

Verslag stakeholderworkshop

22/01/2026



Verslag stakeholderbevraging 22 januari

1	Samenvatting.....	4
1.1	Context.....	4
1.2	Algemene vaststelling.....	4
1.3	Belangrijkste inzichten uit de scenario-bespreking.....	4
2	Context en opzet van de stakeholderworkshop.....	6
3	Ronde 1: Kennismaking, toelichting resultaten onderzoek en verduidelijking theoretisch kader	7
4	Ronde 2: Bespreking scenario's.....	8
4.1.1	Scenario 1	8
4.1.2	Scenario 2.....	8
4.1.3	Scenario 3.....	9
4.1.4	Scenario 4.....	9
4.1.5	Scenario 5.....	9
5	Ronde 3: Scenario deelnemers.....	10
5.1	Samenvatting Ronde 3	10
5.2	Overkoepelende aandachtspunten.....	10
5.3	Verslag ronde 3 – Detail van de pitchen	12
5.3.1	Pitch 1 – Gerichte focus en instrumentkeuze vanuit doelstellingen.....	12
5.3.2	Pitch 2 – Vlaanderen Circulair als sturende en richtinggevende actor	12
5.3.3	Pitch 3 – Transformatie-assen als organisatienetwerken	12
5.3.4	Pitch 4 – Shared services en strategische afstemming.....	13
5.3.5	Pitch 5 – Regisseur van instrumenten per subdoel	13
6	Bijlage 1: Deelnemerslijst.....	15
7	Bijlage 2: Verslag ronde 2	16
7.1	Scenario 1.....	16
7.2	Scenario 2.....	17
7.3	Scenario 3.....	19
7.4	Scenario 4.....	20
7.5	Scenario 5.....	22
8	Bijlage 3: Transcriptie pitches.....	24
8.1	Pitch 1	24
8.2	Pitch 2	25
8.3	Pitch 3	28

8.4	Pitch 4	30
8.5	Pitch 5	31

1 Samenvatting

1.1 Context

In het kader van de evaluatie van Vlaanderen Circulair werd op 22 januari een stakeholderworkshop georganiseerd met een diverse groep sleutelactoren, 27 in totaal, uit beleid, kennisinstellingen, middenveld en bedrijfsleven. De workshop bouwde voort op de resultaten van de kwantitatieve bevraging en de kwalitatieve interviews en had als doel om, via bespreking van toekomstscenario's, inzicht te krijgen in gedragen richtingen, spanningsvelden en randvoorwaarden voor de verdere organisatie van Vlaanderen Circulair.

1.2 Algemene vaststelling

De deelnemers erkennen unaniem de meerwaarde die Vlaanderen Circulair de voorbije jaren heeft gerealiseerd als ecosysteem, leerplatform en verbindende actor. Tegelijk leeft breed het gevoel dat **binnen de huidige organisatievorm de maximale impact grotendeels bereikt is**. Voor de volgende fase van de circulaire transitie is een **scherpere positionering en gerichtere werking** noodzakelijk.

De centrale vraag die tijdens de workshop bovendreef, was niet of Vlaanderen Circulair moet veranderen, maar **hoe ver het kan en moet gaan in focus, sturing en doelgerichtheid zonder zijn legitimiteit en draagvlak te verliezen**.

1.3 Belangrijkste inzichten uit de scenario-bespreking

1. **Het ecosysteemmodel blijft essentieel, maar is onvoldoende als eindbeeld**
Vlaanderen Circulair wordt sterk gewaardeerd in zijn rol als verbinder, inspirator en leerplatform. Dit wordt gezien als de “comfortzone” en kerncompetentie van de organisatie. Tegelijk is er brede bezorgdheid dat een louter faciliterend en slank ecosysteemmodel onvoldoende hefboomkracht heeft om systemische doorbraken te realiseren. Zonder expliciete keuzes, doelen en opvolging dreigt vrijblijvendheid en afnemende beleidsrelevantie.
2. **Er is breed draagvlak voor focus en prioritering**
Over de scenario's heen is er consensus dat Vlaanderen Circulair keuzes moet maken om impact te vergroten. Focus verhoogt duidelijkheid voor partners, versterkt beleidsrelevantie en creëert kansen op middelen en mandaat. Tegelijk leven er terechte vragen over legitimiteit: wie maakt de keuzes, op basis van welke criteria, en hoe blijft het ecosysteem betrokken?
3. **Zonder expliciete doelen heeft de toekomstige werking geen zin**
Doelen zijn noodzakelijk om de stap te zetten van leren naar realiseren. Zonder concrete (sub)doelen blijft samenwerking te vrijblijvend en is de impact beperkt. Hoewel doelen idealiter bottom-up worden gevoed door het veld, is het (bijna) onmogelijk om de finale keuzes daar volledig te laten. Daarom is een actieve rol van het beleid nodig om, op basis van die input, knopen door te hakken en te deblokken in tijd en inhoud. Zo kan Vlaanderen Circulair in de volgende fase sterker inzetten op implementatie, opschaling en het wegwerken van structurele barrières, zonder zijn verbindende rol te verliezen. Met duidelijke doelen kan Vlaanderen bovendien een voortrekkersrol blijven opnemen.

4. **Shared services zijn ondersteunend, niet richtinggevend**

Een Shared Service Center wordt breed erkend als nuttig instrument om versnippering tegen te gaan en efficiëntie te verhogen (bv. rond financiering, juridische vragen, circulair aankopen). Tegelijk is er duidelijke consensus dat dit geen dragend eindbeeld mag zijn: zonder richting, ambitie en systeemsturing blijft het te technocratisch en onvoldoende geschikt voor complexe transitie-uitdagingen.

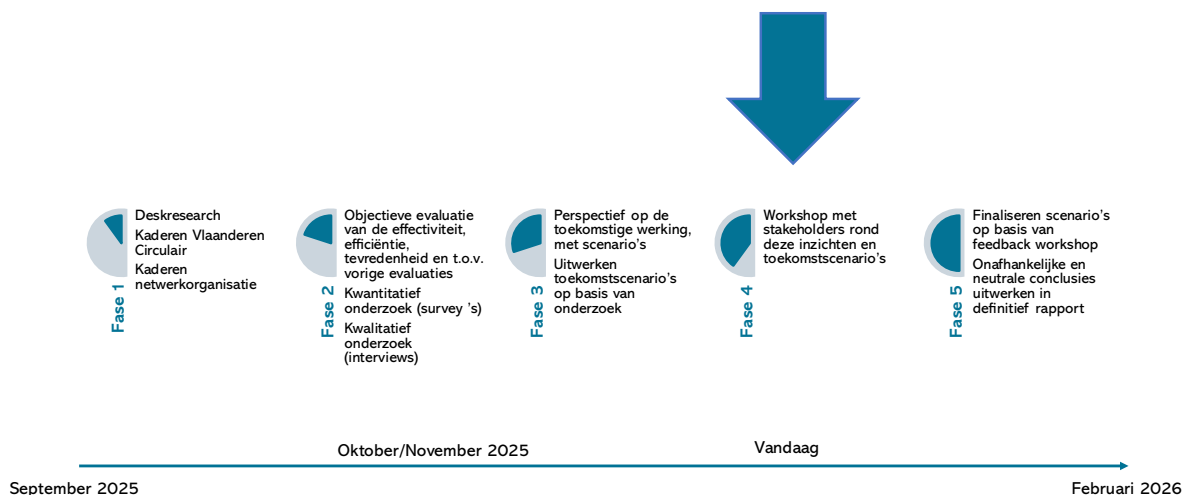
5. **Er tekent zich een hybride toekomstbeeld af**

Geen enkel scenario wordt in zijn zuivere vorm als wenselijk eindmodel gezien. In de door deelnemers ontwikkelde scenario's ontstaat een impliciet gedeeld beeld waarin:

- een open ecosysteem en lerend netwerk behouden blijven;
- Vlaanderen Circulair explicieter werkt met focus en prioriteiten;
- tijdelijke organisatienetwerken worden opgezet rond concrete doelen of transformatie-uitdagingen;
- shared services ondersteunend worden ingezet waar ze hefboomwerking creëren.

2 Context en opzet van de stakeholderworkshop

In het kader van de evaluatie van het Vlaanderen Circulair organiseerde OVAM, met ondersteuning van Indiville, Levuur, Level K en AMS een stakeholderworkshop op 22 januari. De workshop maakte deel uit van fase 4 van het evaluatietraject en bouwde voort op de resultaten van de kwantitatieve bevraging en de kwalitatieve interviews.



Het doel van de workshop was niet om tot consensus te komen, maar om met een zorgvuldig samengestelde groep sleutelactoren te reflecteren op de inzichten uit de evaluatie en op mogelijke toekomstscenario's voor Vlaanderen Circulair. De workshop fungeerde als klankbordmoment om standpunten, spanningsvelden en randvoorwaarden scherp te krijgen, en om te onderzoeken welke organisatiemodellen als geloofwaardig en werkbaar worden ervaren voor de volgende fase van de circulaire transitie in Vlaanderen.

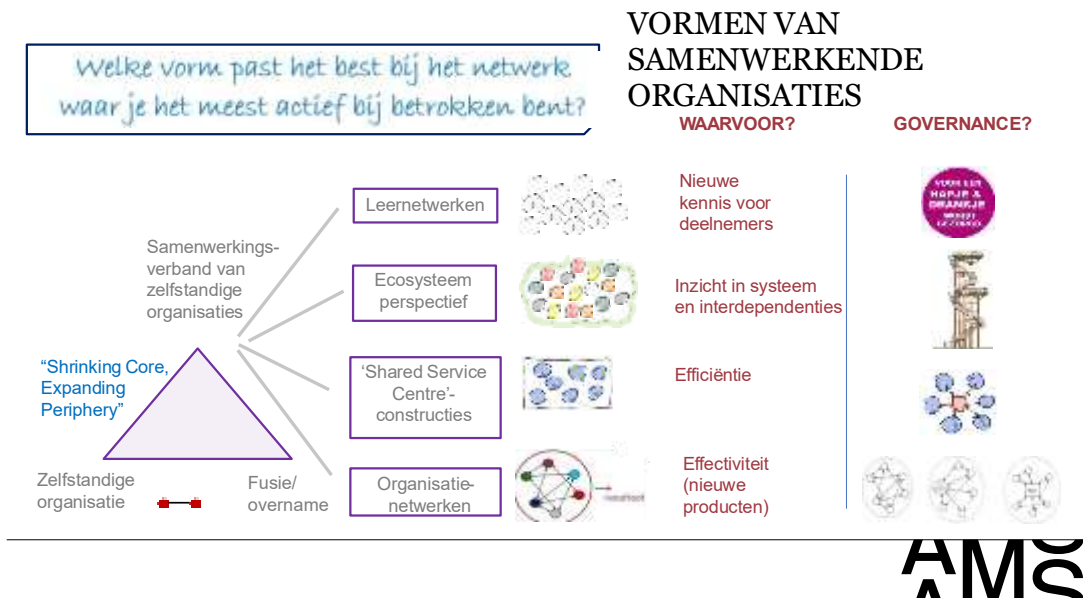
Tijdens de workshop werden vijf toekomstscenario's besproken als denkrichtingen, niet als uitgewerkte beleidsvoorstellen. De deelnemers gaven feedback op de logica, sterktes en risico's van elk scenario en ontwikkelden vervolgens in groep alternatieve of gecombineerde scenario's op basis van hun inzichten en ervaring.

Aanpak

- Toelichting types van samenwerkingsmodellen (prof. dr. Bart Cambré)
- Presentatie onderzoeksresultaten (Indiville)
- RONDE 1: Kennismaking aan de tafel en reflectie op onderzoek
- RONDE 2: Bespreking 5 toekomstscenario's als denkrichting
- RONDE 3: Uitwerken zelf ontwikkeld scenario
- Presenteren voorstellen + afronding

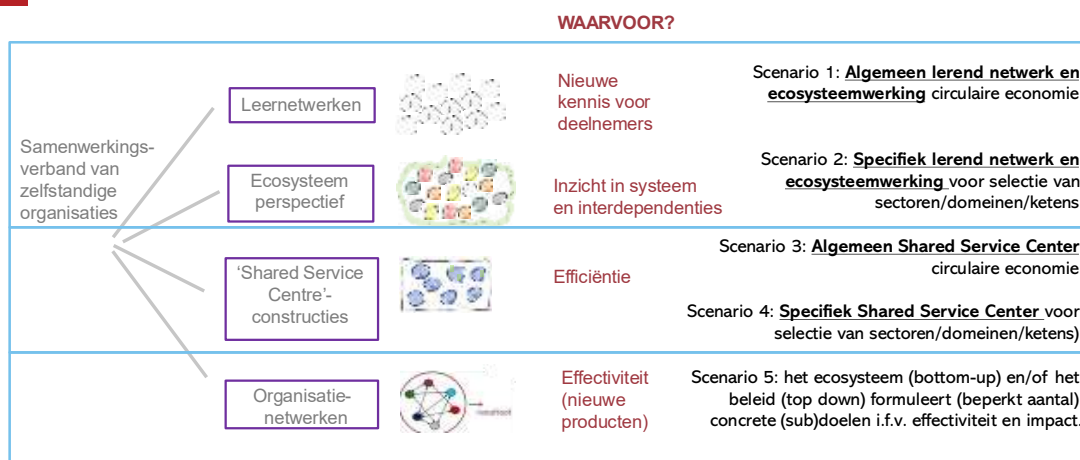
3 Ronde 1: Kennismaking, toelichting resultaten onderzoek en verduidelijking theoretisch kader

In deze ronde werd een korte presentatie van de belangrijkste onderzoeksresultaten (Indiville), met een toelichting over de verschillende types samenwerkingsmodellen door prof. dr. Bart Cambré.



Daarnaast werden de verschillende scenario's besproken die o.b.v. het onderzoek werden opgesteld als input voor de workshop.

SCENARIO'S



4 Ronde 2: Bespreking scenario's

In ronde 2 konden de deelnemers in kleine groep elk scenario bespreken door in een mogelijk scenario te duiken en de voordelen/sterktes, nadelen/zwaktes en aandachtspunten in kaart te brengen a.d.h.v. een beschrijving van het scenario en een template om te feedback te capteren. Deelnemers schoven door als ze klaar waren om een ander scenario te bespreken.

The image shows a template for scenario discussion. It features a red vertical bar on the left. To its right is a header box labeled 'Scenario ...'. Below the header are three columns, each with a title and a large empty box for notes:

- Voordelen/sterktes** (green text)
- Nadelen/zwaktes** (red text)
- Aandachtspunten** (blue text)

4.1.1 Scenario 1

Dit scenario wordt breed erkend als de **kernsterkte en historische legitimiteit** van Vlaanderen Circulair. De rol als verbinder, inspirator en leerplatform wordt gezien als essentieel en uniek binnen het Vlaamse landschap. Tegelijk is er duidelijke consensus dat dit model **op zichzelf onvoldoende is** om de volgende fase van de circulaire transitie te dragen.

De belangrijkste bezorgdheden betreffen het risico op vrijblijvendheid, het gebrek aan zichtbare impact en de zwakke doorwerking van inzichten naar beleid en praktijk. Vooral voor minder mature of interdisciplinaire thema's wordt gevreesd dat een louter faciliterende rol tekortschiet.

Synthese:

Scenario 1 wordt gezien als een noodzakelijke **basisfunctie**, maar niet als een toekomstbestendig eindbeeld.

4.1.2 Scenario 2

Dit scenario vindt veel weerklank omdat het expliciet inzet op prioritering en focus, wat door deelnemers als noodzakelijk wordt beschouwd om impact te vergroten. Focus verhoogt beleidsrelevantie, duidelijkheid voor partners en de kans op middelen en mandaat.

Tegelijk roept dit scenario fundamentele vragen op over legitimiteit: wie maakt de keuzes, op basis waarvan, en hoe blijft het ecosysteem betrokken? Er leeft bezorgdheid dat focus kan leiden tot het afbouwen van bestaande structuren die vandaag goed functioneren.

Synthese:

Scenario 2 wordt gezien als een **noodzakelijke versterking** van de huidige werking, op voorwaarde dat keuzes transparant, onderbouwd en gedragen worden. Het wordt niet gezien als eindbeeld.

4.1.3 Scenario 3

Het Shared Service Center wordt erkend als een nuttig instrument om versnippering tegen te gaan en efficiëntiewinsten te realiseren, onder meer rond financiering, juridische ondersteuning en circulair aankopen. Het kan een belangrijke ondersteunende rol spelen voor bedrijven en andere actoren.

Tegelijk is er uitgesproken kritiek op dit scenario als leidend organisatiemodel. Het wordt ervaren als te technocratisch, onvoldoende richtinggevend en ongeschikt om complexe systeemveranderingen te realiseren. Zonder expliciete doelen en sturing dreigt circulaire economie herleid te worden tot een louter uitvoerend middel.

Synthese:

Scenario 3 wordt breed gezien als **ondersteunend**, maar niet als strategisch eindbeeld.

4.1.4 Scenario 4

Dit scenario spreekt aan door zijn ambitieniveau, duidelijke focus en potentieel voor zichtbare impact. De concentratie van kennis, middelen en aandacht rond specifieke transformatie-uitdagingen wordt gezien als een krachtige hefboom.

De belangrijkste spanningen situeren zich rond mandaat, governance en rolafbakening. Deelnemers vragen zich af hoe ver Vlaanderen Circulair kan gaan in sturing en uitvoering zonder zijn legitimiteit te verliezen of te afhankelijk te worden van politieke of persoonlijke keuzes.

Synthese:

Scenario 4 wordt gezien als **krachtig maar** vraagt expliciete beleidskeuzes over mandaat, governance en politieke verankering.

4.1.5 Scenario 5

Dit scenario krijgt sterke inhoudelijke steun omdat het expliciet inzet op concrete doelen en effectiviteit. Deelnemers benadrukken dat doelen noodzakelijk zijn om van overleg en leren naar realisatie en opschaling te gaan. Bottom-up input wordt cruciaal geacht, maar onvoldoende zonder beleidsmatige bekrachtiging en macrosturing.

Er leeft brede consensus dat werkagenda's alleen onvoldoende zijn om deze doelgerichtheid te realiseren en dat nieuwe organisatienetwerken rond duidelijke (sub)doelen nodig zijn.

Synthese:

Scenario 5 wordt gezien als een **essentiële hefboom** voor impact, mits duidelijke doelbepaling, continuïteit en beleidsverankering.

5 Ronde 3: Scenario deelnemers

De opdracht in ronde 3 was om, o.b.v. op basis van wat deelnemers gehoord, gezien en ervaren hadden tijdens de workshop en voorheen, een nieuw gewenst scenario te ontwikkelen.

5.1 Samenvatting Ronde 3

In de derde ronde ontwikkelden deelnemers eigen scenario's op basis van de vooraf besproken denkrichtingen. Opvallend is dat **geen enkel voorstel één scenario integraal overneemt**. In plaats daarvan combineren deelnemers elementen uit verschillende scenario's tot **hybride modellen**.

Over alle pitches heen komen dezelfde bouwstenen terug:

- behoud van ecosysteemwerking en lerende netwerken als basis;
- met expliciete focus en keuzes om middelen effectiever in te zetten;
- werk met concrete (sub)doelen en tijdelijke organisatienetwerken;
- behoud een monitorfunctie;
- wetenschappelijk onderzoek blijft essentieel: onderbouwd en doelmatig inzetbaar;
- shared services inzetten als ondersteunend instrument, niet als einddoel.

De verschillen tussen de pitches situeren zich vooral in:

- de mate van sturing die Vlaanderen Circulair opneemt;
- de rol van beleid in doelbepaling en opvolging;
- de schaal en diepte van de organisatienetwerken.

Analyse:

De pitches tonen een duidelijke convergentie naar een **hybride toekomstmodel** waarin Vlaanderen Circulair evolueert van een louter faciliterend ecosysteem naar een **regisseur**: richtinggevend, maar niet uitvoerend; focus aanbrengend, maar met behoud van openheid en samenwerking.

Een regisseur in het transitie-denken fungeert als een verbindende en sturende kracht die complexe maatschappelijke veranderingen (zoals circulariteit of energietransitie) faciliteert. Ze bouwen netwerken, smeden coalities tussen bedrijven, overheid en middenveld, en verbinden de 'onderstroom' (gedrag en cultuur) met de 'bovenstroom' (structuur en beleid).

5.2 Overkoepelende aandachtspunten

Een aantal duidelijke aandachtspunten komen naar voren:

- **Van verbinden naar bepalen en realiseren van doelen**
Zonder concrete (sub)doelen blijft samenwerking vrijblijvend en de impact beperkt. Doelen bepalen is een noodzakelijke voorwaarde. De volgende fase van Vlaanderen Circulair kan dan, in functie van die doelen, meer inzetten op implementatie, opschaling en het wegwerken van structurele barrières, zonder de verbindende rol te verliezen.

- **Expliciete doelen bepalen is moeilijk**

Er werd in het verleden in verschillende overlegstructuren gewerkt aan het bepalen van doelen, maar niet altijd met een duidelijk resultaat of met voldoende verankering nadien. Doelen moeten bottom-up gevoed worden en waar nodig moet het beleid de keuze maken om vooruit te gaan.

- **Hybride organisatiemodel als dominante richting**

Er is geen draagvlak voor extreme modellen (louter ecosysteem of louter SSC). De voorkeur gaat uit naar een combinatie van lerend netwerk, ecosysteemwerking, doelgerichte organisatienetwerken en ondersteunende diensten.

- **Wetenschappelijk onderzoek blijft noodzakelijk**

Onderzoek moet gericht ingezet binnen strategische domeinen, waarbij keuzes worden gemaakt op basis van wetenschappelijk onderbouwde bronnen, fundamenteel onderzoek de innovatie stuurt en onderbouwt, en er tegelijk ruimte is om doelmatig onderzoek op vraag uit te voeren.

5.3 Verslag ronde 3 – Detail van de pitchen

5.3.1 Pitch 1 – Gerichte focus en instrumentkeuze vanuit doelstellingen

(Begeleiding Jo)

5.3.1.1 Kernidee

Vlaanderen Circulair moet expliciet kiezen voor focus en verdieping om met beperkte middelen echte hefboomwerking en opschaling te realiseren.

5.3.1.2 Wat doet Vlaanderen Circulair?

- Combineert ecosysteemwerking als basis met gerichte organisatienetwerken rond duidelijke doelen.
- Hertekent haar werking los van de bestaande structuur en focust inhoudelijk op scenario 2 aangevuld met scenario 4.
- Zet enkel werkagenda's en organisatienetwerken (scenario 5) in waar duidelijke keuzes en doelstellingen zijn.

5.3.1.3 Wat is belangrijk? Wat zijn aandachtspunten?

- Verdieping vraagt scherpe keuzes en stoppen met wat geen hefboom heeft.
- Focus op opschaling en effectiviteit, niet op verbreding van activiteiten.
- CE-center blijft waardevol, maar alleen wanneer het strategisch en selectief wordt ingezet.

5.3.2 Pitch 2 – Vlaanderen Circulair als sturende en richtinggevende actor

(Begeleiding Vanya)

5.3.2.1 Kernidee

Vlaanderen Circulair neemt een expliciet sturende rol op met duidelijke doelen, prioriteiten en impactopvolging binnen de circulaire transitie.

5.3.2.2 Wat doet Vlaanderen Circulair?

- Formuleert expliciete doelstellingen en prioriteiten en stuurt actief op resultaten.
- Neemt een agenderende rol op binnen het ecosysteem, met behoud van samenwerking, eerder dan louter faciliterend te zijn.
- Initieert organisatienetwerken rond concrete systemische uitdagingen.

5.3.2.3 Wat is belangrijk / aandachtspunten?

- Shared services blijven noodzakelijk, als dat ter ondersteuning is van organisatienetwerk
- Grotere beleidsrelevantie door duidelijke koppeling met beleidsdoelstellingen
- Mandaat en legitimiteit moeten helder zijn.

5.3.3 Pitch 3 – Transformatie-assen als organisatienetwerken

(Begeleiding Sarah)

5.3.3.1 Kernidee

Vlaanderen Circulair organiseert zich rond enkele transformatie-assen, elk als aparte netwerkorganisatie met duidelijke doelen en tijdsaders.

5.3.3.2 Wat doet Vlaanderen Circulair?

- Definieert 3 à 4 transformatie-assen met eigen organisatienetwerken.
- Faciliteert per as samenwerking tussen beleid, markt en kennis.
- Ondersteunt dit met een overkoepelend CE-center en shared services (vb. communicatie).

5.3.3.3 Wat is belangrijk / aandachtspunten?

- Duidelijke prioriteiten verhogen slagkracht, maar beperken flexibiliteit.
- Werken rond transversale uitdagingen i.p.v. sectoren vraagt cultuurverandering.
- Lerend netwerk blijft ondersteunend, niet leidend.
- VC heeft mandaat om transformatie-as op te volgen en bij te sturen

5.3.4 Pitch 4 – Shared services en strategische afstemming

(begeleiding: Winnie)

5.3.4.1 Kernidee

Vlaanderen Circulair versterkt vooral haar rol als shared service.

5.3.4.2 Wat doet Vlaanderen Circulair?

- Bouwt samen met OVAM en VLAIO een geïntegreerd Shared Service Center uit.
- Denktank opzetten als lerend netwerk voor CEO's en beleidsmakers.
- Coördineert EU-funding en versterkt circulair aankopen als hefboom.

5.3.4.3 Wat is belangrijk / aandachtspunten?

- Budget en capaciteit zijn cruciaal voor deze rol.
- Meerwaarde zit in afstemming, niet in nieuwe structuren.
- Minder expliciete inhoudelijke keuzes kunnen impact beperken.

5.3.5 Pitch 5 – Regisseur van instrumenten per subdoel

(Begeleiding: Jonathan)

5.3.5.1 Kernidee

Vlaanderen Circulair fungeert als regisseur die per subdoel het juiste instrument inzet om het potentieel van partners maximaal te benutten.

5.3.5.2 Wat doet Vlaanderen Circulair?

- Operationaliseert een overkoepelende doelstelling via gerichte subdoelen.
- Bepaalt per subdoel welk instrument (LN, SSC, andere) het meest geschikt is.
- Ondersteunt actief implementatie en opschaling van beloftevolle initiatieven.

5.3.5.3 *Wat is belangrijk / aandachtspunten?*

- Focus op uitvoering.
- Verschillende maturiteitsniveaus vragen verschillende snelheden.
- Risico op onvoldoende scherpste zonder expliciete prioritering.

6 Bijlage 1: Deelnemerslijst

Luc	Alaerts	CE-CENTER
Hans	Bruyninckx	UAntwerpen
Rik	Candries	VLAIO
Lieze	Cloots	OVAM
Arne	Danneels	Departement Omgeving
Hilde	De Sadeleer	FOD Economie
Elke	de Taeye	VVSG
Anneleen	De Wachter	OVAM
Yves	Deweerd	VITO
Ann	Dierckx	Essenscia
Els	Fonteyne	Agoria
Luc	Goeteyn	Begeleidingscomité
Griet	Goossens	Embuild
Rosalie	Heens	Repair&Share
Mieke	Houwen	Begeleidingscomité
Veerle	Labeeuw	Team Vlaanderen Circulair
Jan	Larosse	Maakbaar Leuven
Dries	Maes	WEWIS
Brigitte	Mouligneau	Team VC
Kris	Roels	Agentschap Landbouw & Zeevisserij
Geert	Thorrez	begeleidingscomité (Vlaio)
Geert	Vaes	Werecricle
Karel	Van Acker	KUL
Patrick	Van deb Bossche	Agoria
Kira	Van den Ende	BBL
Karen	Van Obbergen	Möbius
Eva	Verraes	Herwin

7 Bijlage 2: Verslag ronde 2

7.1 Scenario 1

Voordelen/sterktes	Nadelen/Zwaktes	Aandachtspunten
• Dit scenario brengt iets waar VC al heel goed in is: focus op verbinden, inspireren en leren. • Versterking van bestaande netwerken en initiatieven, zonder concurrentie vanuit Vlaanderen Circulair. • Overzicht en samenhang over sectoren, ketens en thema's heen. • Een duidelijke inspirerende en agenderende rol, eerder dan een uitvoerende. • Mogelijkheid om internationale en Europese ontwikkelingen te vertalen naar Vlaamse contexten. • Ecosysteemwerking wordt als geschikt ervaren voor thema's en sectoren met voldoende maturiteit.	• Risico op onvoldoende impact en beperkte zichtbaarheid van resultaten. • Gevaar voor vrijblijvendheid: veel overleg en inspiratie, weinig doorbraken. • Onvoldoende duidelijkheid over kennisopbouw en -borging. • Interdisciplinaire of minder mature thema's dreigen onvoldoende aandacht te krijgen. Bv reparatiesector • Zwakke of onduidelijke beleidsverankering van inzichten uit het ecosysteem. • Bezorgdheid over het zichtbaar maken van economische en maatschappelijke impact.	• Slankheid versus impact Hoe kan Vlaanderen Circulair faciliterend werken zonder impact te verliezen? • Faciliteren versus sturen Waar ligt de grens tussen ondersteunen en richting geven? • Open ecosysteem versus focus en keuzes Hoe combineer je brede netwerkwerking met duidelijke prioriteiten? • Leren versus handelen Hoe zorgen leerprocessen voor effectieve verandering in praktijk en beleid? • Transitie-ambitie versus neutraliteit Hoe expliciet kan en moet de

	In ronde 2 werd expliciet benoemd dat slankheid op zich geen probleem is, maar wel wanneer deze gepaard gaat met een verlies aan relevantie of hefboomkracht.	transitieagenda zijn binnen een niet-uitvoerende rol?
--	---	---

7.2 Scenario 2

Voordelen/sterktes	Nadelen/Zwaktes	Aandachtspunten
- Keuzes maken - Partijen samenbrengen die elkaar nodig hebben - Essentiële voorwaarde - Sterker naar beleid kunnen goed door keuzes te maken dus ook meer impact - Over de silo's heen	- Veel te vrijblijvend - Volgende stappen zijn nodig - Te beperkt - Waarom wegnemen wat al werkt - Niet per sector - Kennisverlies - Het gaat juist over de werkagenda's en hefboomen => basis - Er is een trekker nodig - Onvoldoende flexibel - Bedrijven die voorop lopen kunnen in dit scenario niet verder ondersteund worden - Geen financiering om verder op voor te bouwen - Inzichten uit onderzoek moeten meegenomen worden (hier te vrijblijvend)	- Open vizier houden om dan nieuwe keuzes te maken - Ambitieuze zijn in de te maken keuzes - Circulariteit als een strategie - Focus mag niet tot afslanking leiden - Circulariteit als een middel - Verschil tussen ecosysteem en systemisch (systemische verandering nodig, maar is ecosysteem-netwerk te beperkt om dit te verwezenlijken) - Keuzes in transversale thema's die voor circulaire economie nodig zijn: vb onderzoek voor beleidsvoorbereiding of financiering (dus kiezen op hefboomen ipv thematisch)

	• Als er te veel ecosystemen komen, vragen we te veel van de stakeholders	• Binnen bepaalde sectoren bestaat er blauwdruk (mag niet weggesmeten worden maar moet op verder gebouwd worden) • De vrijblijvendheid kan niet vanuit VC opgelost worden • Hoe zullen keuzes gemaakt worden: ○ vanuit beleid, heeft voordeel dat er dan middelen bijkomen, of vanuit het veld, risico dat niet iedereen aan tafel zit ○ Van onderuit omdat te horen wat er nodig is: identificatie en daarna doorgeven ○ Moet binnen breed geheel: hoeft niet binnen VC • Er is een doel nodig • Voor bepaalde uitdagingen is dit nog nuttig als start (andere uitdagingen staan al verder en hebben andere organisatievorm nodig) • Gebeurt ook al binnen de sectorfederaties • Lijkt heel hard op de green deal • Lerend netwerk bij vlaio bestaat ook: alignatie nodig
--	---	--

		Op welk niveau: Vlaanderen? Quid Brussel, Wallonië? Federaal? Europees?
--	--	---

7.3 Scenario 3

Voordelen/sterktes	Nadelen/Zwaktes	Aandachtspunten
- Opschalen wordt mogelijk - Er zijn al kiemen aanwezig hiervoor in de huidige werking, er is momentum: HB circulair aankopen, Team Bedrijfstrajecten (VLAIO) - Kan ondersteunend werken aan een breder scenario - Opkuisen van versnippering, bv financiering (federaal, Vlaams, provincies, lokaal, ...) → efficiëntiewinst - Potentieel voor een meer bedrijfsgerichte, tastbare werking. Maar ook een tastbare werking voor bv vzw's, die nu ook soms uit de boot vallen (bv VLAIO aanbod is beperkt voor hen)	- Uitdagend om te filteren om effectief te blijven (bv nu al zit in de instroom van circulaire FWO oproep een project dat ook op defensiebudget zou kunnen) - Dit draagt geen doelen, richting of sturing in zich. Sterker nog: het is ongeschikt om ambitieuze doelen te behalen - Dit scenario is te mager - Dit scenario mist focus, is te overkoepelend - Wat met leren? Bv SSC rond financiering, maar waar denken we na over het onderwerp financiering, brengen we banken, overheden, bedrijven en middenveld samen rond financiering? Waar blijven we grenzen verleggen? - Politieke profileringsdrang en de vele bestuursniveau's in België	- Dit focust niet op effectiviteit, waar de grote uitdagingen liggen (de wicked problems) - De politiek moet sowieso mee in zo'n verhaal, anders is het van tevoren mislukt - "Alles doen is te veel" → dit voelt nog steeds aan als te veel - "De ambitie is eruit" → enkel dit scenario doen, zondermeer, voelt naast de kwestie - Circulaire economie is een middel! Het mag geen doel op zich worden (het echte doel is duurzaamheid) → risico hierop door focus op efficiëntie van CE implementeren - Ook structurele juridische knelpunten vastpakken: een loket om juridische vragen te beantwoorden, heeft geen impact als het steeds dezelfde vragen zijn over bestaande wetgeving -> de echte oplossing is de

	leiden sowieso tot versnippering → lage slaagkans van SSC + door de onderliggende tendens tot versnippering zal er altijd tegenwind zijn - Te weinig aandacht voor onderliggende elementen. - kjbb	wetgeving veranderen -> dat doet dit SSC niet - CE center hoeft niet te verdwijnen: het kan een SSC worden + kan de doelen van een SSC monitoren - Moet Vlaanderen Circulair zelf zo'n SSC runnen? Sowieso wel: ermee verbonden blijven. Algemeen: belangrijk om rolbepaling van VC scherp te doen - Waar zit de focus op en kennis over systeemdenken? - Als er zo'n SSC komt, is het erg belangrijk om selectief te zijn: waar zitten écht de efficiëntiewinsten (niet groeperen om te groeperen)? Waar zitten de quick wins? - Zeker de circulaire hubs (programma van VC) niet vergeten: daar zit al een gelijkaardige werking van dit soort SSC (georganiseerd in geografische regio's). Niet opzetten wat al bestaat! Beter dat bestaande versterken.
--	--	---

7.4 Scenario 4

Voordelen/sterktes	Nadelen/Zwaktes	Aandachtspunten
--------------------	-----------------	-----------------

- Ambitieuus - Prioriteiten stellen - Georkestreerd - Op maat / advies en begeleiding - Contacten legen - Lobbyen/sturen (zou kunnen, is belangrijk om in mee te nemen) - Voorbeeldfunctie - Communicatief sterk	- Doelstelling sectoren ontbreekt nu, moeten we dit niet eerst bespreken? - Van binnenuit bespreken of van bovenaf? Is nu niet duidelijk - Green deal moet ook erin worden toegevoegd - Te uitvoerend - Te persoonlijk (thema gebonden) - Mandaat? Terugkoppeling? Hoe bereiken we dit? - Kennis integreren? Hoe doen als CE Center verdwijnt? Hoe dit ontwikkelen en verspreiden - Te beperkt - Wie gaan ze begeleiden (sector, bedrijf, consument?...) - Hoe bereiken we hier de consument?	- Strategisch transformatieprojecten = de selectie - Keuze maken via wetenschappelijk onderbouwde bronnen - o Criteria: ▪ Materialen winsten ▪ Economische onafhankelijkheid ▪ Europese keuzes ▪ Politieke keuzes ▪ Nationale bank mee onderdeel denktank ▪ Huidig landschap bekijken ▪ Huidige urgentie bekijken: waar ligt de focus? ▪ Grondstoffen verhaal meenemen (hot topic) ▪ Industrie meenemen (zorgen dat ze hier blijven) ▪ Wat zijn de blokkages om omslag te maken? Dat als thema's maken ipv sectoren - Hoe kennis overzetten? - 2 ministers: hoe die blijven betrekken? Hoe dialoog met hen openhouden?
---	--	--

--	--	--

Extra bemerkingen

- Focus op speeding-up & scaling-up
- Als het niet bijdraagt aan upscaling dan is het geen goed doel
- Maakindustrie is al een goed voorbeeld van dit scenario
- Concentratie/efficiëntie als voordeel is dat je een team hebt dat alles weet
- Nu is nadeel dat er teveel versnipperd is
- Het is nog een té aanbod-economie, de complexe vragen bereiken VC nog onvoldoende
- Nood aan complexe vragen om tot upscaling te komen
- Helder systeem uitwerken moet vanuit een complexe vraag komen en die vraag moet zeer concreet vertaald worden naar vertaalbaar concept. Die slimme mensen zijn er vandaag al
 - o Materiaalwetenschappers
 - o Transitiedenkers
- Sense of urgency leeft
- Thermostatisch beleid: duidelijke doelstelling: heeft het de juiste temperatuur of niet?

7.5 Scenario 5

Voordelen/sterktes	Nadelen/Zwaktes	Aandachtspunten
- Bottom-up = sterk (veld moet doelstelling bepalen) - Werkagenda Bouw doet dit al ten dele (werken vanuit concrete doelstellingen) - De doelen zijn Europees grotendeels bepaald. Vlaamse concrete subdoelstellingen kunnen daarop enten.	- Hoe de partners vinden voor het bepalen van concrete (sub)doelen? - Wie gaat het (sub)doel bepalen? - Nu zijn er (eventueel) wel gedeelde doelen in een subsector/werkagenda maar deze zijn niet maatschappelijk bepaald of bekrachtigd door het beleid	- Voor sommige werkagenda's / thema's is er dit nu al wel een beetje - Er zijn wel soms (sub)doelen, maar geen pad of structuur om die te bereiken - Continuïteit is belangrijk als er doelen worden gekozen. Kan niet steeds wisselen - Het beleid moet dan de (sub)doelen bevestigen

- We moeten voor de komende periode subdoelen stellen. Dat is noodzakelijk om vooruitgang te boeken. Dit is dus een must en het beleid moet deze expliciet ondersteunen - We kunnen als Vlaanderen ook focussen op concrete eigen (sub)doelen en deze dan vertalen naar Europa. Zo kunnen we als Vlaanderen een trenssetter worden. Dit is mogelijk als we duidelijk kiezen.	- Waar vindt het gesprek over de (sub) doelen plaats? Wie mag dat bepalen? Er is “ruimte” nodig om dit te doen en een (formeel) proces. - Er moet een overkoepelende strategie zijn. Er is nood aan een sterke macrosturing. - Dit lukt niet helemaal om dit enkel in de werkagenda's te doen.	- Stel een charter op. Zet een duidelijke stip aan de horizon. - Maak dit evidence based - Maak keuzes en voorzie dan mensen en middelen - Niet alleen EU top down kijken, maar kijken wat we willen en wat we kunnen realiseren vanuit een Vlaamse context. Niet gewoon doelen EU overnemen.
---	--	--

8 Bijlage 3: Transcriptie pitches

8.1 Pitch 1

Begeleiding Jo

Poster	Pitch
- Titel? - Doelstelling: Kies voor scenario 2: dat is de noodzakelijk basis voor de rest - Dit blijft: CE-center gerelateerd aan de specifieke keuzes - Hoe ziet VC eruit: - o Los van de bestaande structuur (d.w.z. mag nieuwe invulling krijgen, niet gewoon verder doen) - o Focus op strategie 2 en strategie 4 (dus niet mer overkoepelend voor alles) - o Daarna kan er voor een strategie 5 gegaan worden voor specifiek doel. - o Een werkagenda of hefboom kan blijven bestaan als er een duidelijke keuze is of moet anders stoppen - Expliciteer een beperkt aantal S5's. Dit moet niet structureel binnen VC - Doe dit soort sessie om die doelen effectief te bepalen - Kiezen is winnen - Toekomst: engagement, samenwerken en overstijgen.	We zien eigenlijk twee soorten samenwerkingsverbanden die belangrijk zijn. Dat is dat ecosysteemperspectief dat we al doen binnen Vlaanderen. Dat gaan we verder moeten blijven doen waar het CE- centrum wel een rol moet hebben om visie en toekomst beelden, maar niet voor alles. Focus zodanig dat je met de beperkte middelen efficiënter kunt zijn om die middelen te gebruiken om een hefboom te creëren. Daarnaast denken we dat we ook een stap verder kunnen gaan naar de organisatienetwerken. Zeker in een aantal werkagenda's, rond een aanval thema's waar je opnieuw keuzes moet doen. Waar we klaar zijn misschien wel om duidelijke doelstellingen, en er zijn er die al doelstellingen hebben, te vertalen naar effectiviteit om die opschaling en verdieping, verdieping is eigenlijk het woord dat we laten percoleren, niet verbreden, maar verdiepen, en verdiepen doe je jammer genoeg enkel door keuzes te maken. Want onze middelen zijn niet onbeperkt.

8.2 Pitch 2

Begeleiding door Vanya

Poster	Pitch
In dit scenario wordt Vlaanderen Circulair gepositioneerd als een actor met een duidelijker sturende en richtinggevende rol binnen de circulaire transitie. De organisatie werkt met expliciete doelstellingen, prioriteiten en keuzes, en stuurt sterker op impact en resultaten. Vlaanderen Circulair blijft samenwerken met partners en ecosystemen, maar neemt een actieve rol in agendering, focus en opvolging, eerder dan louter faciliterend aanwezig te zijn. 2.1 Erkende sterktes en meerwaarde De volgende sterktes en voordelen werden door de deelnemers genoteerd: - Meer duidelijkheid en focus door expliciete doelen en prioriteiten. - Vermindering van vrijblijvendheid: sterkere verwachting van beweging en resultaten. - Grotere beleidsrelevantie door duidelijke koppeling met beleidsdoelstellingen.	Er zit een soort volgtijdelijkheid in die verschillende organisatiewerken van boven naar beneden. En eigenlijk heeft Vlaanderen Circulair die route al behoorlijk goed afgelegd. is alleen de overstap, de fundamentele overstap in de governance van die bovenste efficiëntie- en leergerichte dingen naar organisatienetwerken, wat het oorspronkelijke planplan van de werkagenda's trouwens was. Die is niet zo goed gelukt en na vandaag is dat ook beter te snappen, omdat de doelstelling die moest gezet worden, moest komen vanuit een organisatienetwerklogica, maar die zat nog opgesloten in de governance-logica om dat volgens de stuk te doen en vandaar die 30 procent die niet sterk genoeg werkt om organisatienetwerken op stand te brengen. En is eigenlijk het idee dat dat ecosysteemperspectief, dat we daarbij moeten zeggen, we weten alles, we weten wie dat aan de bak moet, we weten rond wat dat is, de doelstellingen zijn er, we moeten aan de bak, dus ecosysteemperspectief is zeker niet meer prioriteit, daar moeten we gewoon zeggen, we weten het, we moeten vooruit. Shared service zal waarschijnlijk wel nog nodig zijn. Er zitten elementen in Vlaanderen Circulair die ondersteunen die zaken zoals rond wetgeving en businessmodellen. Dus shared service center ter ondersteuning van organisatienetwerk kan zeker nog wel, maar in hoofdzaak moeten we naar een model waarbij Vlaanderen Circulair de macro-sturing aanvuurt en zorgt voor de

- Mogelijkheid om evidence-based te werken en keuzes te onderbouwen. - Versterking van de hefboomfunctie van Vlaanderen Circulair binnen het bredere veld. - Beter kader om impact te meten en op te volgen. - Duidelijker positionering ten opzichte van partners en andere actoren. 2.2 Benoemde zwaktes en risico's Naast de voordelen werden ook belangrijke risico's en aandachtspunten benoemd: - Risico op verlies van draagvlak bij partners en netwerkactoren. - Spanning tussen sturing en samenwerking binnen het ecosysteem. - Kans op een top-down benadering die de dynamiek van het veld kan afremmen. - Gevaar voor bureaucratisering en verminderde wendbaarheid. Onzekerheid over het mandaat van Vlaanderen Circulair om te sturen en prioriteiten op te leggen.	opstart van organisatienetwerken rond concrete doelstellingen voor systemische uitdagingen in de circulaire economie.
---	--

- Risico dat niet-geprioriteerde thema's of actoren zich **minder erkend** voelen.

2.3 Centrale spanningen

- Uit de tafeloutput kwamen volgende kernspanningen duidelijk naar voren:
- **Sturen versus samenwerken**
Hoe kan Vlaanderen Circulair richting geven zonder het ecosysteem te verlammen?
- **Duidelijkheid versus draagvlak**
Hoe explicieter de keuzes, hoe groter het risico op weerstand.
- **Mandaat versus legitimiteit**
Wie bepaalt de prioriteiten, en op basis waarvan?
- **Focus versus inclusiviteit**
Hoe vermijd je dat focus leidt tot uitsluiting van relevante actoren of thema's?
- **Resultaatgerichtheid versus flexibiliteit**
Hoe behoud je ruimte voor leren en bijsturen binnen een doelgestuurde aanpak?

2.4 Aandachtspunten en randvoorwaarden

Deelnemers gaven aan dat dit scenario enkel kan slagen indien:

- de governance helder is en transparant wordt gecommuniceerd; - keuzes en prioriteiten goed onderbouwd en uitlegbaar zijn; - er blijvend ruimte is voor dialoog en feedback vanuit het ecosysteem; - sturing wordt gecombineerd met ondersteuning en facilitering; - Vlaanderen Circulair voldoende mandaat en capaciteit krijgt om deze rol waar te maken Positionering van het scenario In tegenstelling tot scenario 1 werd dit scenario door meerdere deelnemers gezien als een mogelijk eindbeeld voor Vlaanderen Circulair, of minstens als een noodzakelijke versterking van de huidige rol. De expliciete focus op doelen, prioriteiten en impact werd ervaren als een antwoord op de risico's van vrijblijvendheid die in eerdere rondes werden benoemd. Tegelijk werd benadrukt dat dit scenario alleen werkbaar is wanneer het ecosysteemdenken uit scenario 1 behouden blijft. Zonder voldoende verbinding, vertrouwen en leerprocessen dreigt dit scenario zijn legitimiteit en dynamiek te verliezen.	
---	--

8.3 Pitch 3

Begeleiding: Sarah

Poster	Pitch
---------------	--------------

- Doelstelling: 3 a 4 transformatie assen met specifieke doelstellingen (ieder is een op zichzelf staande netwerkorganisatie rond 1 specifieke transformatie) – bv materiaalafdruk / huizen circulair bouwen / ... - Dit blijft: CE-center – toevoeging via EU beleid anker/financiering - o Partnership calls ipv open calls – ▪ Testprojecten van 100.000 ▪ Partnerprojecten van veel groter project om de transitie te onderzoeken - o Communicatie - Dit verdwijnt: werkagenda's in huidige vorm verdwijnt, maar wijzigen naar werkagendas per transitie-as - Hoe ziet VC eruit: organisatienetwerk waarin beleid een vast onderdeel is - o Vc = netwerkfacilitator - o Keuze van 1 specifieke transformatie-as per netwerkorganisatie - o Duidelijk link met EU beleid - o Duidelijk link met BE beleid - o Duidelijk link met wat zich afspeelt op de markt - o Top-down: richting en zekerheid geven - o Bottom-up: aangeven van inzichten é noden - o Duidelijke doelen per as en aangepast aan een duidelijke tijdsframe - o Daarnaast is er een SC + lerend netwerk. SSC is voor ondersteuning, informeren (alle kanten) en is overkoepelend alle organisatienetwerken. Lerend netwerk is om kennis te verspreiden naar andere organisatienetwerken plus burgers plus iedereen	Net zoals de vorige tafel: keuzes. We zien dat er als de kern een drie, vier kleine organisatienetwerken zijn rond transversale transformatie-uitdagingen. Bijvoorbeeld hout, zeldzame aardmetalen in Vlaanderen, of recycleer hoogwaardig zoveel procent van alle plastics. Dat is transformatieuitdagingen binnen een bepaalde context de maatregel daarin, binnen bepaalde context. Als we daartussen kunnen kiezen, kunnen we daarin telkens een gerichte werking opzetten. Vlaanderen Circulair is facilitator daarrond en heeft bredere functies zoals de CE-Center, heel belangrijk. We hebben overal gezien dat het zo... verdwijnt, maar het is essentieel om dat te behouden. Communicatie en lerende netwerken voor mensen die buiten de transformatie zijn.
--	---

die wilt betrokken zijn vanop afstand (is niet de kern) ○ Kerntaak = woordvoerder en verantwoordelijke zijn naar regering plu mandaat krijgen om T-as op te volgen en bij te sturen ○ Steun krijgen van de actoren binnen de assen en waken over het behouden van de richting ○ Beleidsmedewerker zitten mee aan tafel T-as ○ Shared service center voor communicatie - Sterktes: ○ Duidelijke prioriteiten ○ Werken rond T-assen ipv sectoren ○ Link tussen beleid en praktijk - Spanningen ○ Weinig flexibiliteit	
---	--

8.4 Pitch 4

Belgeleiding Winnie

Poster	Pitch
Ze kwamen tot enkele puzzelstukken: 1. Lerend netwerk opzetten gericht op CEO's en beleidsmakers ("denktank") 2. CE Center is waardevol, dus behouden als SSC	We hebben nog geen coherent scenario kunnen uitwerken, wel hebben we een aantal stukjes of deelelementen. Als eerste kunnen we zeggen dat de Shared Service Center heel belangrijk is en dat op dit moment al deels wordt ingevuld door Vlaio en Vlaanderen Circulair, OVAM. En die drie puzzelstukken zouden

3. Vlaanderen Circulair, OVAM en VLAIO als hoofdparters veel meer naadlaas laten aansluiten op elkaar qua werking, en elkaar meer laten versterken. a. Voorbeeld: op vlak van EU funding: matchmaking, toeleiding van bedrijven, binnenhalen voor zichzelf en stakeholders b. Belangrijk hierbij: budget! 4. Public procurement/circulair aankopen: hier sowieso blijvend iets mee doen als motor bi de vraagzijde (niet verder uitgewerkt)	maatloos in elkaar moeten klikken, zodat het een moeilijk geheel wordt en samenwerkt. Daarnaast is er een idee om het Shared Service Center uit te bouwen tot een denktank waarop de CEO's en de beslissingsnemers van de raden van bestuur van belangrijke bedrijven samenkomen om op een hoger niveau na te denken over cicularie economie over wat er nodig is en ik denk dat dat tot nu toe nog niet echt is. De beleidsmakers kunnen daarmee intakken (?). Het lerend netwerk is eerder een denktank. Het CE-centrum zou zeker moeten behoude. En dan EU-funding. Misschien is er een rol weggelegd om overkoepelend om over alle overheden, provincies, iedereen zoekt Europees geld, maar als Vlaanderen Circulair dat meer zou kunnen coördineren om meer Europees geld naar Vlaanderen te trekken voor de circulaire economie. Misschien ook wel een belangrijke bouwsteen, ja. Een versterkend, on top of wat er nu al is.
---	--

8.5 Pitch 5

Begeleiding: Jonathan

Poster	Pitch
---------------	--------------

Titel: Organisatienetwerk dat wordt aangevuld met SSC specifiek en Lerend Netwerk De doelstelling is het maximaliseren van het potentieel van de partners om subdoelen te halen. Hoe ziet Vlaanderen Circulair er uit: - Als taak heeft Vlaanderen Circulair om deze supradoelstelling te operationaliseren. - Per subdoel stuurt VC aan welk scenario (LN, SSC) nodig is. VC behoudt hierbij focus. Verschillende snelheden zijn nodig. VC als partner binnen de andere beleidsomienenen. VC helpt om onderzoek naar de markt te brengen - Supporting winners zoals in Denemarken. - Side remark: geen volledig nieuwe doelstellingen nodig: gewoon gaan? Implementatie-uitdagingen - België beschikt over fantastische kennisinstellingen - Er is een implementatieprobleem in vergelijking met andere landen – - Het land slaagt er niet goed in om kennis om te zetten in grootschalig succes	Wij zijn vertrokken vanaf de doelstelling die we als volgt geformuleerd hebben: de rol van Vlaanderen Circulair is het maximaliseren van het potentieel de partners in het behalen van de doelstellingen. Dat is de rol. We zijn ons ervan bewust dat eigenlijk in die subdoelen, dat er een heel groot verschil in maturiteit is. En dat Vlaanderen Circulair ook goed geplaatst is om dan eigenlijk te zeggen welk instrument het best geschikt is om in functie van de maturiteit aan de slag te gaan. Soms gaat het een lerend netwerk zijn, soms gaat shared services zijn. Dus dat is ook de rol van Vlaanderen Circulair. En dan een derde belangrijke element, is daar waar we naar implementatie kijken. We hebben fantastische kennisinstellingen, maar we slagen er niet goed in, in vergelijking met andere landen, bijvoorbeeld, zoals Scandinavië, om daar eigenlijk grootschalige succes van te maken. En wat kunnen we leren van het beleid dat bijvoorbeeld in Scandinavië gevoerd word om die beloftevolle start-ups en ideeën ook effectief te gaan ondersteunen. Om dat te doen, en dat is ook de rol van Vlaanderen Circulair.
---	--