerend en communicatief**, maar moet **breder zichtbaar en als neutrale partner opereren**.
- **Rol van synergie en vertaling van missie versterken**: van uitvoeringsteam naar **kennis- en integratiehub**.
- Het team zou de rol van **“servicecatalogus”**: barrier-tracking, kruisagenda-leren, monitoring en matchmaking kunnen krijgen
 - “Team VC is het gezicht, maar het moet ook het geheugen worden.” – (kennis, binnen)

Dubbele rol en beperkt mandaat: structurele spanning binnen het netwerk

Veel respondenten erkennen dat ze binnen Vlaanderen Circulair optreden **namens een organisatie, sector of federatie**, maar dat hun **mandaat** om beslissingen te nemen of engagementen aan te gaan **beperkt of onduidelijk** is. Daardoor **vertragen beslissingen, blijft verantwoordelijkheid diffuus**, en ervaren sommige leden hun rol als **symbolisch** eerder dan uitvoerend.

Mandaat binnen de eigen organisatie

- Respondenten uit federaties en sectororganisaties geven aan dat ze **niet altijd vrij zijn om standpunten in te nemen** die verder gaan dan het consensuskader van hun achterban. Hun aanwezigheid in VC zorgt voor verbinding, maar hun **mandaat stopt bij overleg**.

Dubbele rol: loyaliteit aan netwerk versus eigen organisatie

- Sommige respondenten benoemen dat ze zich **inhoudelijk sterk identificeren met Vlaanderen Circulair**, maar tegelijk **teruggefloten worden door hun eigen organisatie** als het engagement te ver gaat. Ze zitten dus in een **dubbele loyaliteit**: enerzijds de collectieve ambitie van VC, anderzijds de institutionele belangen van hun werkgever of sector.

Gevolg voor effectiviteit

- Die **onduidelijke mandaten** leiden ertoe dat **beslissingen worden uitgesteld of teruggespeeld naar de eigen organisatie**, waardoor de **doorzettingskracht** van het netwerk vermindert. Volgens de netwerktheorie is dat typerend voor **netwerken met hoge legitimiteit maar lage bevoegdheid**: de macht zit buiten de structuur; in de instituten die vertegenwoordigd worden.

Reflectie van deelnemers zelf

- Sommige respondenten stellen voor om het **mandaatvraagstuk expliciet te maken**: leden zouden duidelijk moeten weten **wat ze mogen vertegenwoordigen en beslissen**, en het team VC zou dat **transparanter kunnen organiseren** via roldefinities of afsprakenkaders.
- “Het zou helpen als we elk jaar herbekijken: wat is mijn rol, mijn mandaat, mijn bijdrage?” – (kennis, binnen)

Conclusie:

De **dubbele rol** van vertegenwoordigers maakt dat Vlaanderen Circulair sterk is in **legitimiteit en draagvlak**, maar zwak in **besluitvorming en opvolging**.

Zonder helder mandaat blijft de governance van het netwerk **meer relationeel dan resultaatgericht** — een gemeenschap van betrokkenen, maar nog geen gezamenlijk handelingsvermogen.

“Ik zit hier vooral als antenne, niet als beslisser.” – (privaat, binnen governance)
“We kunnen ideeën meenemen, maar ik mag **niet beloven wat mijn organisatie niet goedkeurt.**” – (privaat, binnen)
“Iedereen vertegenwoordigt iets, maar niemand beslist iets.” – (middenveld, binnen)

“Wij vertegenwoordigen bedrijven, geen beleid. Dat maakt dat we soms **meedoen aan gesprekken waarvan we weten dat we er niks over kunnen beslissen.**” – (privaat, binnen)

“Je zit er met je sectorpet, maar ook met je persoonlijke overtuiging — dat botst soms.” – (privaat, binnen)

“Je gelooft in het netwerk, maar **je moet thuis uitleggen waarom je tijd steekt in iets dat niet meteen opbrengt.**” – (kennis, binnen)

“Ik zit daar als believer, niet als mandataris.” – (middenveld, buiten)

“De stuurgroep is een verzameling van mensen die allemaal terug moeten naar hun baas.” – (publiek, binnen)

“Het is een community geworden waar iedereen ja zegt, maar niemand iets toezegt.” – (kennis, binnen)

RESULTATEN

Profiel respondent en link met Vlaanderen Circulair

Imago en beeldvorming Vlaanderen Circulair

Netwerkdienststelling: kennis en evaluatie doelstellingen en rollen Vlaanderen Circulair

Differentiatie: kennis en evaluatie van het netwerk zelf

Integratie: kennis, gebruik en evaluatie van de werking/samenwerking in het netwerk

Aansturing (governance): kennis en evaluatie van de structuur, het netwerkmodel en het governance-model

Communicatie/informatie: kennis, gebruik en evaluatie van interne en externe communicatiemiddelen

Toekomstvisies respondenten: Wensen en verwachtingen Vlaanderen Circulair

Overkoepelende conclusie inzet communicatie

Intern

Vlaanderen Circulair communiceert **levendig maar gefragmenteerd**.
De informele lijnen zijn **sneller en effectiever** dan de formele overlegstructuren.
Communicatie berust op **vertrouwen en persoonlijke relaties**, maar kennisoverdracht blijft **niet geborgd**.

Extern

Het netwerk heeft een **sterk imago en herkenbare stem**.
De communicatie straalt **vertrouwen en expertise** uit, maar de **transparantie van processen en duidelijkheid over participatie** kan beter.

- **Kort samengevat:**
Vlaanderen Circulair is **sterk in verbinding en symbolische communicatie**, maar heeft nood aan **meer gestructureerde kennisdeling intern en duidelijkere participatieprocessen extern**.
Het vertrouwen is groot — maar het gesprek moet dieper, niet alleen breder.
 - “Ze zijn top in branding, maar moeilijk uit te leggen wat ze precies doen.” – (privaat, binnen)
 - “Iedereen kent de naam, maar het blijft ver weg voor wie er niet in zit.” – (middenveld, buiten)

Interne communicatie in Vlaanderen

Circulair

Algemene indruk

- De interne communicatie binnen Vlaanderen Circulair wordt omschreven als **actief, relationeel en informeel**, maar ook **fragmentarisch**.
 - De uitwisseling van informatie en kennis gebeurt **hoofdzakelijk via mensen, niet via systemen**.
 - Dat maakt het netwerk wendbaar en persoonlijk, maar ook **afhankelijk van individuen en moeilijk overdraagbaar**.
- “Veel hangt af van wie belt wie.” – **(kennis, binnen governance)**
 - “De kracht zit in de korte lijnen, maar dat is tegelijk de zwakte.” – **(publiek, binnen)**

Interne communicatie in Vlaanderen **Circulair – formeel** communicatiekanalen

Samengevat:

De formele communicatiestructuren van Vlaanderen Circulair leveren **zichtbaarheid** maar geen **doorstroom**.

- Ze dienen als **informatielussen**, niet als **kenniscirculatiekanalen**.
- De formele kanalen (stuurgroep, projectgroep, bureau, notulen, nieuwsbrieven) ondersteunen **zichtbaarheid**, maar weinig **kennisdoorstroming**.
- Het netwerk communiceert beter *onderaan* dan *bovenaan*, en leeft dankzij de mensen die elkaar informeel weten te vinden. De **bovenlaag informeert**, de **onderlaag communiceert en leert** - maar de **brug ertussen** is dun.
- Er is nood aan een stuurgroep die kan en mag sturen en strategische verankerde beslissingen maken.

Formele communicatiekanalen in Vlaanderen Circulair:

1. Stuurgroep
2. Bureau
3. Projectgroep
4. Werkagenda's / Hefbomen
5. Teamoverleg Vlaanderen Circulair
6. CE Center / kennisrapportage
7. Nieuwsbrief & website
8. Netwerkdagen & events
9. Bilaterale contacten met kabinetten

Algemene trend:

- Bovenlaag (1–3) = strategisch → **informeren en legitimeren**
- Middellaag (4–6) = tactisch → **coördineren en uitvoeren**
- Onderlaag (7–9) = operationeel / community → **leren, verbinden, communiceren**

De uitdaging ligt in het **ontbreken van een coherente communicatielus** tussen deze lagen.

Of zoals een respondent het scherp zei:

- “Iedereen communiceert goed in zijn eigen bubbel. Alleen de brug ertussen ontbreekt.” – (sociaal-economie, buiten governance)

Interne communicatie in Vlaanderen **Circulair – formele** communicatiekanalen

Stuurgroep en projectgroep

- De **formele overlegstructuren** functioneren vooral als **informatieplatforms**, niet als actieve leerfora. De stuurgroep wordt ervaren als **groot en hiërarchisch**, met uiteenlopende belangen. Ze is **log in structuur**, maar **zwak in doorstroming** van informatie naar andere lagen.
- Informatie loopt meestal **top-down** – van het team naar de leden – zelden **horizontaal** (tussen de leden onderling) of **verticaal** terug omhoog.
- De **projectgroep**, die opvolging en uitvoering coördineert, krijgt meer waardering: ze werkt concreter en dichter bij het veld. Maar de **brug tussen stuurgroep en projectgroep** is onvoldoende zichtbaar.
- **Formele kanalen:**
 - **Stuurgroep vergaderingen** (vier keer per jaar, plenair, informerend)
 - **Projectgroep vergaderingen** (frequenter, operationeel, taakgericht)
 - **Bureau-overleggen** (voorbereidend, afstemmend, weinig zichtbaar)
 - **Notulen, presentaties, nieuwsbrieven** (eenzijdige informatiestroom)
- “De stuurgroep informeert, maar stuurt niet.” – (**middenveld, binnen**)
- “We praten vooral *over* elkaar, niet *met* elkaar.” – (**kennis, binnen**)
- “In de stuurgroep zitten mensen op senior level, maar de echte kennis zit lager.” – (**publiek, binnen**)
- “De juiste mensen weten de details, maar die zitten niet aan die tafel.” – (**privaat, binnen**)
- “De energie zit in de projectgroep, niet in de stuurgroep.” – (**publiek, binnen**)
- “De verbinding tussen die twee is flinterdun. De ene praat strategie, de andere realiteit.” – (**middenveld, buiten**)
- “In de stuurgroep zitten mensen met gezag, maar niet altijd met de juiste kennis.” – (**privé, binnen**)

Interne communicatie in Vlaanderen **Circulair – formele** communicatiekanalen

Werkagenda's

- Binnen de werkagenda's verloopt communicatie **veel vlotter en directer**.
 - Partners spreken **dezelfde taal** en ontmoeten elkaar **rond concrete projecten**.
 - De toon is informeel en relationeel, maar weinig structureel vastgelegd.
 - De communicatie in de werkagenda's is **levendig en lerend**, maar de link naar de bovenlaag (stuurgroep of team) is **niet systematisch geborgd**.
- “De werkagenda's zijn onze echte communicatiestructuren.” – **(privaat, binnen)**
 - “Daar hoor je wat er echt leeft.” – **(middenveld, buiten)**
 - “We zien elkaar op events of calls – dat werkt beter dan vergaderen.” – **(ondernemer, buiten)**
 - “We delen veel, maar het verdwijnt zodra het project stopt.” – **(kennis, binnen)**

Interne communicatie in Vlaanderen

Circulair – *formele* communicatiekanalen

Teamoverleg Vlaanderen Circulair

- **Functie:** Interne afstemming binnen het uitvoerende team (OVAM + ondersteuning).
- **Communicatievorm:** Wekelijks overlegmoment.
- Gestructureerd en efficiënt, maar beperkt tot eigen werking.
Effectiviteit: Goede coördinatie, maar weinig verbinding naar de rest van het netwerk.

Kennis- en monitoringmomenten (CE Center, analyses, rapportages)

- **Functie:** Formele kennisdeling vanuit het CE Center, data-analyse en beleidsmonitoring.
- **Communicatievorm:** Jaarlijkse rapporten, dashboards, studiedagen.
- Vaak academisch van toon, weinig vertaald naar netwerktaal.
- **Effectiviteit:** Sterk in legitimiteit, zwak in toepasbaarheid.

Bilaterale afstemming met kabinetten en administratie

- **Functie:** Politiek-institutionele communicatielijn.
Communicatievorm: Gesprekken met kabinetten of beleidsdiensten (niet publiek).
- **Effectiviteit:** Belangrijk voor legitimiteit, maar weinig transparant voor de rest van het netwerk.

- “Het team weet alles, maar deelt niet alles.” – (kennis, binnen)
- “De CE-monitor is fantastisch, maar niemand gebruikt hem om te sturen.” – (kennis, binnen)
- “Er is veel communicatie naar boven, maar weinig terug naar het veld.” – (publiek, binnen)

Interne communicatie in Vlaanderen Circulair – *Informele* communicatie en netwerken

De echte motor van samenwerking

- Respondenten noemen de **informele netwerken** de *echte motor van samenwerking*. Een groot deel van de kennisdeling en coördinatie gebeurt via **persoonlijke relaties**, toevallige ontmoetingen en **telefonische afstemming**. Informeel contact compenseert de trage, formele besluitstructuur.
 - “De informele netwerken zijn goud waard.” – (middenveld, buiten)
 - “We bellen elkaar gewoon. Zo gebeurt het meeste.” – (kennis, binnen)
 - “Het is vaak wie je kent, niet welke rol je hebt.” – (privaat, binnen)
 - “Er zit een kleine groep mensen die elkaar altijd weet te vinden.” – (publiek, binnen)

Verbinders als stille spil

- De sterkte van het netwerk ligt bij de **verbinders** — mensen die meerdere petten dragen (stuurgroep én projectniveau, of werkagenda én beleid). Zij vormen de *brugfiguren* tussen de lagen van het netwerk. Hun rol is niet formeel benoemd, maar cruciaal voor voortgang.
 - “Sommigen hebben een unieke rol – zij zijn de lijm tussen werelden.” – (kennis, binnen)
 - “Er zijn mensen die iedereen kennen; als zij bellen, gebeurt er iets.” – (publiek, binnen)
 - “Sommige mensen hebben gewoon het talent om dingen te laten bewegen, dat is geen functie maar een gave.” – (middenveld, buiten governance)
 - “Sommigen zijn echt de lijm — zonder hen valt de samenwerking uit elkaar.” – (middenveld, buiten)

Kwetsbaarheid en ongelijkheid

- Hoewel dit informele systeem goed werkt voor snelheid en vertrouwen, creëert het ook **ongelijkheid in toegang**: nieuwe of perifere spelers missen de netwerken waar beslissingen informeel worden voorbereid.
 - “Er is een inner circle. Als je daar niet in zit, hoor je dingen pas achteraf.” – (ondernemer, buiten)
 - “De informele lijntjes werken goed, maar ze sluiten soms mensen uit die er ook bij horen.” – (kennis, binnen)

Informele signalen tussen lagen

- Respondenten benoemen een waaier aan informele kanalen — telefoons, chatberichten, events, bilaterale gesprekken — die vaak **effectiever** zijn dan formele vergaderingen. Zeker tussen operationele en strategische lagen zijn deze contacten de enige echte communicatielijn.
 - “Mensen op het lagere niveau kennen elkaar. We zien elkaar op events of bellen direct.” – (middenveld, buiten)

Samengevat

- De interne communicatiestructuur van Vlaanderen Circulair is **sterk persoonlijk, zwak systemisch**.
- Informatie circuleert snel binnen **vertrouwde kringen**, maar **structurele kennisdeling** tussen groepen blijft beperkt.
- **Verbinders** houden het systeem in beweging, maar hun rol is **niet geborgd**.
- De **verbindingen lopen via mensen, niet via processen** — wat efficiënt is, maar kwetsbaar.
- Nieuwe actoren ervaren drempels om aansluiting te vinden bij deze “informele backbone”.
- “*Het is een netwerk van mensen, niet van structuren. Dat is zijn kracht, maar ook zijn zwakte.*” – (kennis, binnen)

Externe communicatie in Vlaanderen Circulair

Wat is de externe communicatie?

- Het is een geïntegreerde communicatiestrategie bestaande uit **website, nieuwsbrieven, sociale media, persberichten, evenementen en campagnes**, gericht op kennisdeling, zichtbaarheid en legitimiteit.

Hoe wordt het verspreid?

Via **professioneel vormgegeven online kanalen** (website, CE Monitor, nieuwsbrief) en **publieke events** zoals de Netwerkdag en projectvoorstellingen. De nadruk ligt op **positieve verhalen en inspiratie uit de praktijk**.

Algemene indruk

- De externe communicatie van Vlaanderen Circulair wordt **bijna unaniem positief beoordeeld**. Het merk is **sterk, herkenbaar en professioneel**. De toon straalt **vertrouwen, deskundigheid en energie** uit, waardoor Vlaanderen Circulair ook **buiten het netwerk** goed gekend is. De website creeert legitimiteit en herkenbaarheid.
- Communicatie creëert **zichtbaarheid en draagvlak**, maar minder **terugkoppeling en participatie**. De **symbolische kracht** van het merk overstijgt vaak de **feitelijke betrokkenheid** of de **structurering erachter**.
- Vlaanderen Circulair is **sterk in zenden en inspireren**, maar **zwakker in terugkoppeling en gerichte segmentatie**.
- De **uitstraling** is coherent en professioneel, maar de **structuren erachter** zijn niet even transparant voor buitenstaanders. De communicatie draagt bij aan **maatschappelijke legitimiteit**, maar minder aan **diepgaande participatie of feedback**.
- De **doenersdatabank** is iets om trots op te zijn, vele respondenten geven aan hiernaar te verwijzen als ze met mensen over circulaire economie.

- “Top in branding, fris en positief.” – **(privaat, binnen)**
- “Iedereen kent de naam, zelfs mensen die er niet in zitten.” – **(middenveld, buiten)**
- “Het is het gezicht van circulariteit in Vlaanderen.” – **(publiek, binnen)**
- “Ze communiceren fantastisch, maar je weet niet altijd wie of wat erachter zit.” – **(privaat, buiten)**
- “Ik zie hele mooie acties op de website staan, maar ik vraag me af of dit is ontstaan dankzij het netwerk of dat deze acties er ook zouden zijn geweest zonder? Ik mis ook heel wat acties die bedrijven doen rond circulariteit die hier niet op vermeld staan.” **(kennis, buiten)**

Externe communicatie in Vlaanderen Circulair –

Website, nieuwsbrieven, events

- De **website** en nieuwsbrieven worden vaak genoemd als **sterke punten**:
 - professioneel vormgegeven, rijk aan content, laagdrempelig en betrouwbaar.
 - Voor sommigen fungeert de website zelfs als **referentiebron of kennisportaal**.
 - Toch klinkt bij enkele respondenten ook **kritiek op de focus en opvolging** van communicatie: men vraagt zich af **wie bereikt wordt en wat ermee gebeurt**.
- “Sterke website, overzichtelijk en goed onderhouden.” – **(privaat, buiten)**
 - “Ik gebruik de site om te zien wat anderen doen.” – **(privaat, binnen)**
 - “Het is een soort publieke etalage van wat er allemaal leeft.” – **(publiek, binnen)**
 - “Er is veel communicatie, maar weinig feedback over impact.” – **(kennis, binnen)**
 - “Te breed, te algemeen. We weten niet wie het leest.” – **(publiek, binnen)**

Externe communicatie in Vlaanderen Circulair –

Toegankelijkheid en vertrouwen

- De meeste respondenten beschrijven Vlaanderen Circulair als **open en uitnodigend**. De stijl van communicatie wordt ervaren als **laagdrempelig, positief en verbindend**, zonder formele drempels of jargon.
- Dit schept **vertrouwen** en maakt het netwerk herkenbaar.
- Tegelijk geven buitenstaanders aan dat die openheid **niet altijd gepaard gaat met transparantie**. Het is niet altijd duidelijk **hoe beslissingen tot stand komen, wie beslist, of hoe men kan deelnemen** aan werkagenda's of calls.
- “Je hebt het gevoel dat iedereen welkom is.” – (**middenveld, buiten**)
- “Ze spreken een taal die niet afschrikt.” – (**middenveld, binnen**)
- “De toon is verbindend, niet hiërarchisch.” – (**kennis, binnen**)
- “Je ziet veel communicatie, maar weinig proces.” – (**kennis, binnen**)
- “Voor bedrijven is het niet duidelijk wat ze eraan hebben.” – (**privaat, buiten**)
- “Er is een kloof tussen het beeld en de ervaring.” – (**ondernemer, buiten**)

Externe communicatie in Vlaanderen Circulair –

Vertrouwen en geloofwaardigheid

- Vrijwel iedereen erkent dat Vlaanderen Circulair een **betrouwbaar merk** is.
 - De communicatie straalt **professionaliteit en stabiliteit** uit, en het netwerk fungeert als **gezaghebbende bron** over circulaire economie in Vlaanderen.
 - Toch kleeft aan die betrouwbaarheid ook een **overheidsimago**, dat voor sommige respondenten de **dynamiek en wendbaarheid** beperkt.
- “Vlaanderen Circulair is geloofwaardig. Als zij het zeggen, klopt het.” – **(publiek, binnen)**
 - “Je voelt dat het gedragen is door de overheid, dat we er kunnen op bouwen.” – **(publiek, binnen)**
 - “Het blijft OVAM in een nieuw jasje.” – **(privaat, binnen)**
 - “Te correct, te braaf soms.” – **(privaat, binnen)**

RESULTATEN

Profiel respondent en link met Vlaanderen Circulair

Imago en beeldvorming Vlaanderen Circulair

Netwerkdienststelling: kennis en evaluatie doelstellingen en rollen Vlaanderen Circulair

Differentiatie: kennis en evaluatie van het netwerk zelf

Integratie: kennis, gebruik en evaluatie van de werking/samenwerking in het netwerk

Aansturing (governance): kennis en evaluatie van de structuur, het netwerkmodel en het governance-model

Communicatie/informatie: kennis, gebruik en evaluatie van interne en externe communicatiemiddelen

Toekomstvisies respondenten: Wensen en verwachtingen Vlaanderen Circulair

Wensen en verwachtingen t.a.v. de doelen van het netwerk

Algemene teneur: nood aan herfocussing én tastbare resultaten

Over de hele lijn klinkt waardering voor wat Vlaanderen Circulair de voorbije jaren bereikt heeft: het merk, de community, de verbinding. Maar tegelijk dringt zich een **collectieve oproep tot focus en vernieuwing** op.

Respondenten willen dat het netwerk in de volgende fase **concreter, scherper en resultaatgerichter** wordt.

“We hebben de vlag geplant. Nu moeten we tonen wat er onder die vlag gebeurt.” – (publiek, binnen)

“Het is tijd om te laten zien wat het oplevert, niet alleen dat we verbonden zijn.” – (privaat, binnen)

“De intentie is sterk, maar de uitkomst te diffuus. We moeten keuzes durven maken.” – (kennis, binnen)

Hoe legitimiteit behouden?

De **legitimiteit** van Vlaanderen Circulair is vandaag hoog & gebaseerd op **vertrouwen, herkenbaarheid en inclusie**. Maar volgens respondenten zal die legitimiteit in de toekomst **niet meer vanzelfsprekend zijn**. Om ze te behouden, moet het netwerk **tastbare impact** tonen, **beleid voeden met resultaten, en duidelijk maken waarvoor het staat**.

“We hebben een sterk merk, maar legitimiteit vraagt bewijs.” – (publiek, binnen)

“Zonder outcome wordt zelfs de beste community decoratie.” – (kennis, binnen)

“Legitimiteit komt niet uit logo's, maar uit daden.” – (middenveld, buiten)

Legitimiteit hangt in de toekomst minder af van “wie erbij hoort” en meer van “wat het oplevert”: zowel voor beleid als voor de praktijk.

Dreiging van legitimiteitsverlies

Enkele respondenten waarschuwen dat Vlaanderen Circulair zijn positie kan verliezen als het **teveel dingen tegelijk wil zijn** of **geen duidelijke prioriteiten** maakt.

“Er is een risico op irrelevantie door overdaad.” – (publiek, binnen)

“We zijn alles voor iedereen geworden.” – (privaat, binnen)

Samenvattend:

Partners willen **meer focus en outcome** om de **maatschappelijke legitimiteit** te behouden. Vlaanderen Circulair moet **blijven verbinden**, maar ook **zichtbaar verschil maken** in transitieversnelling. Een volgende fase van VC (mag) zich aan dringen.

Welke doelen zijn volgens partners cruciaal voor de volgende fase?

Respondenten zijn opvallend eensgezind over de **richting** voor de volgende fase:

- het netwerk moet van **samen praten over circulariteit** evolueren naar **samen barrières wegnemen en implementeren**.
- De volgende fase vraagt een **meer oplossingsgericht, ketengebaseerd en uitvoeringsgericht** Vlaanderen Circulair, dat **beleidsdrempels aanpakt, outcome meet, en resultaten zichtbaar maakt**.

De vier meest genoemde prioriteiten:

1. Van sectoren naar ketens en materialen

Vrijwel iedereen noemt het belangrijk om de **oude sectorlogica** achter zich te laten en te werken rond **waardeketens, stromen, materialen en drempels**.

“De echte versnelling zit niet binnen sectoren, maar tussen sectoren.” – (publiek, binnen)

“We moeten naar stromen en ketens, niet naar labels.” – (middenveld, binnen)

We blijven te veel denken in afvalstromen in plaats van materiaalstromen. Wat voor de ene een afvalproduct is, is voor de andere een grondstof — maar het beleid is nog niet georganiseerd om dat mogelijk te maken.” – (kennis, buiten governance)

2. Barrier-tracking en regelgeving

Respondenten willen dat VC een **institutioneel aanspreekpunt** wordt

voor **regelgevende en vergunningstechnische obstakels** – een soort “transitiedesk”.

“We botsen op regels die niet mee geëvolueerd zijn. Iemand moet dat systematisch naar boven brengen.” – (kennis, binnen)

“De volgende frontier is vergunningen en regelgeving.” – (kennis, binnen)

3. Outcome-meting en opvolging

Veel respondenten vinden dat de **CE-monitor** meer moet doen dan rapporteren: hij moet richting geven, keuzes sturen, en opvolging mogelijk maken.

“Zitten we op koers? Dat is de vraag die we moeten kunnen beantwoorden.” – (publiek, binnen)

“We meten veel, maar sturen niet.” – (publiek, binnen)

4. Communicatie die bewijst

Communicatie moet **meer gericht zijn op bewijs en resultaten**, niet alleen verhalen en campagnes.

“Laat zien wat werkt, niet alleen wat leeft.” – (publiek, binnen)

Cases, geen slogans.” – (privaat, binnen)

Hoe moet het netwerk evolueren? Hoe zien partners de rol en positie in de toekomst?

Verhouding tot beleid

- Respondenten verwachten dat VC **meer transversaal** wordt en niet langer “structureel ingebed bij OVAM met partners”, maar een **breed Vlaams platform** dat meerdere beleidsdomeinen verbindt.
- Transversaal betekent voor sommigen ook sector overschrijdend: circulariteit stopt niet aan de grenzen van één domein. Circulariteit gaat niet enkel over beleidsdomeinen, maar over de verbinding van waardeketens.
 - “We praten altijd over ketens *binnen* sectoren – bouw, textiel, voeding – maar circulariteit vraagt ketens *over* sectoren heen. Een kledingstuk, bijvoorbeeld, raakt aan design, materialen, productie, logistiek, detailhandel, en hergebruik. Die werelden moeten met elkaar leren spreken.” – (kennis, buiten governance)
 - “De circulaire economie is niet van één administratie. Vlaanderen Circulair moet dat ook uitstralen.” – (privaat, binnen)

Internationale positie

- Het merk heeft **sterke Europese reputatie** en moet die **verzilveren in concrete samenwerking** (Green Deal, Horizon).
- “We zijn top of mind in Europa.” – (publiek, binnen)
“Rekening houden met Europa: niet volgen, maar mee aan tafel zitten.” – (privaat, binnen)
“Gebruik die zichtbaarheid om investeringen en partners aan te trekken.” – (financieel, binnen)

Institutionele positionering

- De meningen blijven verdeeld:
- Sommigen willen **meer autonomie van OVAM** voor geloofwaardigheid.
- Anderen waarderen de **OVAM-link** voor stabiliteit.
- “Met OVAM blijven we te veel in de milieusfeer hangen.” – (privaat, binnen)
“Zonder OVAM had dit nooit gewerkt.” – (publiek, binnen)
“Onafhankelijk in Mechelen zou symbolisch sterk zijn.” – (middenveld, buiten)
“Het netwerk moet de brug blijven tussen kennis, geld en beleid.” – (kennis, buiten)

Kernidee:

- Vlaanderen Circulair als **verbindend transitieknooppunt** in plaats van enkel beleidsprogramma.
- Van *vitrine* naar *actor* in Europese transitieprojecten.
- Meer autonomie in mandaat en communicatie, maar **verankering in beleid** behouden.

Richting toekomst

De Essentie van de toekomstvisie

- **Vlaanderen Circulair als autonoom, transversaal en Europees georiënteerd transitienetwerk dat beleid, financiering en praktijk verbindt** — onafhankelijk genoeg om te vernieuwen, verbonden genoeg om impact te hebben.

Waar naartoe?	Wat betekent dat concreet?
Transversaal werken	Tussen agenda's en beleidsdomeinen: milieu, economie, innovatie, inclusie.
Europees meespelen	Niet volgen, maar bijdragen aan EU-agenda's, fondsen en partnerschappen.
Onafhankelijk maar verbonden	Autonome werking (symbolisch "buiten OVAM") met blijvend mandaat.

- “We hebben een plek nodig die tussen de administraties beweegt, niet binnen één ervan.” – **(kennis, binnen)**
- “Het moet licht en slagkrachtig blijven, maar wél richting geven.” – **(middenveld, buiten)**
- “De toekomst moet niet alleen transversaal zijn tussen beleidsdomeinen, maar ook tussen economische en sociale logica's.” – **(academisch, buiten)**

Wensen en verwachtingen t.a.v. Vlaanderen Circulair als netwerkorganisatie

Nieuwe rol: van coördinator naar regisseur-light

- Veel partners verwachten dat VC iets **meer sturing** opneemt, maar zonder top-down te worden. Ze vragen een **lichte regierol**: iemand die prioriteiten bewaakt, die signalen ordent, en die voorkomt dat het netwerk “versnipperd uitdooft.”
 - “Er is nood aan een lichte backbone, geen nieuwe mastodont.” – (kennis, binnen)
 - “Een netwerk zonder ruggengraat blijft bewegen, maar nergens naartoe.” – (privaat, binnen)
 - “Niet meer structuur, maar meer richting.” – (kennis, binnen)
- Deze “regisseur-light” zou een klein, bevoegd **transitieteam** zijn, met mandaat om **agenda’s te clusteren, prioriteiten te volgen en lessen te delen.**

Blijven verbinden

- Tegelijk mag VC volgens velen **niet zijn openheid verliezen**. Het moet toegankelijk blijven voor nieuwe ideeën, spelers en experimenten.
 - “Hou het open, dat is onze sterkte.” – (middenveld, buiten)
 - “Zodra het een instelling wordt, is het dood.” – (ondernemer, buiten)

Samenvatting

- Partners zien Vlaanderen Circulair in de toekomst als **“een open netwerk met een dunne maar sterke ruggengraat.”**
- Een plek die **verbinding behoudt**, maar ook **richting geeft en drempels wegwerkt.**

Wat is nodig om effectief te blijven? Wat moet het minstens zijn?



Drie basisvoorwaarden voor effectiviteit

1. Mandaat en continuïteit

Partners willen dat Vlaanderen Circulair mandaat krijgt én behoudt om coördinatie op te nemen, met een klein transitieteam dat onafhankelijk maar verbonden werkt.

“Zonder ruggengraat verliezen we de continuïteit.” – (publiek, binnen)

“We moeten weten wie beslist, anders blijft alles hangen.” – (middenveld, binnen)

2. Focus en prioritering

Effectiviteit vraagt duidelijke keuzes: niet alles tegelijk, maar enkele prioritaire thema's waar Vlaanderen Circulair doorbraken kan forceren.

“Doe minder, maar beter.” – (kennis, binnen)

“We moeten stoppen met in elk debat te zitten.” – (privaat, binnen)

3. Kennisdeling en leren

Een structureel leermechanisme tussen projecten, calls, agenda's en beleid is cruciaal. De opgebouwde kennis moet systematisch worden geborgd, gedeeld en gebruikt.

“We leren veel, maar vergeten snel.” – (kennis, binnen)

“Iedereen doet wel wat, maar niemand lijkt te bundelen.” – (middenveld, buiten)

Wat moet Vlaanderen Circulair minstens blijven zijn?

- Respondenten zijn opvallend eensgezind: Vlaanderen Circulair mag **nooit een klassieke organisatie** worden.
- Het moet een **open, dynamisch en verbindend netwerk** blijven, met een **duidelijke spilfunctie en zichtbare maatschappelijke waarde**.
 - “Geen agentschap, geen koepel, geen lobby – een netwerk dat verbindt en versnelt.” – **(privaat, binnen)**
 - “Het moet de plek blijven waar nieuwe allianties ontstaan.” – **(kennis, binnen)**
 - “Een huis waar ideeën even landen voor ze naar buiten gaan.” – **(middenveld, buiten)**

Belangrijk om mee te geven – richting toekomstscenario's

Toestemming en wens om te veranderen

- Er is brede bereidheid om het netwerk te herdenken en te vereenvoudigen. Respondenten geven Vlaanderen Circulair impliciet *mandaat tot verandering*: het netwerk mag zich heruitvinden, als dat leidt tot meer focus en slagkracht.

Keuzes maken – nu te veel

- Een centrale boodschap doorheen alle interviews is dat Vlaanderen Circulair **te veel sporen tegelijk volgt**. Er is te weinig strategische scherpte, en dat leidt tot versnippering en vermoeidheid in het netwerk.

Prioriteren

- Respondenten willen dat Vlaanderen Circulair **duidelijke prioriteiten stelt**, en keuzes maakt die zichtbaar verschil maken in de kern van de economie — niet alleen in de periferie.

Je kan niet iedereen tevreden houden

- Veel respondenten zien dit als de *valkuil van het netwerk*: Vlaanderen Circulair probeert alle actoren een stem te geven, maar verliest daardoor focus en impact. Ze vragen meer sturing en durf om *nee* te zeggen.
- Veel respondenten zien dit als de *valkuil van het netwerk*: Vlaanderen Circulair probeert alle actoren een stem te geven, maar verliest daardoor focus en impact. Ze vragen meer sturing en durf om *nee* te zeggen.

Je kunt beter een paar keuzes maken en echt iets veranderen, dan zes werkagenda's en 7 hefbomen hebben waar iedereen tevreden is maar niemand iets opschiet.” (privé, binnen)

- “Er is een duidelijke wens om te evolueren, maar het moet doelgerichter.” – (middenveld, buiten governance)
“We voelen allemaal dat er iets moet veranderen, maar niemand weet precies waar te beginnen.” – (publiek, binnen)
- “Er zijn te veel werkagenda's en hefbomen. Iedereen doet iets, maar niemand weet naar welk doel.” – (publiek, binnen)
“Iedereen kan weer vier jaar verder werken, maar dan evalueren we opnieuw dat we weinig impact hebben.” – (middenveld, buiten governance)
- “Het model is aan review toe.” – (publiek, binnen)
- “Je moet keuzes maken en proberen concrete stappen te zetten. Dat is beleid maken.” – (middenveld, buiten governance)
- “Het is beter een paar scherpe keuzes te maken dan alles een beetje te doen.” – (kennis, binnen)
- “We moeten van praten naar doen.” – (privaat, binnen)
- Veel respondenten zien dit als de *valkuil van het netwerk*: Vlaanderen Circulair probeert alle actoren een stem te geven, maar verliest daardoor focus en impact. Ze vragen meer sturing en durf om *nee* te zeggen.
- “Je kan niet iedereen tevreden houden – dat is net de fout die we nu maken.” – (middenveld, buiten governance)
- “Soms moet je durven kiezen voor wat echt werkt, ook als dat betekent dat sommigen afhaken.” – (middenveld, binnen)
- “Iedereen wil zijn deel, maar dat is geen strategie.” – (privaat, binnen)
- “We kunnen trots zijn, maar nu is het tijd om te kiezen wat echt verschil maakt.” – (middenveld, buiten)



OVERKOEPELENDE CONCLUSIE

Thema	Bevinding	Verbatim
Toekomst van de doelen	Meer outcome, ketenlogica, barrier-tracking, meetbare resultaten	“Legitimiteit komt niet uit logo's, maar uit daden.” – middenveld, binnen)
Verwachtingen t.a.v. VC	Lichte backbone, mandaat, richting geven zonder bureaucratie	“Niet meer structuur, maar meer richting.” – (publiek, binnen)
Evolutie als netwerk	Van OVAM-nabij naar transversaal Vlaams platform	“De circulaire economie is niet van één administratie.” – (middenveld, buiten)
Effectiviteit	Mandaat, focus, kennisdeling	“Doe minder, maar beter.” – (privé, binnen)
Minimale essentie	Open, verbindend, geloofwaardig, onafhankelijk, lerend netwerk	“Geen agentschap, geen koepel, geen lobby.” – (privé, buiten)

- Vlaanderen Circulair wordt door zijn partners gezien als een **uniek en waardevol platform**, maar het netwerk staat op een **kantelpunt**.
- De volgende fase vraagt **minder breedte, meer diepte; minder praten, meer doorbreken**.
- Het moet **zichtbaar bewijzen dat samenwerking iets oplevert dat niemand alleen kan realiseren**.
 - “We hebben de vlag. Nu moeten we het kompas **scherpstellen**.” – **(publiek, binnen)**

INDI ville

COLLECTIEF VOOR
ONDERZOEK EN
ADVIES OVER
MAATSCHAPPIJ,
POLITIEK EN MEDIA

*Anne Borgers | Sarah Degrande | An Katrien Sodermans
Colin Sanders | Wouter Samyn
Jurgen Minnebo | Jo Steyaert | Robin Lagrou Stéphanie
Busschaert | Jan Verbelen |*

