

**P+**  
SPECIAL  
Jaargang 23  
Week 49 | 2024

Provincies bouwen ketens op



Vincent de Graaf van Refurn  
keurt gebruikte zonnepanelen

# Succesvolle circulaire coalities



# Wat maakt circulaire coalities succesvol?

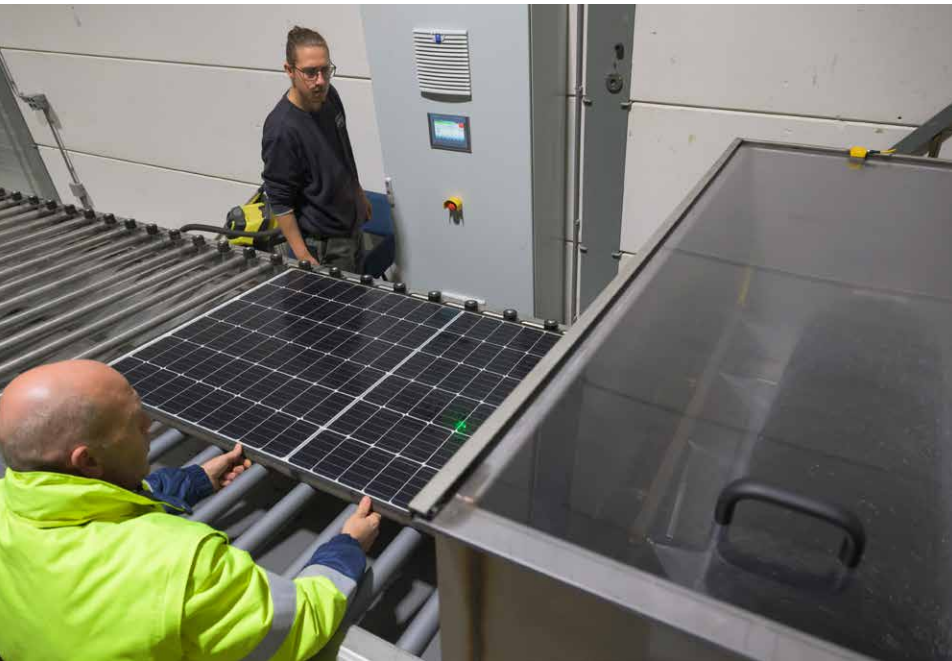
## CIRCULARITY **PROVINCIES EN KETENS**

Met polderen bouw je geen succesvolle coalities op. Beter is met een kopgroep van enthousiaste partijen te starten en even geen rekening te houden met achterblijvende bedrijven. Dat is een van de geleerde lessen bij het opbouwen van circulaire coalities en ketens. Wetenschappers van Het Groene Brein helpen volop mee, door op verzoek van de provincie Noord-Holland hun kennis praktisch in te zetten. Provincies spelen een belangrijke rol in deze ontwikkeling, want nogal wat circulaire coalities beginnen op regionale schaal. De meest succesvolle transitie schalen snel op, zoals 'Het weeshuis voor zonnepanelen'.

Jaarlijks dreigen duizenden gebruikte, maar nog steeds goed werkende zonnepanelen vernietigd te worden. De stichting ZonNext in Apeldoorn haalt ze gratis op en levert ze af bij partnerorganisatie Refurn, die de panelen keurt.



Directeur Vincent de Graaf van Refurn liet een unieke 'wasstraat' bouwen, waar gebruikte zonnepanelen doorheen worden gehaald.



Zeg 'coalities' en de naam van prof. dr. Jacqueline Cramer duikt op. De oud-minister en emeritus-hoogleraar duurzaam innoveren aan de Universiteit Utrecht begon al voor de eeuwwisseling partijen te bundelen die zich inzetten voor duurzame ontwikkelingen. Haar inspanningen om tot een beweging te komen vormden de springplank voor het ontstaan van MVO Nederland, als bundeling van duurzame ondernemingen.

**Al vele jaren** begeleidt ze nu de betonsector bij het terugdringen van de CO<sub>2</sub>-uitstoot en het verhogen van de circulariteit. Met die ervaring helpt ze opnieuw een andere sector te verduurzamen; staal in de bouw. Altijd even beminnelijk, maar steeds kordater van aanpak. Niemand weet beter dan Cramer hoe een succesvolle coalitie op te zetten en door opeenvolgende fases heen te voeren. Welke lessen kan dit prominente lid van het wetenschapsnetwerk Het Groene Brein doorgeven?

### “Coalition of the Willing”

**Wat is eigenlijk** een 'coalitie'? Cramer: “Laat ik beginnen met te zeggen dat je echte vernieuwingen als transities niet alleen als bedrijf of als provincie kunt realiseren. De manier waarop je dat kan doen, is door samen in een keten, of in een cluster, of anderszins met meerdere partijen samen te werken. Dan pas kun

je daadwerkelijk de verandering uitvoeren. Eerst op een schaal die misschien nog niet megagroot is, maar wel kan uitgroeien. Ik gebruik hiervoor vaak de benaming 'Coalition of the Willing'. Ik bedoel daarmee een groep mensen die zegt: wij zien de urgentie, wij willen verandering, wij kunnen het niet alleen, maar samen met andere partijen kunnen wij die slag wél maken. Daarom willen wij samenwerken opdat die transitie tot stand komt.”

**Les één van Cramer:** construeer de coalitie zo dat deze kan groeien. “Je kijkt hoe je die coalitie steeds groter kan maken. Die coalitie moet zelf ook dynamisch zijn, zodat je kunt verbreden om dat wat aan vernieuwing nodig is ook te kunnen toevoegen. Uiteindelijk wil je opschalen. Die coalitie moet zich in principe steeds meer vermenigvuldigen, totdat het doel is bereikt. Dan zet de coalitie zichzelf weer uit.”

Maar wie neemt het initiatief voor de coalitie?

“De reden dat ik 'ja' heb gezegd tegen het voorzitterschap van de betoncoalitie en later de staal in de bouw: dat zijn ketens zijn die er echt toe doen, qua afvalstromen maar ook qua CO<sub>2</sub>-uitstoot. Ze hebben een footprint van respectievelijk 7 procent en 4 procent. Er waren bedrijven die hier iets aan wilden doen, maar dat kwam aldoor niet van de grond. De opdrachtgevers vroegen er niet om. En als ze erom vroegen in de aanbesteding, vroegen ze heel divers uit. Daar raakte de markt dan weer heel erg geïrriteerd door: de een vraagt niets uit op duurzaamheid, en de ander juist

## Wat zijn de aanbevelingen van Het Groene Brein?

Wetenschappers van Het Groene Brein geven provincies tal van praktische adviezen om circulaire coalities te bouwen:

- + Begin een coalitie wanneer er bij partijen een gevoel van urgentie bestaat.
- + Stel een kopgroep samen die zich richt op veelbelovende en vergaande innovaties.
- + Stel ook een transitie makelaar aan, die het proces begeleidt, versnelt en verschillende stadia herkent.
- + Breng de belangrijkste randvoorwaarden voor implementatie in kaart.
- + Nieuwe circulaire bedrijfsmodellen moeten alle coalitiepartners ten goede komen.
- + Zorg ervoor dat er tussen de coalitiepartners een transparante taakverdeling is.
- + Formuleer governance bij coalities met partners in een sterk concurrerend speelveld.
- + Zorg voor een mandaat (van de achterban) en vertrouwen (in partners).
- + Wees bewust van een verschil in aanpak per verschillende fase van een coalitie.
- + Organiseer de juiste competenties per fase.
- + Spreek af om met gezamenlijke *Key Performance Indicators* (KPI's) de prestaties van de coalitie te meten op gebieden als voortgang, verantwoording, besluitvorming, communicatie en risicomanagement.
- + Formuleer de gewenste capaciteiten die de coalitie door zwaar weer kunnen loodsen, zoals het zich kunnen aanpassen aan veranderende omstandigheden.

veel. Daarop kunnen wij geen investeringen plannen. Voor elk project moeten wij dan een nieuwe berekening maken. Dat kost ons veel tijd en handenvol geld. Je moet het elke keer weer opnieuw doen.”

### “We gingen zitten polderen”

**De eerste bijeenkomsten** over verduurzaming van de betonsector in 2016 leverden bomvolle zalen op. Er ging een grote verwachting van uit: zoveel goede wil. Maar Cramer ontdekte al snel de keerzijde van die grote opkomst. “Het waren 82 partijen die bij elkaar gingen zitten, partijen met verschillende belangen en verschillende motivaties. Het was heel druk. Wat er toen gebeurde, herkende ik uit mijn tijd als minister in Den Haag. We gingen zitten polderen. We gingen doelen formuleren. En die moeten gehaald kunnen worden. En dan wil iedereen op safe spelen. Niet ambitie en vernieuwing werden centraal gesteld, maar wat je op z'n minst zelf kan behalen. Zo wilde de betonsector wel 30 procent CO<sub>2</sub>-uitstoot besparen in 2030 ten opzichte van 1990. Maar daar was toen al 13 procent van behaald. Er hoefde dus in werkelijkheid nog maar 17 procent gehaald te worden, in twaalf jaar tijd. Dat ontdekte ik pas toen ik in 2018 het voorzitterschap overnam.”

Hoe maakte je een einde aan het polderen?

“In een vernieuwingsproces waar je echt transities door moet maken, moet je trekkers hebben die kunnen laten zien dat die vernieuwing mogelijk is. Dat is de basis voor het proces. Een kopgroep. Je moet eerst perspectief geven, laten zien dat het anders kan. Niet dat je het hele peloton vooruit sleept. Begin je met praten met een hele keten en dus ook het hele peloton, dan krijg je waslijsten van belemmeringen. En opsommingen van zaken die eerst moeten veranderen, maar die altijd ergens anders liggen dan wat zijzelf moeten doen.”

Een coalitie bestaat dus uit een kopgroep?

“Een eerste coalitie hoeft niet eens zo groot te zijn. Maar zo begin

je wel, met trekkers. En dan laat je in pilots zien dat het kan. Het moet tastbaar worden. En dan pas kun je groter worden. Bij dat groter worden heb je ook weer andere dingen nodig die je in stelling moet brengen. Dat is het ingewikkelde van het soort processen waar ik in zit. Je kunt niet op één bord en één niveau schaken. Je moet op alle schaakborden en alle niveaus tegelijk actief zijn.

**“Ter illustratie** weer even het Betonakkoord. Toen ik begon heb ik de eerste twee jaar vooral mensen bijeengebracht om samen het Akkoord te gaan uitvoeren. In werkgroepen begonnen ze *roadmaps* op te stellen en methodieken te ontwikkelen. We hadden zeven werkgroepen, maar die kwamen nooit tot echte harde conclusies. Het waren zelfsturende teams met een pluimage aan uiteenlopende leden. Dit keer begon het polderen binnen de werkgroepen en alweer ontstonden enorme lijsten van belemmeringen. Toen zei ik na twee jaar - oprecht gemeend - dank voor jullie inspanningen; jullie hebben bruikbare resultaten opgeleverd. Maar nu moeten we deze fase afsluiten en een nieuw proces in gang zetten. We gaan werken aan de voorbereiding van de opschaling. En daarvoor hebben we andere mensen nodig die dat proces sturen.

“Toen heb ik de samenstelling van de stuurgroep aangepast en mensen gevraagd deel te nemen die al in hun eigen betonfabriek aan het innoveren waren. En daarnaast opdrachtgevers die verduurzaming van beton belangrijk vonden. Zij konden mij helpen om vernieuwing in de betonketen een *push* te geven. “Maar in de stuurgroep nam ook de voorzitter van de branchevereniging Het Betonhuis zitting. Op die manier was er wel een brug naar het peloton in de betonsector. In het verleden keken ze erg de kat uit de boom, maar nu snappen ze hoe ik bezig ben en vertrouwen ze me, gelukkig. Ik ga ook geen krankzinnige dingen doen of roepen. Het is een transitieproces waarin uiteindelijk iedereen mee moet kunnen komen. Zij gaan hun achterban, het peloton, voorbereiden op de vernieuwing die de koplopers nu al in gang zetten. Ik ga dat zelf niet doen, dat doen zijzelf.” ➤



ROBERT TEKKE EN BOWINE WIJFFELS, ZUID-HOLLAND

## “De knik uit de slang gehaald”

Provincie Zuid-Holland grossiert in circulaire coalities: vijf ‘vernieuwersnetwerken’ en zeven ‘doorbraakprojecten’ in totaal. Retoursystemen verpakkingen in de tuinbouw, een sloopketentraject, een BzB schoonmaakketen, een grondstoffencollectief, een baggerconsortium... ‘Opgave regisseur’ Robert Tekke stuurt een gedreven team aan waaronder ook ‘transitieregisseur’ Bowine Wijffels. Samen lichten ze het succes toe van de coalitie die begon onder de naam ‘het weeshuis voor zonnepanelen’. Regionaal gestart is het nu uitgegroeid tot een landelijk initiatief van vele partijen.

“Coalities ontstaan niet omdat de provincie die op het Provinciehuis bedenkt. Ze ontstaan van buitenaf. Omdat er energie in de samenleving zit en partijen elkaar daarop vinden. Dan pas komen wij erbij. We kijken dan eerst of zo’n coalitie past binnen de opgave circulair van Zuid-Holland. En of het initiatief bijdraagt aan de transitie van grondstoffenstromen.

Het idee om gebruikte zonnepanelen niet zomaar af te danken paste heel goed binnen onze doelen. We gingen daarop als partner aan tafel zitten. Niet als leider. We stellen wel financiële middelen ter beschikking om projecten aan te jagen en een ‘procesbegeleider’ te bekostigen. We noemen zo iemand liever geen ‘trekker’. Dat veronderstelt ook weer een hiërarchie. Alle deelnemers van de coalitie hebben een inbreng, er zit geen baas bij. (Strategisch beleidsadviseur Circulaire Economie Franck Kuiper van de provincie Noord-Holland spreekt zelf het liefste over de functie van ‘ketenkatalysator’.)

‘Het weeshuis voor zonnepanelen’ is een van de projecten die is ontstaan uit het vernieuwersnetwerk ‘Fair Solar’. We keken vooruit, vanuit de gedachte dat de meeste zonnepanelen in Nederland op daken in Zuid-Holland liggen. Wanneer die aan het einde van hun levensduur zijn, moeten we daar iets mee, zo was de gedachte.

Toen het netwerk de situatie in kaart bracht zagen we dat heel veel zonnepanelen vroegtijdig werden ingeruild. Soms al voordat ze ergens tien jaar – of zelfs korter – op een dak of in een weiland lagen. Leasecontracten liepen af. Economische wetten schrijven voor dat het dan financieel voordeliger is om nieuwe panelen te kopen. Die zijn door hoge productie nu heel goedkoop en hebben bovendien een grotere capaciteit dan oudere panelen. Alle bevindingen werden neergelegd in een boekje ‘Fair Solar’.

We maakten uit gesprekken op dat in 2019 een kleine 7000 afgedankte panelen in Nederland ingezameld werden via gemeentelijke afvalpunten. Zonde om die naar de cementindustrie af te voeren. Die wil ze graag hebben omdat er een financiële bijdrage voor de verwerking bestaat. Het is een van de vele weefouten in de bestaande wet- en regelgeving waar je op stuit,

wanneer je systemen circulair probeert te maken. Het bijmengen in beton maakt hergebruik van dit beton later weer ingewikkelder en je krijgt allerlei stoffen in beton die niet echt nodig zijn.

Een van de partners in het vernieuwersnetwerk, ZonNext, nam daarop het initiatief om die goede, jonge zonnepanelen gratis in te gaan zamelen. Inmiddels is er zo voor 225 duizend euro aan sociale waarde gecreëerd, omdat de panelen worden geïnstalleerd door mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt. Zo’n 5.500 zonnepanelen kregen een nieuwe bestemming. Jaarlijks wordt zo voor 100.000 kilo aan e-waste voorkomen. Er zijn door dit initiatief meer nieuwe vergelijkbare bedrijfjes ontstaan.

ZonNext is een consortium geworden met partners als gemeenten uit andere provincies, woningbouwcorporaties, installateurs en aanbieders van zonnepanelen. Zo hoort het te gaan. De coalitie heeft binnen twee jaar ‘de knik uit de slang’ gehaald. Dat willen we met de andere circulaire coalities ook bereiken.

Wij gaan ondertussen verder met andere vernieuwersnetwerken. We hebben er een op het gebied van ‘Natuurlijke Reststromen’, een die zich richt op ‘Biobased Bouwen’ en een heet ‘HerPakt’ dat zich inzet voor herbruikbare verpakkingen.” ■



Als in een autowasstraat halen hogedrukspuiten en borstels mos, aangekoekt stof en andere vuiligheid van de panelen: het gebruikte water wordt opgevangen en hergebruikt.

### “Cementlobby bepaalde de wetgeving”

- Een van de belangrijkste knelpunten voor de innovatieve kopgroep was de kwaliteitsnorm NEN-EN-206. Deze schrijft de hoeveelheid cement voor die er in beton moet zitten. Dat belemmert innovaties met geen of een lagere hoeveelheid cement. Deze Brusselse norm is ooit tot stand gekomen met een stevige lobby vanuit de Europese cementindustrie.

**Cramer:** “Dat verander je niet zomaar. We hebben toen met kennis vanuit ons netwerk een andere betonstandaard voorgesteld: beton op prestatie. Om die te ontwikkelen hebben we een groep deskundigen bereid gevonden ons te helpen. Dat waren mensen, die het nut van een dergelijke standaard inzagen: mensen uit de ingenieurswereld, wetenschap, certificatie instellingen enzovoort. Het vinden van de juiste deskundigen is lastig, want sommige mensen komen met een loyaliteitsprobleem te zitten. Als ze hun kennis doorgeven ontstaat de vraag: mag ik dit nu wel zeggen? Voor dat dilemma moet je oog hebben. Dat moet je zelfs regelen in de governance van de coalitie. (zie verderop in artikel de aanbevelingen van lector Donald Ropes, red.)”

“Mijn belangrijkste taak als voorzitter is nu om ervoor te zorgen dat de verduurzaming verankerd wordt in de bestaande structuren. Daarom is de stuurgroep nog een keertje veranderd. Deze bestaat nu sinds een jaar uit innovatieve betonproducenten,

opdrachtgevers, die de verduurzaming aanjagen en het kennisinstituut voor de grond- weg- en waterbouw: kennisplatform CROW. De Rijksoverheid hebben we verzocht om de contracteisen van opdrachtgevers te gaan reguleren. Het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat heeft hiertoe besloten en met het ministerie van Volkshuisvesting en Ruimtelijke Ordening lopen de gesprekken. We staan gereed om grote stappen in verduurzaming te zetten. Alle voorbereidingen zijn getroffen. De aanloop duurde lang, maar de komende twee jaar verwacht ik een enorme versnelling.”

### “Tien bouwstenen van coalitievorming”

Cramer kreeg een onverwacht telefoontje. “Toen ik drie jaar bezig was met beton, belde de staalsector in de bouw mij op: ‘Jacqueline, wij willen door jou hetzelfde bij ons laten uitvoeren’. Toen zei ik: dat wil ik wel doen, maar alleen als ik al mijn geleerde lessen bij beton bij jullie kan toepassen. En ik hoop dat jullie me vertrouwen in wat ik adviseer. De staalsector zei toen: ‘Ja, dat willen we, want we willen de betonsector inhalen’. Ik moet zeggen: ze zijn zo voortvarend aan de slag gegaan dat de staalsector nu op hetzelfde niveau zit als de betonsector.”

Al met al heb je een methode ontwikkeld, met verschillende fases die een coalitie kan doorlopen.

“In de beton heb ik nu drie coalities geleid van twaalf mensen ►



## “Crisis accelerator circulaire economie”

**Coalities smeden past als het deksel op de bus van gemeenschappelijkheid in Noord-Brabant, de ‘Brabantse trots’. Maar de urgentie om samen de circulaire economie op te pakken werd pas groot door externe conflicten. Het schip dat het Suezkanaal blokkeerde. Het stilvallende handelsverkeer door de coronacrisis. “Ze waren een zegen voor het besef dat we slim om moeten gaan met grondstoffen. En ook dat we die verwerkingsketen dichterbij onszelf moeten gaan organiseren.” Aldus Waldo Maaskant, programma strateeg biobased economy en circulaire economie van de provincie Noord-Brabant.**

**B**rabantse ondernemers weten elkaar al heel lang heel goed te vinden. Noord-Brabant kent een hoge mate van innovatie, die de provincie stimuleert, faciliteert en aanjaagt. Wij als provincie zijn daarin een onafhankelijke partij die heel makkelijk met bedrijven communiceert en bedrijven kan verbinden. Wij hebben geen commerciële belangen, geen concurrerend belang. Dat vind ik altijd heel mooi van de rol van de provincie.

In dat spel van prioriteren van onderwerpen kijken we wat kansrijke innovatieve thema's zijn waar we als Brabant het verschil kunnen maken en waarmee we bijdragen aan een duurzame, concurrerende en toekomstbestendige economie. Dit doen we samen met bedrijven, onderwijs en kennisinstellingen en andere overheden in een zogenaamde triple helix samenwerking. Deze vorm van samenwerken is een kracht van Brabant.

Een mooi voorbeeld van deze coalitievorming is de samenwerking op suikerverwaarding naar plastics en chemie. De suikerindustrie is een belangrijke sector in West-Brabant. Daarover zeg ik altijd: In het Midden-Oosten hebben ze olie maar wij in Brabant hebben suikerbieten. Met onze suikerbieten kan alles gemaakt worden wat nu nog met fossiele brandstoffen wordt gemaakt. Vanuit een studie weten we: wij zijn de meest concurrerende suikerregio in deze wereld. Brabant heeft de meest efficiënte en concurrerende suikerindustrie ter wereld. Suiker is als biomassa een basisgrondstof voor de chemie. Je kunt er van alles van maken. Van plastic coatings tot verven tot kleurstoffen. Een voormalig directeur van de Suikerunie zei altijd: ‘Zo’n suikerbiet is een pot met goud’. Tijdens de groei nemen suikerbieten ook heel veel CO<sub>2</sub> op uit de atmosfeer.

Op zulke circulaire kansen hebben we als provincie Bra-

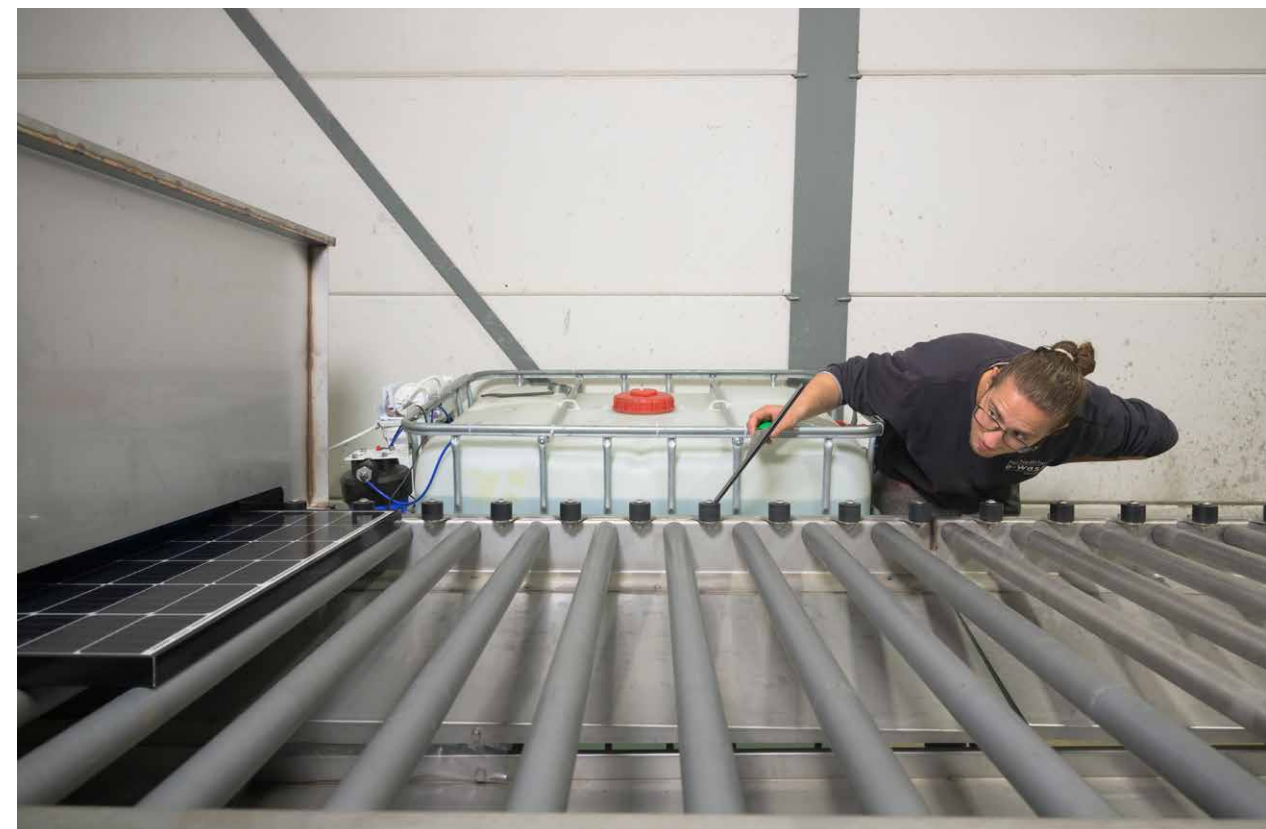
bantbrede programma's en samenwerkingen gecreëerd die, uitgaande van de regionale sterktes, verschillende innovatiekansen pakken. In West-Brabant is dat de plant based economy en het plant based netwerk. In Zuidoost Brabant rondom Eindhoven is de hightech maakindustrie sterk vertegenwoordigd binnen het Circular Value Center (CVC) netwerk. Brainport is een hele hechte community van ondernemingen die elkaar goed kennen. Ooit uit een crisis ontstaan, in de jaren tachtig van de vorige eeuw. Daarop ga je coalities bouwen. Of beter gezegd, helpen uitbouwen, om nieuwe kansen als bijvoorbeeld fotonica, te kunnen benutten. Vaak heb je wel een paar kernpartijen die elkaar al gevonden hebben. Daarmee start je zo'n initiatief, waar je gezamenlijk innovatieprogramma's op ontwikkelt.

Dan moet er ook een stuk funding komen. Dan maken wij als provincie wel duidelijk: wij zijn geen flappentap. Wij zijn niet degene die zomaar alles gaat financieren. We zoeken samen met het netwerk naar financiering en een bredere coalitie, om de keten zo compleet mogelijk te krijgen. Daar betrekken we ook met partijen als de BOM bij, de Brabantse Ontwikkelingsmaatschappij. We verwachten van deelnemende partijen altijd een stuk eigen funding waarbij wij kunnen co-financieren. Dat doen we dan tot het moment dat producten een markt vinden en de tijd rijp is externe investeerders aan te trekken.

Onlangs was er weer een crisis, toen corona het handelsverkeer grotendeels lamlegde. Op een gegeven moment kwamen we in een situatie waarin het bedrijfsleven niet zomaar alle grondstoffen meer ter beschikking had. Dat heeft enorm geholpen in het besef dat dat we zuinig moeten zijn op onze materialen. En dat we ervoor moeten zorgen dat we die grondstoffen gaan sluiten. Corona is in die zin een zegen geweest voor de voortgang van de circulaire economie. En het besef dat we onafhankelijker moeten worden van andere delen van de wereld.

Strategische autonomie is nu bijna tot prioriteit voor Europa verheven, maar ook een belangrijk thema in eigen economische beleid. Juist omdat Brabant zo'n hele grote tak industrie heeft en heel erg afhankelijk is van die kritieke grondstoffen. Als we bepaalde elementen, bepaalde metalen, hier niet meer binnen krijgen, is dat een groot risico voor onze economie. Juist omdat veel bedrijven in de productieketen samenwerken en dus afhankelijk van elkaar zijn. Bij tekorten aan specifieke grondstoffen kan dit leiden tot een domino-effect.

De circulaire economie is een belangrijke oplossing voor strategische autonomie. Daarom is het ook een belangrijk thema geworden in ons provinciale economisch programma.” ■



Medewerker Adam controleert of het paneel goed schoon uit de wasstraat komt. De machine van Refurn kan 150 panelen per dag wassen.

en die allemaal door de wasstraat gehaald. Ik geef ook presentaties over de fasering in de tijd. Mijn aanpak is heel erg gebaseerd op tien bouwstenen. Hoe organiseer je een coalitie? Wat is netwerksturing? De bouwstenen zijn door de [Amsterdam Economic Board](#) als boek uitgegeven (in 2020, red.) en bieden leidende principes voor het bouwen van een circulaire economie.

- + 1 Het circulaire initiatief begint met een gedeeld gevoel van urgentie.
- + 2 De implementatie van circulaire initiatieven vindt plaats in vier opeenvolgende maar cyclische fasen.
- + 3 Taken die voor elk circulair initiatief moeten worden uitgevoerd, zijn ongeveer hetzelfde, maar de focus is ‘casusspecifiek’.
- + 4 Het opbouwen van een circulaire economie is een reis met een duidelijke bestemming, maar geen vooraf bepaald pad. De context biedt de sleutel.
- + 5 Focus op de meest veelbelovende en vergaande innovaties.
- + 6 Breng de belangrijkste drivers en randvoorwaarden voor succesvolle implementatie in kaart.
- + 7 Identificeer de relevante actoren en beoordeel hun bereidheid om de krachten te bundelen.
- + 8 Nieuwe circulaire bedrijfsmodellen moeten alle netwerkpartners ten goede komen.
- + 9 Transitiebemiddelaars kunnen circulaire initiatieven versnellen.
- + 10 Een transparante taakverdeling tussen de relevante actoren is onmisbaar.

**Cramer, met toegepaste** adviezen aan provinciale overheden: “Ook voor provincies zijn deze bouwblokken een leidraad.

Wanneer zijzelf de grote opdrachtgever zijn, zoals in de bouw of bij grote inkooptrajecten, kunnen zij best de leidende rol in een coalitie op zich nemen. Dat doen ze nu ook al, met name in beton en staal in de bouw. Maar wees consistent, zodat na een eventuele politieke wisseling van het provinciebestuur de coalitie niet stil komt te liggen. Het moet verankerd worden in structuren. “Ik raad overheden ook aan om coalities te laten leiden door mensen binnen de eigen organisatie die *outgoing* en ondernemend zijn, die kijken waar de kansen liggen. Je zult in de organisatie een transitie makelaar moeten benoemen. En zet die persoon dan niet klem in de hiërarchie van de ambtenarij, maar geef hem of haar de ruimte om de vernieuwing aan te jagen. En een mandaat om te handelen, om ontwikkelingen te initiëren. Daar vraag ikzelf ook altijd om. Anders doe ik het niet. Ik kan niet werken als ik geen mandaat heb. En het vertrouwen, dat wat ik probeer te doen, wordt gedragen door degenen die mij daarvoor inhuren.

### “Sla met governance de fundering”

**Hoe elkaars vertrouwen** binnen een coalitie vol concurrenten te winnen? Dat is een centrale vraag in het onderzoek van Donald Ropes, lector ‘Learning and Development’ aan de hogeschool Inholland in Amsterdam. Hoe meer concurrenten bij elkaar aan tafel schuiven, hoe belangrijker het wordt om te praten over gezamenlijke waardecreatie. En dus niet over mogelijke financiële winst als resultaat van de inspanningen van de coalitie.

**Ropes:** “Praat over ecologische winst. Of sociale winst. En dan ➤

## Is een regionale kringloop altijd beter?

Het zo decentraal mogelijk sluiten van materiaal- en energiekringlopen staat vaak centraal bij het inrichten van een circulaire stad of regio. Dit betekent echter niet dat een stad of regio volledig zelfvoorzienend moet zijn. Dat stelde consultancy Metabolic in 2019 in het rapport 'Monitoring voor een circulaire Metropoolregio' in opdracht van de Metropoolregio Amsterdam (MRA). Of een kringloop binnen een regio volledig gesloten kan worden hangt af van 5 factoren.

- 1 De mate van alomtegenwoordigheid van het materiaal.
- 2 De mate waarop het materiaal te transporteren is.
- 3 De waarde van het materiaal.
- 4 De kosten van het sluiten van een kringloop op een bepaald schaalniveau.
- 5 De effectiviteit van het sluiten van een kringloop door verschillende infrastructuren of technologieën.

Metabolic constateert dan ook: 'In een ideale circulaire economie worden dus niet alle materiaalkringlopen gesloten op de kleinst mogelijke geografische schaal. Het gaat om een optimum in ecologische efficiëntie te vinden, gebaseerd op de eigenschappen en de karakteristieken (ruimtelijk, economisch) van de regio'.

- niet over de vraag hoe elke partner daarin staat, maar over de manier waarop je de keten gaat managen. Vraagstukken over circulariteit vragen om een andere manier van samenwerken. Er moet een heel diverse groep van ketenpartners zijn. Diversiteit is heel belangrijk. Sluit niemand uit. Kennisinstituten zijn ook een heel waardevolle partner. En bedenk ook: er is niet één soort oplossing."

**Ropes benadrukt** als lid van Het Groene Brein hoe belangrijk het is de organisatie van een circulaire coalitie vanaf de start stevig te funderen. Zowel qua menskracht als uitgeschreven afspraken over de governance. "We weten dat er bij de start een trekker moet zijn. Dat kunnen allerlei mensen of organisaties zijn. Maar bij grootschalige ondernemingen moeten het wel partijen zijn die voldoende macht hebben om de toeleveranciers in de keten te beïnvloeden. We hebben projectbureaus gevonden die dit kunnen organiseren. Het managen van een coalitie van bedrijven vraagt andere competenties dan wat overheidsinstellingen kunnen bieden. Bij ondernemerschap moet je weten hoe je omgaat met 'concullega's'. Hoe je de continuïteit van een coalitie waarborgt, ook aan het einde van de keten. We weten ook: de trekker moet daarom continu communiceren. Steeds de vraag bevestigen: waar doen we het voor? Wat is de toegevoegde waarde van wat wij doen? Het is een proces voor voortdurende evaluatie. Kennis van relatiemanagement is daarbij heel belangrijk, omdat er steeds keuzes moeten worden gemaakt en beslissingen moeten worden genomen. En dat heeft weer alles te maken met de governance van de coalitie."

### "Niemand wist hoe het product eruit zou zien"

**Met zijn studenten** begeleidde Ropes een groep bedrijven die op Schiphol luchtvracht vervoeren. Als concurrenten van elkaar, weten ze dat voor het laden en lossen van de vliegtuigen elke verloren minuut geld kost. Een gezamenlijk belang was dan ook om tot een gezamenlijk digitaal systeem te komen om de luchtvracht zo efficiënt mogelijk te verwerken.

**Ropes:** "Deze logistieke partijen zagen dat een nieuw systeem nodig was, maar niemand wist nog hoe dat eruit moest zien. Omdat de commerciële belangen zo groot waren, moesten we beginnen alles eerst contractueel vast te leggen. Tegelijkertijd moest er ook gewerkt worden aan de relationele governance, het vertrouwen in elkaar. Dat is nodig voor een open innovatie-omgeving. De mensen op de luchthaven kennen elkaar al, zeker op directieniveau. Er was al veel sociaal relationeel kapitaal aanwezig. De Social Exchange Theory zegt dat de kosten van een transactie niet per se in geld uitgedrukt hoeft te worden; het gaat meer om vertrouwen. Dat sociale weefsel moesten we alleen nog wel formeel vastleggen in een governance."

**Het lijkt in tegenspraak** met het streven naar vertrouwen, maar om te beginnen werden er afspraken vastgelegd over de vraag wat te doen bij mogelijke conflicten, die gaandeweg de samenwerking zouden kunnen ontstaan. Ropes: "Daarover heb ik een stuk geschreven. Wat als een partner niets deed, niets bijdroeg, terwijl je samen probeert een systeem te verbeteren. Dan zijn er verschillende gradaties van sancties. De eerste straf is: geen sanctie. Tot en met financiële gevolgen. Of je kunt zeggen: als een van de partners wegloupt met de kennis van een ander, mag deze niet meer in de coalitie participeren. En is daarmee dus ook uitgesloten van een nieuw datasysteem voor het vrachtvervoer op de luchthaven. Alleen als dat een onmisbare partner is, die iets kan leveren aan het totaal, ontstaat wel een lastige situatie."

Zijn bevindingen legde Ropes neer in een rapport 'Cross-chain samenwerking; organizing logistics in complex multi-stakeholder environment'.

### "Kennisdeling essentieel in coalitie"

**Ook provincies kunnen** hieruit kennis halen die van pas komt bij deelname aan en organisatie van circulaire coalities, stelt hij. Elke ketensamenwerking zal op zoek gaan naar de ideale condities waaronder de deelnemers bereid zijn data met elkaar uit te



Het paneel moet goed drooggemaakt worden, voor de nog volgende technische doormeting, die heel precies is.

wisselen. En hoe een 'neutrale' governance daaraan kan bijdragen? De veelal recente geraadpleegde bronnen zijn een schatkamer. De wetenschappelijke literatuur is vrij toegankelijk omdat de websites in het overzicht van de bronnen worden genoemd -hoewel de genoemde artikelen niet altijd gratis zijn.

**Governance in logistieke ketens** is complexer dan in andere ketens, blijkt uit deze onderzoeken. "Maar we konden weinig vinden over kennisdeling en innovatie", zegt Ropes, die dit als essentiële elementen in een coalitie beschouwt. "De literatuur blijkt ook maar twee types van governance te behandelen. De eerste is 'contractuele governance'. Deze is gebaseerd op juridische structuren die bedoeld zijn om opportunisme en misbruik van de kennis van partners te voorkomen. Deze soort governance wordt vaak ingezet bij de start van coalities waarbij partners elkaar niet kennen of nooit eerder samengewerkt hebben. De andere vorm van is 'relationele governance'. Deze is gebaseerd op vertrouwen en andere vormen van sociale structuren die verzekeren dat partners effectief samenwerken. Binnen deze vorm van governance is er nog steeds een proces van formalisering, die richting geeft aan hoe de coalitie verder samenwerkt. Alle vormen van governance moeten de partners naar hun gezamenlijke doel brengen."

### "Relaties moeten lonend zijn"

**Om een coalitie succesvol** tot een goed einde te brengen is het volgens Ropes belangrijk de 'Social Exchange Theory' (SET) effectief toe te passen. Dit relationele contract groeit met de tijd mee. In het rapport stelt Ropes: "De basisveronderstelling van

SET is dat bedrijven relaties aangaan met andere partijen omdat ze verwachten dat deze relaties uiteindelijk lonend blijken te zijn. Bijvoorbeeld, een bedrijf werkt samen in een inter-organisatorisch project met de verwachting nieuwe of unieke middelen van partnerbedrijven te verwerven. Vertrouwen en toewijding aan de relatie nemen in de loop van de tijd toe als er aanhoudende positieve economische en sociale resultaten uit voortkomen. Als een bedrijf wordt beloofd voor de uitwisseling met een partner, zal het waarschijnlijk opnieuw nog eens een uitwisseling aangaan. SET suggereert dat een bedrijf beloningen ervaart als zowel een positieve economische als sociale uitkomst. Het betekent dat verbeterde relaties of toegenomen vertrouwen van partners ook een positief rendement zijn. Onderzoekers ontdekten dat in SET de belangrijkste kwesties van vertrouwen, toewijding en wederkerigheid antecedenten zijn voor informatie-uitwisseling en samenwerking in toeleveringsketens. Bewezen is dat vertrouwen en relationele normen de twee belangrijkste mechanismen zijn in relationeel bestuur. Integriteit is daarbij het gezamenlijke nastreven van wederzijdse voordelen. Welwillendheid ontstaat wanneer de partners de kwetsbaarheden van een ander niet zullen uitbuiten. Geloofwaardigheid is het vermogen van partners om elkaar als betrouwbare partners te benoemen."

**Tegelijkertijd waarschuwt** Ropes om niet alle afspraken vroegtijdig door juristen vast te laten leggen. "De essentie is dat contracten belangrijk zijn voor samenwerking, maar ook innovatie kunnen belemmeren. Dus, in de open innovatie-omgeving van de vrachtvervoerders op Schiphol waren contracten niet geschikt. Maar als we verder waren gekomen met ➤





De achterzijde van een zonnepaneel is waterdicht, maar moet ook onbeschadigd zijn, zonder deuken of scheuren.



In een gesloten meetkast die 'de zon nabootst' worden alle afzonderlijke fotovoltaïsche cellen van een paneel doorgemeten. Zelfs de kleinste beschadigingen in de cel komen als op een röntgenfoto in beeld. De apparatuur toont ook de 'restwaarde' van de panelen. Soms is die nog hoger dan 'af-fabriek' waarde. Afgekeurde panelen voert Refurn op een verantwoorde wijze af om gerecycled te worden. Door het Fair Solar Netwerk wordt hard gewerkt om tot hoogwaardige recycling te komen, met terugwinning van waardevolle grondstoffen uit de panelen.

die bedrijven, en het systeem zou een vast onderdeel van hun bedrijfsvoering gaan worden, dan zouden we alles wel contractueel gaan vastleggen.”

### Vijf gezamenlijke indicatoren

In het voortgangsproces kunnen Key Performance Indicators (KPI's) goed als mijlpalen dienen. In een coalitie kan elke deelnemer deze voor zichzelf bepalen, maar er kunnen ook gezamenlijke indicatoren worden gekozen. Ropes noemt vijf verschillende KPI's.

- + **Prestatiemeting:** KPI's bieden een gestandaardiseerde manier om de prestaties van elke organisatie en de algehele samenwerking te meten. Dit maakt objectieve beoordelingen mogelijk van hoe goed elke partij bijdraagt aan de gedeelde doelen.
- + **Verantwoording:** KPI's stellen verantwoording vast door verantwoordelijkheden en verwachtingen voor elke deelnemende organisatie duidelijk te definiëren. Wanneer organisaties weten dat hun prestaties worden gemeten, is de kans groter dat ze hun verplichtingen zullen nakomen.
- + **Besluitvorming:** Gegevens van KPI's kunnen besluitvormingsprocessen binnen het inter-organisatorische bestuursmodel stroomlijnen. Het biedt een basis voor het maken van aanpassingen of het oplossen van conflicten op basis van kwantificeerbare informatie.
- + **Communicatie:** KPI's vergemakkelijken de communicatie tussen deelnemende organisaties. Ze bieden een gemeenschappelijke taal en een set aan 'meetwaarden die



FANAUW HOPPE, NOORD-HOLLAND

## “De coalitie groeit nu de provincie uit”

De coalitie 'Circulair oogsten' van sloopmaterialen uit de bouw begon met 25 man in de kop van Noord-Holland. Wat begon met sessies waar 20 mensen op afkwamen is nu uitgegroeid tot een netwerk van 45 partnerorganisaties. Voordat het zover was dronk Fanauw Hoppe als 'ketenaanjager circulaire bouw' enorme hoeveelheden kopjes koffie.

“Deze coalitie begon met zeven gemeentes in West-Friesland; grote marktpartijen en het ontwikkelingsbedrijf Noord-Holland-Noord. Daar werkt Barbara Harskamp namens de Stichting Circulair Westfriesland als een spin in het web. Zij doet in twee, drie dagen in de week honderd dingen. Barbara legde bij de provincie de vraag voor: 'kan ik ondersteuning krijgen vanuit de provinciale actieagenda 'Circulaire Economie'? Ik heb al kernteam zoals een sloper, een verwerker, een specialist in nieuwe materialen, gemeenten, ontwikkelaars en woningcorporaties'.

Zo ben ik vanuit de provincie aan een stakeholderanalyse begonnen, vanuit mijn woonplaats Hoorn. Noord-Holland-Noord is mijn achtertuin. Wie zijn de koplopers? Wie zijn de belanghebbenden? Ik dronk minsten 60 kopjes koffie, ging bij iedereen langs, ook op bijeenkomsten waar partijen als woningcorporaties elkaar toch al ontmoetten. Ik kom graag bij de mensen thuis, haha. Ik heb me geconcentreerd op het samenstellen van een snelle kopgroep, in de opbouw van een 'Coalition of the Willing'. Die groep hebben we visueel gemaakt door hun werkterreinen over levensgrote tekeningen van Noord-Holland-Noord te leggen. Wie kent de sloopprojecten die hier de komende zeven jaar staan te gebeuren? Dan kun je gaan inventariseren. Hoeveel beton komt er vrij? Hoeveel hout? Hoeveel staal? Systeemplafonds? Hang- en sluitwerk. Is dat nog goed? Zo kwamen we tot wel 90 kleine productketens, die we circulair konden gaan maken. Van dat aantal waren er al 60 min of meer actief. Op de eerste sessies kwamen zo'n 20 tot 25 man af. Nu zitten we inmiddels met 50 tot 60 mensen in een zaal. We hebben ook tegen elkaar gezegd: we zijn

geen praatclubje: we zijn een doeclub. Zo konden we ook de huidige slooppraktijk bespreekbaar maken. Slopen is in een project meestal een klein onderdeel, wat zo snel en zo goedkoop mogelijk moet gebeuren. Een gebouw moet in korte tijd weg zijn. De goedkoopste aanbieder krijgt de klus. Dan is er geen tijd om de mooie materialen er onbeschadigd uit te halen. Onze conclusie was dan ook: er ligt een grote rol voor opdrachtgevers om hun grondhouding te veranderen. Iedereen heeft ambities op gebied van circulariteit. Maak dat commitment dan ook waar. Zoiets moet je opschrijven, weet ik uit mijn verleden als advocaat. Convenanten blijven vrijwillig, maar zijn niet vrijblijvend. Afspraak met de ondertekenaars was dan ook: we beoordelen jaarlijks of de doelen worden nagekomen. Als je niet op koers ligt, maken we een verbeterplan. Maar de sloopcontracten die je uitvoert zijn het eerste jaar voor de helft volgens de voorwaarden van de 'circulaire oogstvoorwaarden'. Het jaar daarop allemaal. De landelijke branchevereniging van de slopers was ook betrokken en ondertekende de afspraak, dus het draagvlak was groot. Namens de koplopers zaten veel directeuren aan tafel. Die konden zelf beslissen. Ikzelf moest nog met gemeenten praten die het proces nog in moesten. Dat heeft geleid tot een concept collegevoorstel voor Gedeputeerde Staten met de belangrijkste argumenten waarom we de sloop circulair moeten maken. We hebben zo voldoende draagvlak gevonden. Bijna alle gemeentes in Noord-Holland-Noord zitten nu in de coalitie. We verkennen nu ook samenwerking met de Metropoolregio Amsterdam. Die strekt zich uit van Almere tot Heemskerk. Nu, negen maanden na het ondertekenen van de circulaire deal, hebben we inmiddels 25 projecten in ontwikkeling en uitgevoerd. Ik durf wel te zeggen dat er nergens in Nederland zoveel circulaire sloopprojecten draaien als in deze regio. We gaan nu een legacy-document opstellen waar ook in de rest van Nederland behoefte aan is. Best uniek, als je bedenkt hoe het begon.” ■





De goedgekeurde panelen staan klaargemaakt voor verzending naar een nieuwe bestemming. Op het Marineterrein in Amsterdam zijn zo al 900 panelen voor brouwerij Homeland geplaatst, maar ook op het dak van de Petrakerk in Harderwijk, op dat van de hockeyclub Dieren, de Anne Frank school in Leiden en voor veldhospitaal in Oekraïne, *off-grid*. In de Haarlemmermeer kregen dertig huishoudens die door een laag inkomen anders 'aan energiearmoede zouden lijden' van de gemeente panelen.

- alle partijen kunnen begrijpen, waardoor het gemakkelijker wordt om informatie uit te wisselen en activiteiten te coördineren.
- + **Risicomanagement:** KPI's kunnen worden gebruikt om potentiële risico's en problemen vroegtijdig te identificeren. Door KPI's te monitoren, kunnen organisaties proactief problemen aanpakken voordat ze escaleren en de samenwerking negatief beïnvloeden.

**Ropes adviseert** de resultaten visueel te presenteren: "Alle KPI's kunnen in een dashboard samengevoegd worden. Zo zien de partners in een coalitie steeds welke regels met elkaar zijn afgesproken en in hoeverre de gekozen doelen al gehaald zijn. Een gezamenlijk dashboard bevordert de transparantie tussen de partners." Meer over regionale coördinatie die zich richt op brede welvaart staat in het rapport 'Waardevol regeren' van de Raad van de Leefomgeving en Infrastructuur uit 2024.

### "Zoals in kleine dorpskernen"

Een interessante aanvulling komt van Rik Berbé, docent bij de opleiding 'Global Project and Change Management' bij Hogeschool Windesheim in Zwolle. Berbé bestudeert als onderzoeker bij het lectoraat 'Netwerken in een Circulaire Economie (NICE)-onder andere- de vraag hoe coalities in complexe situaties vitaal kunnen blijven. De bedrijfseconoom baseert zijn theorievorming op een lijst boeken waar elke transitie-manager van zou smullen  
Berbé: "Op het moment dat coalities zich vormen, ontstaan

kleine sociale systemen. Welke omgeving is nodig om de capaciteiten van zo'n coalitie tot zijn volle recht te laten komen? Hoe bereik je een situatie zoals in kleine dorpskernen, waar mensen elkaar ontzettend vaak spreken? Er zijn ontzettend veel digitale samenwerkingsplatformen waar de deelnemers van coalities informatie kunnen uitwisselen. Maar toch is het elkaar elke dag even zien het allerbeste. Even naar elkaar luisteren. Geen competitie. Van discussie en debat naar dialoog. Zo kan een coalitie verrassingen en crisissituaties doorstaan."

Het onderzoek van Berbé resulteerde in een VucaCanvas, waarbij Vuca een acroniem is is 'Volatile, Uncertain, Complex, en Ambiguous'. Kortom, factoren die voor sociale, economische en technologische schokken zorgen. Op de bijbehorende website van [Changelabs+](#) presenteert Berbé een framework met capaciteiten die coalities door zware stormen kan loodsen.

- + **Adaptief.** Het vermogen zich aan veranderende situaties te kunnen aanpassen. De organisatie staat open voor nieuwe routes, nieuwe ideeën en innovaties.
- + **Sensitief.** Het vermogen van ontvankelijkheid, het vroegtijdig signaleren van signalen en patronen die voorbodes zijn van grotere sociale en economische verschuivingen.
- + **Veerkrachtig.** Het vermogen tot herstellen, belangrijk bij tegenslag en tegenvallers. Het kunnen teruggaan naar de oorspronkelijke vorm wanneer een coalitie vastloopt. En in financiële zin: het zorgen voor buffers.
- + **Verbonden.** Het vermogen tot aansluiten, diverse partners zoeken en daar duurzame relaties mee ontwikkelen. Co-creatie van collectieve kennis.
- + **Divers.** Het vermogen tot variëren, het opnemen van mensen

in de coalitie met verschillende perspectieven en ideeën.

- + **Coöperatief.** Het vermogen tot samenwerken door elkaar te vertrouwen en snel van richting te kunnen veranderen.

### "Problemen aan te zien komen"

**Berbé licht toe:** "Goed samenwerken zegt ook iets over hoe snel zo'n systeem van richting kan veranderen. Snelheid is er niet in een sterk hiërarchische organisatie, waar de leiding niet onmiddellijk van alle nodige info wordt voorzien die aan de basis al beschikbaar is. En hoe gaat een beslissing dan weer terug naar beneden in de organisatie? Daarom organiseren terroristische organisaties zich in cellen, die zich heel snel aan veranderende situaties kunnen aanpassen. Coalities kunnen dat ook, door continu met elkaar in gesprek te blijven. Maak je op een bijeenkomst stappen, de volgende dag is het weer business as usual. Dat is geen goed klimaat voor ideeën die soms onverwachts opkomen.

**"Daarom adviseer ik:** zorg voor continuïteit in het gesprek. Hetzelfde geldt voor de governance van een coalitie. Buurtzorg functioneert door zelfsturing heel goed in het complexe systeem van de gezondheidszorg. Deze zorgverleners waren dan ook de eerste die in de coronacrisis met beschermende maskers werkten. Dat komt omdat mensen elkaar steeds ontmoeten en steeds met elkaar praten. Daardoor ontwikkelt zich het vermogen om problemen snel te herkennen en actie te ondernemen. Technologische platformen kunnen ook een bijdrage leveren, door mensen die op afstand van elkaar werken toch heel regelmatig even met elkaar in contact te brengen."

**Berbé maakte** voor zichzelf een literatuurlijst met 'must have' boeken voor circulaire coalities in een turbulente wereld.

- + Eisenhardt, K. M., & Sull, D. N. (2015). *Simple rules: How to thrive in a complex world*. Houghton Mifflin Harcourt.
- + Boulton J.B., Allen P.M., Bowman C. (2015). *Embracing complexity: strategic perspectives for an age of turbulence*. Oxford University Press.
- + Keidel, R. W. (1995). *Seeing organizational patterns: A new theory and language of organizational design*. Berrett-Koehler Publishers.
- + Mitchell, M. (1992). *Complexity: The emerging science at the edge of order and chaos*. Simon & Schuster.
- + Reiter, N., & Boeke, M. (2022). *Sociocratie: Het organisatiesysteem voor effectieve samenwerking en besluitvorming*. Uitgeverij Elmar.
- + Zohar, D., & Marshall, I. (1994). *The quantum society: Mind, physics, and a new social vision*. William Morrow and Company.
- + Barabási, A-L. (2014). *Linked: How Everything is Connected to Everything Else and What it Means for Business, Science, and Everyday Life*. Ingram Publisher Services. ■

### Websites

- + [Provincie Noord-Holland over circulaire economie](#)
- + [Het Groene Brein](#)

.....  
 + TEKST JAN BOM + RESEARCH SILKE SPIERINGS + FOTOGRAFIE MISCHA KEIJSER  
 + ART DIRECTION BUREAU BOUDEWIJN BOER EN STUDIO 10  
 + UITGEVERIJ ATTICUS BV + [WWW.P-PLUS.NL](http://WWW.P-PLUS.NL)



Op naar een nieuwe (sociale) bestemming.