

Lectoraat Netwerken in een Circulaire Economie

Brancheplan Verpakkingen: Succes door Samen en Samenheid

Hoe brancheorganisaties Techniek Nederland en Fedet het gebruik van verpakkingsmateriaal in de installatiesector hebben teruggedrongen.



Colofon

Titel:	Brancheplan Verpakkingen: Succes door Samen en Samenheid
Ondertitel:	Hoe brancheorganisaties Techniek Nederland en Fedet het gebruik van verpakkingsmateriaal in de installatiesector hebben teruggedrongen.
Publicatiedatum:	April 2026
Auteurs:	Marcus Popkema en Gertjan van Stam
Financier:	Regieorgaan SIA, regeling KIEM, nummer MV.KIEM.01.072
Fotografie	Techniek Nederland / fotograaf Stefan Segers Unsplash

Bij de eindredactie van dit document is ondersteunend gebruikgemaakt van AI-tools, waaronder Mistral (Le Chat), Pronton (Lumo), OpenAI (ChatGPT) en Google (NotebookLM). De verantwoordelijkheid voor de tekst ligt volledig bij de auteurs.



Deze publicatie van Windesheim valt onder een Creative Commons Naamsvermelding 4.0 Internationaal-licentie. Dit betekent dat de kennis uit deze publicatie hergebruikt mag worden als basis voor de ontwikkeling van nieuwe kennis mits de namen van de auteurs en/of Windesheim hierbij vermeld wordt.

Brancheplan Verpakkingen: Succes door Samen en Samenheid

Hoe brancheorganisaties Techniek Nederland en Fedet het gebruik van verpakkingsmateriaal in de installatiesector hebben teruggedrongen.

Inhoudsopgave

Samenvatting	6	Hoofdstuk 5 – Conclusie	31
Hoofdstuk 1 – Inleiding	8	5.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag	32
1.1 Probleembeschrijving	10	5.2 Samen en samenheid als motor van verandering	34
1.2 Relevantie	11	5.3 Rijnlands denken als organiserend principe	34
1.3 Onderzoeksvraag	11	5.4 Het PSI-model als verklaringskader	35
1.4 Doelstelling	12	5.5 Herdefiniëring van succes	35
Hoofdstuk 2 – Onderzoeksmethode	13	5.6 Slotbeschouwing	36
2.1 Onderzoeksopzet	14	5.7 Synthese en slotreflectie	36
2.2 De onderzoekspraktijk	15	Noten en bronvermelding	39
2.3 Uitbreiding van de onderzoeksbenadering	17	Bijlagen	43
2.4 Werkpakketten en fasering	17	Bijlage 1 Verantwoording	44
2.5 Data-analyse	18	Bijlage 2 Doelstellingen Brancheplan Verpakkingen 2022	45
2.6 Kwaliteitsborging	18	Bijlage 3 Vragenlijst semigestructureerde interviews	46
Hoofdstuk 3 – Resultaten	19	Bijlage 4 Samenvattend overzicht van de zes KIA-MS en elf KEMs, toegesplitst op de context van het brancheplan	47
3.1 Samen en samenheid als werkzame kern	20	Bijlage 5 Do's en don'ts, ter kennisgeving vóór een vergadering	49
3.2 Rijnlands denken als organiserend principe	21		
3.3 Het PSI-model als verklarend raamwerk	23		
3.4 Bevindingen over bekende Key Enabling Methods	26		
Hoofdstuk 4 – Analyse en Discussie	27		
4.1 Samen en samenheid als onderbelichte Key Enabling Method	28		
4.2 Rijnlands denken en de logica van transitieprocessen	28		
4.3 Het PSI-model en de systematiek van samenwerking	29		
4.4 Reflectie: herdefiniëring van succes	30		

Samenvatting

Het Brancheplan Verpakkingen is een gezamenlijk initiatief van Techniek Nederland en Fedet om de installatiebranche te ondersteunen in de transitie naar een circulaire economie. Sinds de start in 2022 brengt het plan fabrikanten, leveranciers, installateurs, groothandels en afvalinzamelaars samen om verpakkingen te verminderen, te verduurzamen en hoogwaardig te hergebruiken. Het plan sluit aan bij de nationale circulaire doelstellingen en vormt een belangrijke stap in het versterken van het maatschappelijk verdienvermogen van de sector.

In dit onderzoek, uitgevoerd gedurende het jaar 2025, hebben wij onderzocht welke factoren verklaren waarom het Brancheplan Verpakkingen succesvol is. Daarbij zijn we uitgegaan van de vraag: *Welke lessen kunnen we trekken uit het proces van de ontwikkeling en uitvoering van het Brancheplan Verpakkingen over het inzetten van Key Enabling Methods (KEMs) in relatie tot de zes cruciale aspecten van maatschappelijk verdienvermogen?*

We hebben gebruikgemaakt van een kwalitatieve onderzoeksapproach volgens de Extended Case Method, gebaseerd op diepte-interviews, het bijwonen van bijeenkomsten, door observaties en analyse van documentatie. De onderzoeksperiode liep parallel aan de laatste operationele fase van het Brancheplan.

Uit ons onderzoek blijkt dat de door de Kennis- en Innovatieagenda Maatschappelijk Verdienvermogen (KIA MV) gedefinieerde Key Enabling Methods inderdaad relevant zijn. Alle elf methoden spelen een rol in het positieve effect van het plan. Alle KEMs worden door betrokkenen als belangrijk ervaren en dragen bij aan de voortgang van het proces. Tegelijkertijd tonen onze bevindingen aan dat deze bestaande KEMs het succes van het brancheplan niet volledig verklaren. De essentie van het succes ligt dieper: in samen en samenheid. Wat het brancheplan werkelijk “laat werken” is het samenzijn van organisaties binnen een gedeeld kader, waarin vertrouwen, gemeenschapszin en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan.

Deze vorm van samenwerken is diepgeworteld in wat diverse deelnemers als “Rijnlands” benoemden. In tegenstelling tot het Angelsaksische model, dat nadruk legt op competitie, controle en korte-termijnresultaten, kenmerkt het Rijnlands denken zich door samenwerking, vertrouwen, vakmanschap en het collectieve belang. In de uitvoering van het Brancheplan Verpakkingen komt dit tot uiting in een cultuur waarin partijen elkaar ontmoeten, leren kennen, gezamenlijk doelen en werkafspraken formuleren en samen werken aan oplossingen. Het succes zit daarmee niet alleen in wat er wordt gedaan (samen doen), maar ook in hoe er wordt samengewerkt (samen zijn).

Wij zien dit samenzijn als een nieuwe, onderbelichte Key Enabling Method: niet slechts een middel om transitie te ondersteunen, maar een fundamenteel werkingsprincipe dat zelf een KEM vertegenwoordigt. Het samenzijn faciliteert omzien (het bewust worden van de gezamenlijke opgave), omdenken (het anders benaderen van het vraagstuk) en omdoen (het gezamenlijk realiseren van oplossingen).

Om deze dynamiek beter te begrijpen en beschrijven, hebben wij gebruikgemaakt van het PSI-model: Platform – Services – Interventions. Dit model helpt te duiden hoe samenwerking binnen het brancheplan functioneert:

- Het platform omvat de structuren en kaders die samenwerking mogelijk maken, zoals de bijeenkomsten, projectgroepen en werkafspraken.
- De services bestaan uit het samenzijn en samenwerken zelf: kennisuitwisseling, gezamenlijke verkenning en co-creatie.
- De interventies zijn de resultaten, zoals minder verpakkingsmateriaal en duurzamere verpakkingsoplossingen.

Het PSI-model maakt zichtbaar dat de interventies hun kracht ontleen aan de services die door het plan ontstaan, en dat die services op hun beurt alleen mogelijk zijn dankzij een gedragen platform van gezamenlijke activiteiten.

De analyse in dit onderzoek laat zien dat het Brancheplan Verpakkingen vooral succesvol is omdat het een gemeenschap-van-praktijk heeft gecreëerd waarin leren, veranderen en handelen plaatsvinden. Die gemeenschap is niet vanzelfsprekend: zij ontstaat en blijft bestaan doordat de brancheorganisaties een veilige en gedeelde ruimte faciliteren waarin concurrenten elkaar kunnen ontmoeten en samenwerken aan door henzelf geopperde, gezamenlijke opgaven.

Het onderzoek naar het brancheplan toont ook dat brancheorganisaties een unieke en belangrijke rol spelen in transitie naar een circulaire economie. Zij kunnen als geen ander de voorwaarden scheppen waaronder samenwerking mogelijk wordt en waarin collectieve vooruitgang op maatschappelijke thema's boven individueel bedrijfsbelang kan worden gesteld.

Dit onderzoek toont aan dat het succes van het Brancheplan Verpakkingen niet alleen in cijfers is uit te drukken, maar vooral ligt in de sociale infrastructuur van samen en samenheid. Die infrastructuur blijkt geworteld in Rijnlandse denken, en het functioneren ervan wordt zichtbaar gemaakt via het PSI-model.



Hoofdstuk 1 Inleiding

De transitie naar een circulaire economie vormt één van de grootste maatschappelijke opgaven in Nederland. Deze transitie vraagt niet alleen om technologische verandering en beleidsontwikkeling, maar ook om nieuwe vormen van samenwerking tussen bedrijven, maatschappelijke organisaties en overheid.¹ In deze context is het reduceren, verduurzamen en hoogwaardig hergebruiken van verpakkingen een belangrijk thema. Verpakkingen vormen een substantiële stroom van materialen en afval en zijn direct verbonden met het gebruik van primaire grondstoffen, de uitstoot van broeikasgassen en logistieke processen.

Binnen de installatiebranche is dit vraagstuk bijzonder relevant. De branche omvat duizenden bedrijven – van fabrikanten en leveranciers tot installateurs en groothandels – die gezamenlijk een sleutelrol spelen in de verduurzaming van de gebouwde omgeving en energietransitie. De producten die zij leveren en installeren worden vrijwel altijd verpakt, waardoor ook de verpakkingen milieubelasting veroorzaken. Aandacht voor verpakkingen is daarom onderdeel van de circulaire opgave.

Om de uitdaging rondom verpakkingsmateriaal structureel aan te pakken, hebben Techniek Nederland en Fedet het Brancheplan Verpakkingen ontwikkeld. Dit initiatief is in 2022 gestart met acht deelnemende partijen en een concrete kwantitatieve doelstelling, en is in de daaropvolgende jaren uitgegroeid tot een samenwerkingsverband van meer dan 100 bedrijven. Het plan fungeert als een open en kosteloos samenwerkingsvehikel – geen afzonderlijke organisatie of stichting, maar een platform waarin bedrijven uit de sectoren gezamenlijk optrekken. Binnen dit kader werken fabrikanten, leveranciers, installateurs en andere ketenpartners samen aan het verminderen van verpakkingen, het vergroten van hergebruik en het stimuleren van innovatieve, duurzame verpakkingsoplossingen. Het Brancheplan Verpakkingen sluit daarmee aan bij de nationale circulaire doelstellingen van de Nederlandse overheid, zoals het terugdringen van het gebruik van primaire grondstoffen en het bevorderen van circulair materiaalgebruik. De volledige doelstellingen van het Brancheplan Verpakkingen uit 2022 zijn opgenomen in bijlage 2.

Het Brancheplan Verpakkingen is het eerste grootschalige branchebrede initiatief op dit terrein en wordt gezien als een belangrijke stap in het versterken van het maatschappelijk verdienvermogen van de installatiebranche.² Naast het tonen van kwantitatieve resultaten – zoals een afname van verpakkingsvolumes en een toename van hergebruik – roept het beoordelen van de effecten van het plan ook vragen op over de achterliggende mechanismen van succes. Waarom werkt dit plan? Welke factoren dragen bij aan het draagvlak en de voortgang? En hoe kunnen de inzichten uit dit proces worden benut voor toekomstige initiatieven in deze en andere sectoren?

Dit onderzoek sluit aan bij de Kennis- en Innovatieagenda Maatschappelijk Verdienvermogen (KIEM-MV), één van de landelijke agenda's binnen het Nederlandse topsectorenbeleid. De KIEM-MV richt zich op het versterken van het maatschappelijk verdienvermogen van Nederland: het vermogen om maatschappelijke uitdagingen om te zetten in duurzame economische en sociale waarde. In deze agenda worden Key Enabling Methods (KEMs) geïdentificeerd als werkzame methodes die samenwerking, innovatie en transitieprocessen mogelijk maken.

Het Brancheplan Verpakkingen wordt binnen deze context gezien als een concreet praktijkvoorbeeld. Het plan laat zien hoe KEMs in de praktijk vorm krijgen en hoe samenwerking tussen brancheorganisaties, bedrijven en kennisinstellingen bijdraagt aan maatschappelijk verdienvermogen. Daarmee biedt dit onderzoek niet alleen inzicht in de werking van het brancheplan zelf, maar ook in de manier waarop de doelstellingen van de KIEM-MV kunnen worden gerealiseerd binnen een specifieke sector.

1.1 Probleembeschrijving

Hoewel het Brancheplan Verpakkingen duidelijke resultaten laat zien, is nog onvoldoende begrepen welke kwalitatieve en procedurele factoren verklaren waarom het plan succesvol is en hoe deze factoren kunnen worden benut om de circulaire transitie te versnellen. Techniek Nederland en Fedet vroegen aan ons als onderzoekers van het Lectoraat Netwerken in een Circulaire Economie (NiCE) van hogeschool Windesheim³ welke lessen er te trekken zijn uit de ontwikkeling en uitvoering van het plan, hoe deze lessen overdraagbaar zijn naar andere contexten en hoe brancheorganisaties hun rol als changemaker nog explicieter kunnen invullen.

Het reduceren en verduurzamen van verpakkingen vraagt om ketensamenwerking tussen uiteenlopende partijen. Brancheorganisaties hebben hierin een unieke positie: zij kunnen bedrijven verbinden, een gezamenlijk kader creëren en collectieve actie initiëren. Ons onderzoek richt zich op het expliciet maken van de werkzame elementen van het Brancheplan Verpakkingen en op het inzichtelijk maken van de rol die Key Enabling Methods (KEMs) en brancheorganisaties als changemakers daarbij spelen. KEMs worden binnen de Kennis- en Innovatieagenda Maatschappelijk Verdienvermogen gedefinieerd als methodes die maatschappelijke transities mogelijk maken.⁴ Deze methodes grijpen in op zes cruciale aspecten van maatschappelijk verdienvermogen, zoals waardecreatie, opschaling, institutionele verandering, systeemverandering, betekenisgeving en bewustwording, en monitoring en effectmeting.

1.2 Relevantie

Dit onderzoek versterkt het maatschappelijk verdienvermogen van de installatiebranche door inzicht te geven in mechanismen die leiden tot kostenbesparing, innovatie, samenwerking en vermindering van milieu-impact. Daarmee draagt het bij aan de circulaire ambities van de sector en van Nederland als geheel.

Het onderzoek sluit aan bij de doelstellingen van de Kennis- en Innovatieagenda Maatschappelijk Verdienvermogen (KIA MV) en draagt bij aan Kennis- en Innovatieagenda 2: Circulaire Economie. Het beoogt niet alleen kennis op te leveren over de ontwikkeling en uitvoering van een specifiek brancheplan, maar ook een breder inzicht te geven in de rol van brancheorganisaties bij maatschappelijke innovatie. De bevindingen kunnen worden toegepast bij eventueel vervolg van het huidige brancheplan en kunnen als voorbeeld dienen voor vergelijkbare initiatieven in andere sectoren.

1.3 Onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag van dit onderzoek luidt:

Welke lessen kunnen we trekken uit het gevolgde proces van de ontwikkeling en uitvoering van het Brancheplan Verpakkingen over het inzetten van Key Enabling Methods (KEMs) in relatie tot de zes cruciale aspecten van maatschappelijk verdienvermogen?

Om deze hoofdvraag te beantwoorden, zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Welke lessen zijn te herkennen in verhalen van belanghebbenden over de ontwikkeling en uitvoering van het Brancheplan Verpakkingen?
- Welke KEMs zijn door de professionals van Techniek Nederland en Fedet (on) bewust ingezet en met welk resultaat met betrekking tot de zes cruciale aspecten van maatschappelijk verdienvermogen?
- Welke KEMs kunnen nog meer of optimaler worden ingezet om de ontwikkeling en de uitvoering van het brancheplan Verpakkingen te verbeteren en daarmee de zes cruciale aspecten van maatschappelijk verdienvermogen te versterken?

1.4 Doelstelling

Het doel van dit praktijkgericht onderzoek is het identificeren en analyseren van de werkzame mechanismen achter het succes van het Brancheplan Verpakkingen. Daarmee willen wij bijdragen aan kennisontwikkeling over de rol van brancheorganisaties in maatschappelijke transitie, en inzicht geven in hoe (branche)organisaties Key Enabling Methods kunnen toepassen en versterkt bij het nastreven van duurzame economische en sociale waarde. Het resultaat van het onderzoek is een onderbouwde set lessen en inzichten, evenals een stappenplan – protocol - dat brancheorganisaties kunnen gebruiken bij het ontwikkelen en uitvoeren van vergelijkbare initiatieven.



Bijeenkomst Techniek Nederland. fotoğraf: Stefan Segers.



Hoofdstuk 2 Onderzoeksmethode

Met dit onderzoek willen we inzicht krijgen in de werkzame principes achter het succes van het Brancheplan Verpakkingen en begrijpen welke Key Enabling Methods (KEMs) een rol spelen bij de ontwikkeling en uitvoering ervan. Omdat het hierbij gaat om een complexe maatschappelijke transitie – een proces dat niet lineair verloopt, sterk afhankelijk is van context en voortkomt uit interacties tussen vele actoren – is gekozen voor een kwalitatieve onderzoeksbenadering.

De nadruk ligt op het begrijpen van hoe samenwerking tot stand komt, welke processen zich ontfouwen en hoe deze leiden tot verandering. Hiervoor is gebruikgemaakt van de Extended Case Method (ECM), een methode die bij uitstek geschikt is voor het verdiepen en verrijken van bestaande theorieën op basis van longitudinale praktijkervaringen en contextuele inzichten die zich ontwikkelden over een langere periode. Het onderzoek richt zich niet alleen op het verkrijgen van inzicht in wat er is gebeurd, maar ook op het duiden van onderliggende mechanismen, patronen en dynamieken.

Om de rijkdom en complexiteit van het proces volledig te kunnen vangen, is het onderzoek uitgebreid met elementen van reflexieve etnografie, auto-etnografie en serendipiteit. Daarmee wordt recht gedaan aan de relationele aard van transities en de onvoorspelbare, emergente processen die daarin een rol spelen.

2.1 Onderzoekspopzet

Het onderzoek is opgezet als een praktijkgericht, kwalitatief onderzoek dat plaatsvond in nauwe samenwerking met brancheorganisaties Techniek Nederland en Fedet, de bedrijven Breman, Famostar, Hanzestrohm, Remeha, Rensa, Zehnder en onderzoekers van het lectoraat NiCE.

De kernmethode is de Extended Case Method (ECM)⁵, een benadering waarin individuele casussen niet alleen worden beschreven, maar ook worden gebruikt om theorieën te toetsen, te verrijken en waar nodig uit te breiden. ECM is bijzonder geschikt voor onderzoek naar maatschappelijke transities omdat het rekening houdt met complexiteit, dynamiek en context, en ruimte laat voor inzichten die niet vooraf vaststaan.

De ECM kent vier kernelementen:

- **Contextualisering** – casussen worden begrepen in hun bredere maatschappelijke, institutionele en historische context.
- **Deconstructie en reconstructie van verhalen** – ervaringen van betrokkenen worden onderzocht door het analyseren causale relaties en in gezamenlijkheid geanalyseerd om onderliggende patronen (scripts) zichtbaar te maken, waaruit enabling methods worden gedestilleerd.

- **Interactie tussen data en theorie** – bevindingen uit het veld worden voortdurend gespiegeld aan bestaande concepten zoals de door KIA-MV geciteerde KEMs en maatschappelijk verdienvermogen.
- **Reflexiviteit** – de positie, aannames en invloed van de onderzoeker worden expliciet meegenomen in het onderzoeksproces.

De toepassing van de Extended Case Method betekende dat dataverzameling en analyse plaatsvonden in interactie met het veld.⁶ De methode is erop gericht praktijkervaringen te benutten om bestaande theoretische inzichten te verdiepen en waar nodig te herformuleren. In de onderzoekspraktijk kreeg dit vorm door een combinatie van verschillende kwalitatieve onderzoekshandelingen.

2.2 De onderzoekspraktijk

Allereerst zijn een elftal open en semigestructureerde gesprekken van tussen de één en drie uur lengte gevoerd met vertegenwoordigers van brancheorganisaties, bedrijven en andere betrokken actoren. Deze gesprekken boden ruimte om ervaringen, interpretaties en perspectieven op het proces van het Brancheplan Verpakkingen te verkennen, zonder deze vooraf volledig te structureren.

Daarnaast namen de onderzoekers deel aan drie grote bijeenkomsten van het brancheplan. Door middel van participerende observatie werd inzicht verkregen in de interacties tussen deelnemers, de wijze waarop informatiedeling tot stand kwam en de dynamiek van samenwerking binnen de sector.

Kenmerkend voor de Extended Case Method is dat relevante thema's niet uitsluitend vooraf worden vastgesteld, maar ook kunnen emergeren uit de interactie met het veld. De analyse van de verzamelde data vond plaats vanuit een abductieve benadering, waarin empirische inzichten en theoretische kaders in onderlinge wisselwerking werden ontwikkeld. In de onderzoekspraktijk betekende dit dat de onderzoeksvragen en de in de literatuur geïdentificeerde Key Enabling Methods (KEMs) niet werden gehanteerd als een vooraf vaststaand classificatiekader, maar als richtinggevende oriëntatiepunten of zoekheuristieken tijdens gesprekken, observaties en reflecties. Zij fungeerden als zogenoemde sensitiserende concepten die het luisteren en verwerken richting gaven, zonder de analyse te beperken tot vooraf gedefinieerde categorieën.

De onderzoeksmethodiek maakte het mogelijk om perspectieven en ervaringen van deelnemers zoveel mogelijk in hun eigen termen te laten verwoorden en te begrijpen, terwijl tegelijkertijd aansluiting werd gehouden bij bestaande inzichten. In plaats van uitspraken direct te toetsen aan theoretische kaders, ontstonden patronen en werkzame principes in een iteratief proces waarin veldobservaties en conceptuele inzichten elkaar wederzijds informeerden en aanscherpten. Tijdens gesprekken en observaties werd

daarom actief ruimte gelaten voor onverwachte wendingen, nieuwe perspectieven en spontane reflecties van deelnemers.

Parallel hieraan werd een expliciete koppeling gelegd met bestaande theoretische kaders. In gesprekken en reflectiesessies zijn onder meer de Key Enabling Methods (KEMs) uit de Kennis- en Innovatieagenda Maatschappelijk Verdienvermogen systematisch langsgelopen. Respondenten werden uitgenodigd om te reflecteren op de herkenbaarheid, relevantie en praktische toepassing van deze methoden in het brancheplan.⁷ Hierdoor konden praktijkervaringen direct worden gespiegeld aan bestaande concepten.

De analyse verliep iteratief: inzichten uit het veld werden geconfronteerd met theoretische kaders, waarna nieuwe observaties opnieuw aanleiding gaven tot verdere interpretatie. Deze wisselwerking tussen empirisch materiaal en theorie maakte het mogelijk om niet alleen te beschrijven wat er met het brancheplan gebeurde, maar ook om de onderliggende mechanismen, betekenissen en werkzame principes van het proces te ontdekken.

Voordat het rapport werd opgesteld, zijn de voorlopige bevindingen door de onderzoekers teruggekoppeld aan de betrokken partijen in het onderzoek. Deze zogenaamde member check had tot doel de interpretaties van de onderzoekers te toetsen aan de ervaringen en inzichten van de deelnemers zelf. Tijdens een gezamenlijke sessie eind 2025 werden de belangrijkste voorlopige conclusies – waaronder de rol van samen en samenheid, de herkenbaarheid van de Key Enabling Methods en de contouren van het PSI-model – gepresenteerd en besproken met vertegenwoordigers van de deelnemende organisaties.

De onderzoekspartners kregen tijdens een viertal member checks in 2024, 2025 en 2026 expliciet de gelegenheid om de onderzoekopzet en de onderzoeksinterpretaties te nuanceren, aan te vullen of te corrigeren vanuit hun eigen perspectief. Deze terugkoppeling diende zowel als validatiemoment en als gezamenlijke reflectie op de betekenis van het onderzoek en de bevindingen voor het brancheplan. De opmerkingen en aanvullingen uit deze sessies zijn meegenomen in de analyses en hebben bijgedragen aan de aanscherping van de uiteindelijke duiding van de werkzame mechanismen in de verslaglegging.

2.3 Uitbreiding van de onderzoeksbenadering

Naast de ECM is het onderzoek uitgebreid met aanvullende methodologische benaderingen die bijdragen aan de diepgang en validiteit van de bevindingen:

Reflexieve etnografie – De onderzoekers reflecteerden continu op hun ervaringen en rol, perspectieven en aannames. Deze reflexieve houding hielp om blinde vlekken te vermijden en complexe sociale dynamieken beter te begrijpen.

Auto-etnografie – De persoonlijke ervaringen en waarnemingen van de onderzoekers maakten deel uit van de analyse. Door het eigen handelen en denken te betrekken in het onderzoeksproces, kon inzicht ontstaan in hoe kennis ontstaat in de interactie tussen onderzoeker en veld.

Serendipiteit – Het onderzoek stond open voor onverwachte gebeurtenissen en inzichten. In een context van maatschappelijke transitie zijn niet alle relevante fenomenen vooraf te voorspellen. Door ruimte te laten voor toevallige ontmoetingen, spontane gesprekken en onverwachte wendingen, zijn nieuwe perspectieven naar voren gekomen die anders buiten beeld zouden blijven.

Deze uitbreidingen hebben bijgedragen aan een rijker en genuanceerder begrip van de dynamiek binnen het Brancheplan Verpakkingen en de werkzame mechanismen die eraan ten grondslag liggen.

2.4 Werkpakketten en fasering

Het onderzoeksproces werd gestructureerd in drie opeenvolgende fasen, aangeduid als inchecken, doorchecken en uitchecken. Deze fasering weerspiegelt een iteratief en verdiepend proces van dataverzameling, analyse en reflectie.

1. Inchecken – Verzamelen van verhalen en perspectieven

In de eerste fase zijn tijdens een zogenaamde vraagarticulatie proces ongestructureerde gesprekken en tijdens de executiefase semigestructureerde diepte-interviews gehouden met vertegenwoordigers van de brancheorganisaties, deelnemende bedrijven en andere relevante actoren.⁸ De inhoud van de diepte-interviews werd met de brancheorganisaties ontwikkeld.⁹ De gesprekken vonden grotendeels plaats op de bedrijfslocatie van de gesprekspartners, om de context van de respondenten beter te begrijpen en een vertrouwelijke, open gespreks sfeer te creëren.¹⁰ In totaal zijn een elftal diepte-interviews gevoerd gedurende het jaar 2025 waarin werd ingezoomd op ervaringen, drijfveren, uitdagingen en succesfactoren.

2. Doorchecken – Verdieping en gezamenlijke reflectie

In de tweede fase zijn de voorlopige bevindingen gedeeld en besproken in een gezamenlijke workshop.¹¹ Tijdens deze sessie werden de eerste inzichten gepresenteerd en verdiept samen met de consortiumpartners. De workshop functioneerde tevens als validatiemoment: theoretische inzichten werden verklaard en deelnemers konden inzichten nuanceren, aanvullen en verrijken vanuit hun eigen perspectief. Hieruit ontstonden vanuit de deelnemers ook aanbevelingen die ter plekke aan de brancheorganisaties werden overhandigd.

3. Uitschakelen – Narratieven en synthese

In de derde fase, het ontstaan van dit rapport, zijn alle gegevens omgezet in een narratief: een betekenisvolle reconstructie van het veranderingsproces. Het relaas dat in dit rapport is weergegeven vormt de basis voor de duiding van werkzame mechanismen en Key Enabling Methods. Ze maakt zichtbaar hoe actoren betekenis geven aan hun ervaringen en hoe deze betekenisvorming bijdraagt aan verandering.

2.5 Data-analyse

De analyse bestond uit het reflexief ordenen en interpreteren van de verzamelde kwalitatieve gegevens. Hierbij werd niet alleen gezocht naar thema's, maar vooral naar perspectieven en onderliggende narratieven: manieren waarop actoren het proces beleven en duiden. Door deze perspectieven te vergelijken en te verbinden, konden onderliggende patronen en mechanismen worden blootgelegd.

De analyse vond plaats in dialoog met de bestaande theoretische kaders rond Key Enabling Methods, maatschappelijk verdienvermogen en transitie management. Dit iteratieve proces van data–theorie–data stelde ons in staat om bestaande inzichten te verdiepen en nieuwe conceptuele verbindingen te leggen.

2.6 Kwaliteitsborging

Om de betrouwbaarheid, validiteit en – vooral – praktische relevantie van het onderzoek te waarborgen, zijn verschillende maatregelen genomen:

- **Diversiteit van methoden:** Interviews, observaties, workshopresultaten en documentanalyse zijn in dit onderzoek gecombineerd om tot een rijk en betrouwbaar beeld te komen.
- **Member check of lidvalidatie:** Bevindingen zijn teruggekoppeld aan de consortiumpartners na afloop van de gesprekken en de workshop.
- **Reflexiviteit:** Onderzoekers hebben hun eigen rol en invloed expliciet meegenomen in het proces, onder meer via collegiale intervisie.
- **Contextuele verankering:** De bevindingen zijn steeds geïnterpreteerd in relatie tot de specifieke context van het Brancheplan Verpakkingen.



Hoofdstuk 3 Resultaten

Bij het analyseren van de verzamelde interview- en gespreksdata is niet gekeken naar losse uitspraken of geïsoleerde thema's, maar naar de onderliggende betekenisstructuren die in de verhalen van de deelnemers besloten liggen. In lijn met de in hoofdstuk 2 gepresenteerde interpretatieve en narratieve analysemethoden richtten wij ons op de gezamenlijke patronen, terugkerende motieven en impliciete logica's die door de respondenten zelf werden aangereikt. Deze lagen vaak besloten in bijzinnen, reflectieve opmerkingen of de manier waarop deelnemers hun eigen verhaal samenvatten. Door deze betekenisstructuren als geheel te benaderen, in plaats van uitspraken afzonderlijk te coderen, konden wij de diepere denkbeelden en handelingsoriëntaties reconstrueren die richting geven aan het Brancheplan Verpakkingen. Het resultaat is een analyse die niet primair beschrijft wat er gezegd werd, maar inzicht biedt in hoe betrokkenen het proces begrijpen, duiden en vormgeven.¹² Vanuit deze interpretatieve benadering presenteren wij in de volgende paragrafen de centrale betekenisvelden die uit de data naar voren kwamen.

3.1 Samen en samenheid als werkzame kern

Een van de meest opvallende bevindingen uit dit onderzoek is dat het succes van het Brancheplan Verpakkingen niet primair wordt bepaald door beleidsinstrumenten, technische oplossingen of formele afspraken, maar door iets dat fundamenteeler en tegelijk minder tastbaar is: samen en samenheid. Uit alle gesprekken en observaties komt naar voren dat juist het samenzijn van betrokken partijen en het gezamenlijk optrekken rond een gedeelde opgave de sleutel vormt tot de voortgang, de betrokkenheid en de opmerkelijke resultaten van het brancheplan.

Het samenzijn in het brancheplan manifesteert zich op verschillende niveaus. Allereerst is er het niveau van ontmoeting: bedrijven die elkaar normaal gesproken vooral als concurrent beschouwen, komen door het brancheplan samen om over gedeelde vraagstukken te spreken. In een omgeving waarin concurrentie de norm is, ontstaat een verankerd platform waarin kennis en ervaringen worden gedeeld en waarin vertrouwen kan groeien. Dit vertrouwen vormt de basis voor samenwerking en gezamenlijke actie.

Daarnaast is er het niveau van co-creatie. De deelnemers aan het brancheplan zijn niet louter uitvoerders van vooraf bepaalde maatregelen, maar medeontwerpers van de oplossingen. In dialoog en interactie worden ideeën ontwikkeld, bijgesteld en gerealiseerd. Deze co-creatieve dynamiek vergroot de betrokkenheid en versterkt het gevoel van gezamenlijke verantwoordelijkheid.¹³

Ten slotte is er het niveau van gemeenschapsvorming. Door regelmatig samen te komen¹⁴, ervaringen te delen en gezamenlijk aan oplossingen te werken, ontstaat er een gemeenschap van praktijk.¹⁵ Deze gemeenschap heeft een eigen dynamiek en een eigen waarde: zij fungeert als leeromgeving, als bron van inspiratie en als stimulans voor

verandering. Deelnemers gaven aan dat dit samenzijn een belangrijke reden is waarom zij willen dat het brancheplan wordt voortgezet.¹⁶

Uit het onderzoek blijkt dat dit samenzijn niet slechts een bijproduct is van het brancheplan, maar een werkzame kracht op zichzelf. Het creëert de voorwaarden waarin andere interventies kunnen plaatsvinden en waarin technische en organisatorische maatregelen tot hun recht komen. In die zin functioneert samenzijn als een Key Enabling Method: een methode die transitie mogelijk maakt door de sociale infrastructuur te versterken waarbinnen verandering plaatsvindt.

Dit inzicht verruimt het bestaande KEM-denken. Waar KEMs traditioneel worden opgevat als instrumenten of strategieën (zoals participatie, gedrag en waardecreatie), laat het Brancheplan Verpakkingen zien dat samen en samenheid zelf als een KEM kunnen worden beschouwd. Het is in deze sociale ruimte dat bewustwording ontstaat (omzien), nieuwe perspectieven worden ontwikkeld (omdenken), en gezamenlijke actie wordt ondernomen (omdoen).¹⁷

Het belang van samen en samenheid reikt verder dan het directe doel van verpakingsreductie. Het draagt bij aan bredere waarden zoals vertrouwen, onderlinge solidariteit en een gedeeld gevoel van verantwoordelijkheid voor de circulaire transitie. Daarmee is het samenzijn niet alleen een middel om resultaten te bereiken, maar ook een doel op zich: het vormt de basis voor een duurzame, lerende en veerkrachtige sector.

3.2 Rijnlands denken als organiserend principe

Naast samen en samenheid komt in het onderzoek een tweede sleutelthema duidelijk naar voren: het succes van het Brancheplan Verpakkingen is diepgeworteld in wat aangeduid kan worden als Rijnlands denken. Dit begrip, dat door diverse respondenten onafhankelijk van elkaar genoemd werd, verwijst naar een manier van organiseren, samenwerken en sturen die sterk verschilt van het veel voorkomende Angelsaksische model. Waar het Angelsaksisch denken de nadruk legt op competitie, controle, hiërarchie en korte-termijnresultaten, richt het Rijnlandse denken zich op samenwerking, vertrouwen, vakmanschap en het gezamenlijke belang op de lange termijn.¹⁸ Uit de gesprekken blijkt dat deelnemers het verschil tussen deze organisatievormen sterk ervaren. Zij zeggen dat het brancheplan zich kenmerkt door een manier van samenwerken die niet draait om winstmaximalisatie of prestatieafspraken, maar om het gezamenlijk realiseren van een maatschappelijke opgave.¹⁹

Het Rijnlandse denken manifesteert zich in verschillende aspecten van het brancheplan. Allereerst is er de nadruk op vertrouwen boven controle. Deelnemers gaven aan dat zij zich serieus genomen en gewaardeerd voelen, en dat dit hen motiveert om actief bij te dragen.

Er is ruimte voor fouten, voor leren en voor groei. Een tweede kenmerk is het belang van gemeenschapszin. Waar het Angelsaksisch model organisaties vaak als afzonderlijke eenheden benadert, benadrukt het Rijnlandse perspectief dat bedrijven onderdeel zijn van een bredere gemeenschap met gedeelde verantwoordelijkheden.²⁰ Het brancheplan creëert een kader waarin deze gemeenschap kan ontstaan en zich kan ontwikkelen.²¹

Ook vakmanschap speelt in Rijnlands denken een centrale rol. In plaats van top-down opgelegde maatregelen worden oplossingen ontwikkeld vanuit de kennis en ervaring van de betrokken personen en bedrijven zelf. Deze erkenning van vakmanschap stimuleert eigenaarschap en betrokkenheid.²²

Ten slotte kenmerkt het Rijnlandse denken zich door een focus op de lange termijn. Waar kortetermijndenken kan leiden tot snelle winst maar weinig duurzame verandering, richt het brancheplan zich op structurele verbetering van processen en relaties. Deze lange termijn-oriëntatie sluit aan bij de aard van de circulaire transitie, die niet in maanden of jaren, maar in decennia wordt gerealiseerd.²³

De changeagent rol van de brancheorganisaties blijkt cruciaal. Zij scheppen de voorwaarden waarbinnen deze Rijnlandse manier van samenwerken tot bloei kan komen. Door een veilig en vertrouwd kader te bieden, maken zij het mogelijk dat concurrenten elkaar ontmoeten, ervaringen delen en gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor verandering. Deze faciliterende rol is essentieel: buiten de context van een brancheorganisatie is het voor concurrenten veel moeilijker om dit type samenwerking te realiseren.

Het Rijnlandse denken blijkt niet slechts een achtergrondconditie, maar een organiserend principe dat richting geeft aan het hele proces. Het beïnvloedt hoe mensen zich tot elkaar verhouden, hoe beslissingen worden genomen, hoe kennis wordt gedeeld en hoe verandering vorm krijgt. Daarmee vormt het een onderliggende logica die het succes van het brancheplan mede bepaalt.

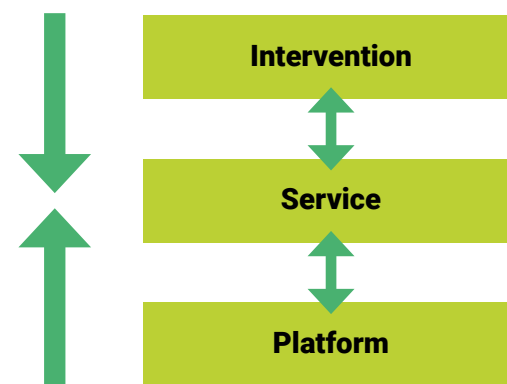
Het belang van deze bevinding reikt verder dan de context van verpakkingen. Zij laat zien dat maatschappelijke transities niet alleen vragen om technologische innovatie of beleidsinstrumenten, maar ook om een fundamentele heroriëntatie op de manier waarop we organiseren en samenwerken. Het Rijnlandse denken biedt daarvoor een vruchtbare voedingsbodem. Het schept de voorwaarden waarin samen en samenheid kunnen ontstaan en waarin Key Enabling Methods hun volle potentieel kunnen ontplooiën.

3.3 Het PSI-model als verklarend raamwerk

Naast samen en samenheid in het Rijnlandse denken bleek het experimentele PSI-model²⁴ – Platform, Services en Interventions – een krachtig analytisch raamwerk om het succes van het Brancheplan Verpakkingen te begrijpen. Dit model maakt zichtbaar hoe verschillende elementen van samenwerking met elkaar samenhangen en elkaar versterken, en hoe zij gezamenlijk bijdragen aan structurele verandering. De hypothese van het PSI-model is dat effectieve samenwerking in maatschappelijke transities drie onderling verbonden niveaus van analyse en werking kent: een platform waarbinnen praktische samenwerking plaatsvindt, services (diensten) die zich middels het platform vormen, en interventies die daaruit voortkomen. De hypothese van het PSI-model is dat effectieve samenwerking in maatschappelijke transities drie onderling verbonden niveaus van analyse en werking kent: een platform waarbinnen praktische samenwerking plaatsvindt, services (diensten) die zich middels het platform vormen, en interventies die daaruit voortkomen (zie figuur 1). In het geval van het Brancheplan Verpakkingen zijn alle drie deze niveaus duidelijk aanwezig en dragen zij bij aan de effectiviteit en duurzaamheid van het proces.

Platform – de ruimte voor ontmoeting en samenwerking

Het platform wordt gevormd door de structurele en organisatorische basis van het brancheplan. Het bestaat uit alle activiteiten, structuren en kaders die samenwerking mogelijk maken: bijeenkomsten, projectgroepen, werksessies, overleggen, afspraken en de regels en verwachtingen die daaraan verbonden zijn. Dit platform schept een veilige en gedeelde ruimte waarin bedrijven elkaar kunnen ontmoeten en waarin dialoog, kennisdeling en gezamenlijke actie mogelijk worden.



Figuur 1: PSI-Model

Dit platform is in het plandocument van het Brancheplan Verpakkingen als volgt aangeduid:

- governancestructuren: de rolverdeling tussen de stuurgroep, werkgroepen en het secretariaat van Techniek Nederland
- afspraken en rollen: de definitie van 'deelnemende partijen' (met inspanningsverplichting) versus 'ondersteunende partijen'
- monitoringmethodiek: de jaarlijkse cyclus van enquêtes, data-uitvraag en rapportagemomenten die gekoppeld zijn aan de aangifte bij het Afvalfonds.

Het platform is daarmee meer dan een organisatorisch vehikel; het is een sociaal-structurele voorwaarde. Het maakt het mogelijk dat participanten elkaar niet als concurrenten, maar als partners benaderen en dat zij gezamenlijk verantwoordelijkheid nemen voor een gedeelde opgave. De kwaliteit van het werk hangt binnen het platform samen met de consistentie en performance van de uitvoering.²⁵ Tegelijkertijd vraagt het functioneren van het platform om voortdurende organisatie en activering: bijeenkomsten moeten worden voorbereid en gefaciliteerd, en deelnemers moeten steeds opnieuw worden uitgenodigd en verleid om deel te nemen. Ook wanneer intrinsieke motivatie aanwezig is, blijkt actieve coördinatie essentieel om betrokkenheid en continuïteit te waarborgen.

Services – het samenzijn en samen handelen

Binnen dit platform ontstaan de diensten: de activiteiten en processen die waarde creëren voor de deelnemers. Deze services bestaan uit het samenzijn en het samen handelen. Deelnemers wisselen kennis uit, delen ervaringen, verkennen samen nieuwe ideeën en werken gezamenlijk aan oplossingen. Dit is de dynamische kern van het brancheplan – het punt waar interactie, leren en co-creatie plaatsvinden.²⁶

Het is in deze services dat de eerder beschreven samen en samenheid tot uitdrukking komen. Het samenzijn is niet slechts een bijproduct van het platform, maar een actieve dienst die waarde creëert voor alle betrokkenen en die noodzakelijk is voor de volgende fase van het model. De kwaliteit van de dienstverleningservaring wordt bepaald door de verwachtingen.²⁷

Interventions – de concrete veranderingen en resultaten

De derde component van het model zijn de interventions: de tastbare veranderingen en resultaten die voortkomen uit de interacties binnen het platform en de services. In het Brancheplan Verpakkingen zijn deze aangegeven als, onder andere,

- de drie verduurzamingsstrategieën: de kernstructuur van verminderen, verduurzamen en hoogwaardig hergebruiken;
- kwantitatieve doelen, zoals de specifieke ambities zoals de 20% reductie van plastic en karton in 2025 ten opzichte van 2021, en een aantal
- materiaalspecificaties: referenties naar 100% recyclebaar plastic, het gebruik van FSC/PEFC-labels²⁸ voor karton en het vervangen van wegwerppallets door herbruikbare alternatieven.

Deze interventies zijn het kwantitatieve bewijs van de impact van het brancheplan. Zij vormen de concrete uitkomst van de sociale en organisatorische processen die eraan voorafgaan.

De kwaliteit van de interventies is afhankelijk van hoe deze resoneren met de bedrijfs- en persoonlijke waarden van de deelnemers. Belangrijk is de interventies niet los te zien van het platform en de services. Zonder het platform zou er geen ruimte zijn voor ontmoeting en dialoog, en zonder de services zou er geen basis zijn voor co-creatie en gezamenlijk handelen. Het zijn juist de onderlinge verbanden en wisselwerkingen tussen deze drie componenten die de kracht van het brancheplan verklaren.

Het PSI-model als lens op samenwerking

Door het Brancheplan Verpakkingen te analyseren aan de hand van het PSI-model wordt duidelijk dat het succes niet op één element berust, maar op het samenspel tussen platform, services en interventies. Het model helpt te begrijpen waarom het samenzijn zo'n centrale rol speelt: het is niet alleen een sociale dimensie, maar een essentieel onderdeel van de services die nodig zijn om interventies mogelijk te maken.

Het PSI-model laat bovendien zien dat de transitieprocessen gelaagd zijn. Concrete resultaten, zoals minder verpakkingsafval, zijn belangrijk, maar zij zijn slechts het topje van de ijsberg. Daaronder bevindt zich een veel fundamenteeler proces van ontmoeting, leren en gezamenlijk en pragmatisch handelen dat deze resultaten mogelijk maakt. Het brancheplan illustreert dat brancheorganisaties een unieke rol spelen in het creëren van de voorwaarden voor dit proces. Zij bouwen en onderhouden het platform, faciliteren de services en ondersteunen de interventies. Zonder hun coördinerende en verbindende rol zou de samenwerking tussen bedrijven veel moeilijker tot stand komen en zouden de resultaten waarschijnlijk beperkter blijven.

3.4 Bevindingen over bekende Key Enabling Methods

Naast de analyse van onderliggende betekenisstructuren is in het onderzoek specifiek aandacht besteed aan de herkenbaarheid van de in de literatuur beschreven Key Enabling Methods (KEMs). Deze methoden vormden geen expliciet vertrekpunt voor het Brancheplan Verpakkingen. Het plan ontwikkelde zich als een pionierende praktijk, waarin betrokken partijen al doende leerden en het proces on the fly vormgaven. In dit onderzoek worden de KEMs gebruikt als analytische lens om deze emergente praktijk achteraf te duiden. Respondenten geven aan dat vrijwel alle KEMs in meer of mindere mate herkenbaar zijn in de manier waarop het brancheplan zich heeft ontwikkeld. Met name visie en verbeelding, participatie en co-creatie, gedrag en empowerment, systeemverandering en betekenisgeving worden als sterk aanwezig ervaren. Andere elementen laten ontwikkelpunten zien, onder meer bij opschaling, experimenteerruimte en datagebruik.

Hoewel deze bevindingen gebaseerd zijn op een beperkt aantal gesprekken en daarmee niet volgens een methodologische logica generaliseerbaar zijn, ontstaat een consistent beeld dat alle KEMs resoneren met de praktijk van het Brancheplan Verpakkingen. Het expliciet bespreken van de afzonderlijke KEMs gaat gepaard met een minder spontane manier van reageren dan in eerdere delen van het interview. Dit onderstreept dat de werking van methoden niet los kan worden gezien van de relationele context waarin zij tot stand komen. Het wijst erop dat analytische kaders niet neutraal zijn, maar mede vormgeven aan hoe praktijken worden waargenomen en vervolgens beschreven.²⁹

Hoofdstuk 4 Analyse en Discussie

In dit deel van dit rapport plaatsen wij de belangrijkste bevindingen van het onderzoek – samen en samenheid door Rijnlands denken, en inzichten door de lens van het PSI-model – in een bredere theoretische en conceptuele context. We bespreken hoe deze bevindingen zich verhouden tot bestaande inzichten over Key Enabling Methods (KEMs), maatschappelijk verdienvermogen en transitie management. Door deze koppeling ontstaat begrip van waarom het Brancheplan Verpakkingen succesvol is en welke betekenis dit heeft voor de manier waarop maatschappelijke transitie georganiseerd en begeleid kunnen worden.

4.1 Samen en samenheid als onderbelichte Key Enabling Method

De eerste en meest fundamentele bevinding van dit onderzoek is dat samen en samenheid een bepalende rol spelen in het succes van het Brancheplan Verpakkingen. Vanuit het perspectief van de Kennis- en Innovatieagenda Maatschappelijk Verdienvermogen (KIA MV) zijn KEMs gedefinieerd als methoden en strategieën die maatschappelijke transitie mogelijk maken, zoals participatie, co-creatie, gedrag en empowerment. Het onderzoek laat zien dat samen en samenheid niet slechts een voorwaarde zijn waaronder deze KEMs kunnen worden toegepast, maar dat zij zelf als een KEM beschouwd kunnen worden.

Deze bevinding sluit aan bij recente literatuur over transitie waarin samenwerking en relationele processen steeds centraler komen te staan.³⁰ In plaats van samenwerking te beschouwen als een middel om doelen te bereiken, benadrukt deze benadering dat samenwerking zelf een doel en een motor van verandering is. In termen van maatschappelijk verdienvermogen betekent dit dat waarde niet alleen wordt gecreëerd door concrete resultaten (zoals minder verpakkingen), maar ook door de opbouw van sociale infrastructuur waarin leren, vertrouwen, exnovatie³¹ en innovatie kunnen ontstaan.

Het inzicht dat samen zijn een werkzame methode is, verruimt het bestaande KEM-denken. Het suggereert dat maatschappelijke transitie niet uitsluitend afhankelijk zijn van beleidsinstrumenten of technologische innovatie, maar ook – en misschien vooral – van de kwaliteit van de relaties tussen betrokken actoren. Het samen zijn creëert een ruimte waarin omzien (het gezamenlijk herkennen van een opgave), omdenken (het ontwikkelen van nieuwe perspectieven) en omdoen (het gezamenlijk realiseren van oplossingen) mogelijk worden.³² Deze ruimte vormt de basis waarop andere KEMs effectief kunnen worden ingezet.

4.2 Rijnlands denken en de logica van transitieprocessen

De tweede bevinding van het onderzoek – de centrale rol van Rijnlands denken in de samenheid – biedt een belangrijk analytisch perspectief op hoe samenwerking in transitieprocessen vorm krijgt. De tegenstelling tussen het Rijnlandse en het Angelsaksische model komt recent meer in de belangstelling.³³ Waar het Angelsaksisch

model uitgaat van concurrentie, controle, hiërarchie en korte-termijnresultaten, richt het Rijnlandse model zich op samenwerking, vertrouwen, vakmanschap en gemeenschapszin.

De resultaten van ons onderzoek laten zien dat het Brancheplan Verpakkingen sterk leunt op deze Rijnlandse logica.³⁴ De nadruk op vertrouwen boven controle, de erkenning van vakmanschap en de focus op het collectieve belang vormen niet slechts randvoorwaarden, maar bepalende factoren voor het succes van het plan.

Deze bevinding sluit aan bij literatuur over transitie management die stelt dat fundamentele verandering vraagt om een andere manier van denken en organiseren dan gangbare economische en bestuurlijke modellen bieden.³⁵ Het Rijnlands denken³⁶ biedt een kader waarin samenwerking tussen concurrenten mogelijk wordt en waarin gedeelde verantwoordelijkheid centraal staat. Daarmee creëert het de culturele en institutionele ruimte waarin samen en samenheid kunnen ontstaan en bloeien.

Het belang van het Rijnlands denken reikt verder dan de context van het brancheplan. Het laat zien dat maatschappelijke transitie niet kunnen worden gerealiseerd binnen een strikt Angelsaksisch kader, dat vaak gericht is op korte-termijnresultaten en individuele belangen. In plaats daarvan is een benadering nodig die ruimte laat voor collectieve leerprocessen, gedeelde waarden en lange-termijnnoriëntatie – precies de elementen die het Rijnlandse denken kenmerken.

4.3 Het PSI-model en de systematiek van samenwerking

Het derde centrale inzicht uit het onderzoek is dat het PSI-model (Platform – Services – Interventions) een waardevolle lens biedt om te begrijpen hoe samenwerking in transitieprocessen functioneert. Dit model helpt om de vaak onzichtbare dynamieken van samenwerking zichtbaar te maken en om te begrijpen hoe sociale processen en materiële resultaten met elkaar verbonden zijn.³⁷

Het platform – de organisatorische en sociale infrastructuur waarin actoren elkaar ontmoeten – is de basis waarop samenwerking kan plaatsvinden. Het services-niveau – de interacties, het leren en (de kaders³⁸ van) het gezamenlijk handelen – vormt de motor van verandering. En de interventions – de concrete resultaten zoals minder verpakkingsmateriaal en duurzamere verpakkingsoplossingen – zijn de tastbare uitkomsten van dit proces.

Het PSI-model onderstreept dat interventies niet los kunnen worden gezien van de services en het platform die eraan ten grondslag liggen. Zonder een gedeelde ruimte voor ontmoeting en dialoog is co-creatie niet mogelijk, en zonder co-creatie ontstaan er geen betekenisvolle en pragmatische interventies.³⁹ Daarmee maakt het PSI-model duidelijk dat de sociale dimensie van transitie geen bijzaak is, maar een integraal onderdeel van het veranderingsproces.

Het model sluit nauw aan bij inzichten uit de transitie management literatuur, waarin het belang van tussenruimten of transitie arena's wordt benadrukt: plekken waar actoren elkaar ontmoeten, gezamenlijk nieuwe perspectieven ontwikkelen en experimenteren met nieuwe praktijken.⁴⁰ Het Brancheplan Verpakkingen fungeert als zo'n arena, waarin het platform, de services en de interventies elkaar versterken en samen een dynamisch veranderingsproces dragen.

4.4 Reflectie: herdefiniëring van succes

De drie kernbevindingen van dit onderzoek nodigen uit tot een bredere reflectie op wat succes in maatschappelijke transitie betekent. In conventionele termen wordt succes vaak gedefinieerd aan de hand van meetbare resultaten: minder verpakkingen, minder afval, meer hergebruik. Hoewel deze resultaten belangrijk zijn, laat ons onderzoek zien dat zij slechts één dimensie van succes vertegenwoordigen.

Een minstens zo belangrijke dimensie is de opbouw van sociale infrastructuur waarin samenwerking, leren en innovatie kunnen plaatsvinden. Het samenzijn van organisaties, geworteld in een Rijnlandse manier van denken en ondersteund door een solide platform van interactie, is op zichzelf een vorm van succes. Het creëert de condities waaronder structurele verandering mogelijk wordt. Niet alleen nu, maar ook in de toekomst. Deze herdefiniëring van succes heeft ook implicaties voor het begrip van Key Enabling Methods. Het suggereert dat KEMs niet alleen instrumenteel zijn, maar ook relationeel en cultureel. Samen en samenheid en het creëren van platforms voor interactie zijn geen randvoorwaarden, maar werkzame elementen van transitieprocessen zelf. Zoals de respondenten in ons onderzoek aangeven vormen zij de onzichtbare infrastructuur waarop tastbare resultaten gebouwd kunnen worden.

Hoofdstuk 5 Conclusie

In dit hoofdstuk formuleren wij de conclusies van het onderzoek naar het Brancheplan Verpakkingen. We beantwoorden de centrale onderzoeksvraag en bespreken de belangrijkste inzichten die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Waar het Brancheplan Verpakkingen de praktische uitvoering beschrijft toont dit rapport de theoretische en sociale onderbouwing van de resultaten. Daarmee ronden wij het onderzoek af en plaatsen wij het in een bredere context van transitie management, maatschappelijk verdienvermogen en de rol van brancheorganisaties in de circulaire transitie.

5.1 Beantwoording van de onderzoeksvraag

De centrale onderzoeksvraag luidde: *Welke lessen kunnen we trekken uit het gevolgde proces van de ontwikkeling en uitvoering van het Brancheplan Verpakkingen over het inzetten van Key Enabling Methods (KEMs) in relatie tot de zes cruciale aspecten van maatschappelijk verdienvermogen?*

Op basis van het onderzoek concluderen wij dat het succes van het Brancheplan Verpakkingen niet uitsluitend verklaard kan worden door de inzet van de in de literatuur beschreven Key Enabling Methods voor waardecreatie, opschaling en verspreiding, institutionele verandering, systeemverandering, betekenisgeving en bewustwording, en monitoring en effectmeting. Hoewel deze KEMs aanwezig en relevant zijn, raken zij niet aan de kern van wat dit brancheplan laat werken. De diepere werkzame principes liggen niet in één enkele factor, maar in een samenspel van verschillende niveaus: samen en samenheid als werkzame kern van de praktijk, Rijnlands denken als onderliggende organiserende logica, en het PSI-model (Platform – Services – Interventions) als analytisch raamwerk om deze dynamiek te begrijpen.

Hoewel de KEMs geen expliciet ontwerp principe vormden bij de totstandkoming van het Brancheplan Verpakkingen, blijkt uit de analyse dat zij impliciet en in samenhang aanwezig zijn in de praktijk. Zo komt participatie en co-creatie tot uiting in de gezamenlijke ontwikkeling van oplossingen binnen werkgroepen, terwijl betekenisgeving en bewustwording zichtbaar worden in de gedeelde gesprekken en narratieven rond circulariteit. Gedrag en empowerment manifesteren zich in het handelingsperspectief dat deelnemers ervaren, en systeemverandering in de verschuiving van individuele naar collectieve verantwoordelijkheid binnen de keten. Tegelijkertijd laten elementen als opschaling, experimenteerruimte en datagebruik zien dat verdere ontwikkeling mogelijk is. Daarmee worden KEMs in het brancheplan niet zozeer instrumenteel toegepast, maar emergent gerealiseerd in de praktijk van samenwerking.

De deelvragen van het onderzoek zijn door het hele rapport uitgewerkt:

Deelvraag 1 (Lessen uit verhalen): Verwerkt via de Extended Case Method, waarbij diepte-interviews en observaties zijn vertaald naar narratieven over “samenheid” en “Rijnlands denken”

Deelvraag 2 (Inzet van KEMs): Het rapport analyseert expliciet hoe professionals (on) bewust KEMs hebben ingezet en wat de resultaten waren voor het maatschappelijk verdienvermogen.

Deelvraag 3 (Optimale inzet/verbetering): Het rapport introduceert het PSI-model (Platform-Services-Interventions) als een nieuw raamwerk om de uitvoering van het brancheplan te begrijpen en te verbeteren. De zes cruciale aspecten van maatschappelijke innovatie zijn verwerkt in Bijlage 3 waar elk aspect (waardecreatie, opschaling, institutionele verandering, systeemverandering, betekenisgeving en monitoring) specifiek getoetst is aan de context van het brancheplan.

De brancheorganisatie als Changemaker

In het Brancheplan Verpakkingen wordt de rol van Techniek Nederland en ook FEDET primair gezien als faciliterend, enthousiasmerend en coördinerend. Uit het onderzoek blijkt dat de rol van Techniek Nederland en FEDET verder gaat dan dat: de brancheorganisatie speelt een unieke rol als ‘changemaker’, door het creëren van

Een ‘Safe Space’: de brancheorganisatie creëert een veilige ruimte waarin concurrenten kunnen samenwerken zonder dat dit botst met mededingingswetgeving;

Afspraken: De ‘Do’s and Don’ts’ (bijlage 4) ondersteunt dit: bedrijven praten niet over prijzen of marges, maar juist wel over milieunormen en technische standaardisatie

Verschuiving van succesbegrip

Het Brancheplan Verpakkingen definieerde succes aan de hand van de kwantitatieve doelen voor 2025 (zoals de 20% reductie van plastic), dit onderzoek toont een alternatieve mate van succes:

Sociale Infrastructuur: de opbouw van een sociale infrastructuur (het netwerk, het vertrouwen en de professionele gemeenschap) op zichzelf al een vorm van succes; Duurzaamheid op lange termijn: zelfs als de cijfers in de monitoring fluctueren, zorgt het gecreëerde sociaal kapitaal ervoor dat de sector ook in de toekomst veerkrachtig blijft voor nieuwe transitie.

5.2 Samen en samenheid als motor van verandering

Het onderzoek laat zien dat samen en samenheid niet slechts voorwaarden zijn voor verandering, maar zelf een werkzame methode vormen. Al in het brancheplandocument werd bij aanvang gesteld dat samenwerking tussen alle schakels in de keten (van fabrikant tot afvalinzamelaar) essentieel is omdat een enkele schakel het verschil niet kan maken. Het brancheplan bracht daarmee, mogelijk voor het eerst, organisaties samen – bedrijven die elkaar normaal gesproken als concurrenten beschouwen – binnen een gedeeld kader. Dit blijkt essentieel voor het ontstaan van vertrouwen, het delen van kennis en het ontwikkelen van gezamenlijke en pragmatische oplossingen.

Dit samenzijn schept een sociale infrastructuur waarin de circulaire aanpak vorm kan krijgen. Het stelt actoren in staat om gezamenlijk om te zien (de opgave herkennen), om te denken (nieuwe perspectieven ontwikkelen) en om te doen (gezamenlijk handelen).⁴¹ Daarmee verruimt het de traditionele definitie van Key Enabling Methods: samenwerking is niet alleen een middel om verandering te realiseren, maar een doel en een motor op zichzelf.

Bovendien blijkt dat dit samenzijn op zichzelf een waarde vertegenwoordigt voor de betrokken partijen. Het creëert een gemeenschappelijke praktijk waarin leren, experimenteren en innoveren plaatsvindt. Deze gemeenschap vormt een belangrijk resultaat van het brancheplan, los van concrete interventies zoals de reductie van verpakkingsmateriaal.

5.3 Rijnlands denken als organiserend principe

Een tweede belangrijke conclusie is dat het Brancheplan Verpakkingen sterk leunt op de principes van Rijnlands denken. Vertrouwen boven controle, gemeenschapszin, erkenning van vakmanschap en een focus op de lange termijn vormen de culturele en organisatorische basis waarop het brancheplan functioneert.

Het Rijnlandse model creëert een context waarin samenwerking tussen concurrenten mogelijk blijkt en waarin gedeelde verantwoordelijkheid en intrinsieke motivatie centraal staan. Het biedt een alternatief voor het Angelsaksische model, dat vooral gericht is op competitie, hiërarchie en korte-termijnresultaten – factoren die samenwerking eerder belemmeren dan bevorderen.

Het belang van deze bevinding is tweeledig. Ten eerste toont het aan dat succesvolle transities niet kunnen worden gerealiseerd binnen traditionele, marktgerichte kaders. Zij vereisen een fundamentele heroriëntatie op de manier waarop we organiseren, samenwerken en sturen. Ten tweede maakt het duidelijk dat brancheorganisaties een unieke rol spelen in het creëren van de voorwaarden voor deze Rijnlandse manier van

samenwerken en het entameren van gemeenschappen. Hun vermogen om een veilige ruimte te bieden voor ontmoeting en co-creatie is cruciaal voor het ontstaan van samen en samenheid.

Lag in het Brancheplan Verpakkingen nog de nadruk op de inspanningsverplichting en de committeren aan het strategisch plan, in de praktijk blijkt een andere motor cruciaal: Intrinsieke Motivatie: respondenten geven aan dat zij niet meedoen vanwege de formele afspraken, maar vanuit een intrinsieke motivatie en de behoefte om gezamenlijk een maatschappelijk probleem op te lossen; Vakmanschap: in plaats van top-down opgelegde regels worden oplossingen ontwikkeld vanuit de kennis en ervaring van de mensen op de werkvloer (het 'omdoen') Dit sluit aan bij de Rijnlandse focus op vakmanschap.

5.4 Het PSI-model als verklaringskader

Het derde belangrijke inzicht is dat het PSI-model een vruchtbaar raamwerk biedt om de dynamiek van het brancheplan te begrijpen. Het maakt zichtbaar hoe platform, services en interventies met elkaar verbonden zijn en elkaar versterken.

Het platform – bestaande uit bijeenkomsten, projectgroepen, afspraken en rapportages – schept de ruimte waarin samenwerking mogelijk is. De services – het samenzijn en het samen handelen – vormen de kern van de samenwerking en zijn de motor van verandering. De interventies – zoals het verminderen van verpakkingsmateriaal en het verbeteren van hergebruiksystemen – zijn de zichtbare resultaten van dit proces. Het PSI-model onderstreept dat interventies niet los kunnen worden gezien van het platform en de services die eraan voorafgaan. Het samenzijn is geen bijzaak, maar een essentieel onderdeel van de services die nodig zijn om interventies te realiseren. Daarmee toont het model aan dat de sociale dimensie van transities een integraal onderdeel is van het veranderingsproces.

5.5 Herdefiniëring van succes

Een overkoepelende conclusie van dit onderzoek is dat succes bij verandering herzien moet worden. Succes wordt vaak gemeten aan de hand van kwantitatieve resultaten zoals reductiepercentages of besparingen. Dit onderzoek naar de lessen van het Brancheplan Verpakkingen laat zien dat zulke cijfers slechts een deel van het verhaal vertellen.

Het diepere succes ligt in de opbouw van sociale infrastructuren: het samenzijn van organisaties, de groei van vertrouwen, de ontwikkeling van een gedeelde visie en de creatie van een gemeenschappelijke praktijk blijken cruciaal voor het realiseren van pragmatische interventies en impact. Deze sociale dimensies maken niet alleen huidige resultaten mogelijk, maar vormen ook de basis voor toekomstige transities.

Daarmee nodigt dit onderzoek uit om succes niet langer uitsluitend te definiëren als het bereiken van meetbare doelen, maar ook als het creëren van de condities waaronder duurzame verandering kan plaatsvinden. In die zin is het Brancheplan Verpakkingen niet alleen succesvol vanwege de vermindering van verpakkingen, maar ook omdat het vanuit experimenteren in de praktijk een samenwerkingsvorm heeft gecreëerd die verandering mogelijk maakt.

5.6 Slotbeschouwing

Het Brancheplan Verpakkingen laat zien dat maatschappelijke transities niet louter technologische of beleidsmatige vraagstukken zijn, maar fundamenteel relationele en culturele processen. Het succes van het plan is te danken aan het samenzijn en de samenheid van betrokken organisaties, aan een Rijnlandse manier van denken en organiseren, en aan een zorgvuldig opgebouwd platform van samenwerking dat via het PSI-model inzichtelijk wordt gemaakt.

Deze bevindingen hebben een bredere betekenis dan de context van verpakkingen alleen. Ze bieden waardevolle lessen voor andere sectoren en transitieopgaven. Ze laten zien dat duurzame verandering begint bij het creëren van ruimte om samen te zijn en samen te handelen – en dat juist brancheorganisaties een sleutelrol kunnen spelen in het scheppen van die ruimte.

Het Brancheplan Verpakkingen is daarmee meer dan een sectorale interventie. Het is een praktijkvoorbeeld van hoe samenwerking, cultuur en organisatieprincipes kunnen samenvloeien tot een werkzame methode voor verandering. Die les is van groot belang voor de verdere ontwikkeling van de circulaire economie in Nederland.

5.7 Synthese en slotreflectie

Met dit onderzoek hebben wij inzicht verkregen in de werkzame principes achter het succes van het Brancheplan Verpakkingen. Onze centrale conclusie is dat het samenzijn en de samenheid van betrokken organisaties de belangrijkste verklarende factoren zijn voor dit succes.

Hoewel bestaande Key Enabling Methods een waardevol analytisch kader bieden en daadwerkelijk aanwezig zijn in het brancheplan, bieden zij niet voldoende verklaring voor de werking van het plan. De sleutel ligt in de wijze waarop samenwerking vorm krijgt: niet alleen door gezamenlijke actie, maar door het creëren van een gemeenschap waarin partijen elkaar ontmoeten, vertrouwen opbouwen, verantwoordelijkheid delen en pragmatisch aan de slag gaan.

Deze gemeenschap ontstaat binnen een kader dat door brancheorganisaties wordt geschapen. Hierin kunnen bedrijven die normaal gesproken als concurrenten opereren, elkaar als partners benaderen in het realiseren van een gedeelde transitieopgave. Het belang van deze rol kan nauwelijks worden overschat: zonder deze faciliterende functie zou het samenzijn dat nodig is voor verandering eenvoudigweg niet ontstaan. Het Brancheplan Verpakkingen illustreert dat transities niet enkel technologische of beleidsmatige vraagstukken zijn, maar relationele en culturele processen. Succesvolle transities vragen om een verschuiving van denken en doen, geworteld in een Rijnlandse benadering waarin gemeenschap, vertrouwen en gezamenlijke verantwoordelijkheid centraal staan.

Het PSI-model biedt een waardevol perspectief om dit proces te begrijpen. Het maakt duidelijk dat concrete interventies – zoals het reduceren⁴² en verduurzamen van verpakkingen – slechts tot stand komen wanneer zij worden gedragen door gezamenlijke services van samenwerking, die op hun beurt gefaciliteerd worden door een stabiel platform. De meetbare doelstellingen uit 2022 gaven de noodzakelijke richting en legitimiteit aan het proces van het Brancheplan Verpakkingen. Het model laat zien dat deze resultaten hun kracht juist ontleen aan de onderliggende sociale processen (de services en het platform).



Bijeenkomst Techniek Nederland. fotoğraf: Stefan Segers.

Het diepste succes van het Brancheplan Verpakkingen is daarmee dat het een ruimte heeft gecreëerd voor samenzijn. Die ruimte vormt de basis voor leren, innoveren en veranderen – en daarmee voor het zetten van stappen richting circulariteit. In het voorwoord van het Brancheplan Verpakkingen spreekt Doekle Terpstra over een “omslag in denken” en het niet meer normaal vinden van het normale. Dit resoneert direct onze bevinding dat het plan succesvol is door de praktijk van het “Rijnlands denken”, waardoor de focus van nature lag op collectief belang, vertrouwen en vakmanschap in plaats van op korte-termijncompetitie.

Waar het Brancheplan Verpakkingen de “wat” en de “hoe” vastlegde (doelen en structuur), verklaart dit onderzoek de “waarom” (de sociale dynamiek en gedeelde waarden). Het Brancheplan creëerde de condities (het Platform) waarin de “samenheid” die in dit onderzoek is geanalyseerd, kon bloeien om tot resultaten te komen. Het Brancheplan Verpakkingen blijkt niet slechts een ‘verpakkingsproject’, maar een blauwdruk voor systeemverandering. De sociale dynamiek (“samenheid”) blijkt de motor die technische doelen mogelijk maakt.

Wij concluderen dat dit onderzoek een bijdrage kan leveren aan het denken over maatschappelijke transities. Het laat zien dat samen en samenheid niet alleen voorwaarden zijn voor succes, maar zélf een werkzame methode vormen: een Key Enabling Method die richting geeft aan verandering. Voor brancheorganisaties, beleidsmakers en bedrijven die een rol willen spelen in de circulaire transitie, ligt hier een belangrijke les: duurzame verandering begint niet bij technologie of beleid, maar bij het creëren van ruimte om samen te zijn en samen te handelen.



Noten en bronvermelding

- 1 Mazher, K. M. (2025). Review of studies on risk allocation and sharing in public-private partnerships. *Frontiers in Built Environment*, 11, Article 1505891; Hu, Q. L., Puah, C.H., Harry, E. (2025). Performance of private-public partnership projects: The influence of key determinants. *Journal of Management in Engineering*, 41(2), pp 215-231; Fiorito, T., & Veenswijk, M. (2025). Merit of the myth: The symbolic aspects of public-private partnership in Dutch law enforcement. *Journal of Comparative Management*; Rejeb, A., Rejeb, K., Simske, S., Treiblmaier, H., & Zailani, S. (2025). Navigating the landscape of public-private partnership research: Trends and themes. *International Journal of Public Sector Management* 38 (2), pp 213-237; van Stam, G. (te verschijnen). Publiek-private samenwerking voorbij marktlogica: belanghouders, relatiehouders en gemeenschap; Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid. (2012). Publieke zaken in de marktsamenleving. WRR;
- 2 In lijn met de in het Brancheplan Verpakkingen vastgestelde ambitie om bij te dragen aan de doelstelling van de Rijksoverheid: 50% minder primaire grondstoffen in 2030 en een volledig circulaire economie in 2050.
- 3 Dit onderzoek is uitgevoerd in het kader van wetenschappelijk onderzoek, zoals dat tot de wettelijke taak van hogescholen behoort, en richt zich op kennisontwikkeling ten behoeve van het algemeen maatschappelijk belang.
- 4 De Key Enabling Methods zijn geïntroduceerd door ClickNL in Agenda Key Enabling Methodologies 2024-2027 en maken deel uit van de Kennis- en Innovatieagenda Maatschappelijk Verdienvermogen. Zie ook: www.kems.nl.
- 5 Michael Burawoy, M. (2009). *The extended case method: Four countries, four decades, four great transformations, and one theoretical tradition*. University of California Press.
- 6 Specifiek werd 'Living Research' toegepast volgens van Stam G. (2024). *Circular economy through living community*. New Business Models 2024 Conference, San Sebastian.
- 7 Zie bijlage 2 voor de met onderzoekpartners ontwikkelde vragenlijst waarin KEMs specifiek worden benoemd.
- 8 Interlocuteurs meldden zich aan als onderdeel van het onderzoeksconsortium of namen op eigen initiatief deel naar aanleiding van de presentatie van het onderzoekstraject tijdens de halfjaarlijkse bijeenkomst op 13 november 2024 in Kamerik, waar het onderzoeksteam een informatiestand verzorgde.
- 9 Zie bijlage 2.
- 10 De onderzoeker benaderde de gesprekken met aandacht en aanwezigheid, waarbij bewust werd afgezien van vooronderstellingen en afgestemd werd op de context van de geïnterviewde. In dit proces stonden empathie en respect centraal, evenals reflexiviteit, ethisch bewustzijn en mentale flexibiliteit. Daarnaast werd gewerkt vanuit analytisch bewustzijn, met ruimte voor directe terugkoppeling en een houding van geduld in het gesprek.
- 11 Op 16 september 2025 bij hogeschool Windesheim in Zwolle.
- 12 Tijdens de member check gaven respondenten aan dat de gepresenteerde interpretaties herkenbaar waren voor hun ervaring in het brancheplan, hoewel zij deze dynamiek zelf niet eerder op deze wijze hadden benoemd of geconceptualiseerd.
- 13 Een terugkerend thema in de gesprekken was dat deze vorm van samenwerking als nieuw voor de branche werd ervaren. Respondenten gaven, in generaliseerde vorm, bijvoorbeeld aan: "Samen oppakken is nieuw voor deze branche. We zijn het pragmatisch aan het uitproberen." Ook werd benadrukt dat het proces bewust niet sterk vooraf werd gepland: "We beginnen zonder al te veel plannen te maken." Tegelijkertijd verwezen deelnemers naar hun vakmanschap en praktijkervaring: "We zijn experts en weten wel hoe je dingen doet; dat hoeft je ons niet te vertellen."
- 14 Dit is gefaciliteerd door de bijeenkomsten en werkgroepen, zoals in het Brancheplan beschreven. Zonder dat platform zou de veilige ruimte voor "concullega's" om samen te werken niet hebben bestaan.
- 15 Dit werd in het Brancheplan Verpakkingen als volgt geïntroduceerd: "Samenwerking tussen alle schakels in de keten is essentieel: van verpakkingsleverancier, fabrikant, en installateur tot eindgebruiker en afvalinzamelaar. Door gezamenlijke inspanning is een grotere slagkracht mogelijk. Deze slagkracht is nodig om in korte tijd grote stappen te kunnen maken." (Brancheplan Verpakkingen, pagina 3). Deze ambitie, dit samenzijn ondersteunt het "omzien, omdenken en omdoen", beschreven in paragraaf 3.2.
- 16 In meerdere gesprekken benadrukten respondenten dat de waarde van het brancheplan niet (alleen) ligt in de concrete resultaten, maar vooral in het creëren van een plek waar partijen elkaar kunnen ontmoeten. Zoals een deelnemer het, in generaliseerde vorm, verwoordde: "Het zou zonde zijn als dit stopt, want dan verdwijnt ook de plek waar we elkaar ontmoeten. Juist dat samenzijn is het waardevolste." Andere respondenten gaven aan dat het brancheplan partijen actief samenbrengt en het onderwerp op de agenda zet: "We moeten samengebracht worden, en dat doet het brancheplan." Zonder deze structuur zou samenwerking volgens hen minder vanzelfsprekend plaatsvinden: "Hierdoor staat het op de agenda en komen we hiervoor samen. Als dit er niet was, dan gebeurde het niet." Tegelijkertijd bevonden enkele respondenten zich nog in een oriënterende fase ten opzichte van het Brancheplan en waren zij zoekende naar hun positie en betrokkenheid daarin.
- 17 Dit inzicht inspireerde ook de publicatie "Perspectieven op conflicten in transitie, van het 'ik' naar het 'wij'" (van Stam, G. (2025). *Holland Management Review*, vol 214, (pp 55-61).
- 18 Dit inzicht inspireerde ook de publicatie "Inspired Pragmatism, Conversations Between Ubuntu and Rhineland Thinking" gepresenteerd tijdens RCU's 2nd International Conference on Inclusion for Sustainable Socio-Economic Development op 4 september 2025 in Masvingo, Zimbabwe, een workshop "Exnoveren van lineair denken, de case van Rijnland en Ubuntu" tijdens de 'Dag van de Bedrijfskunde' over Brede Welvaart door Bedrijfskundige Innovatie op 2 oktober 2025 bij Avans Hogeschool in Breda, en een gelijknamige workshop op uitnodiging van Rotary op 10 februari 2026 in Apeldoorn.
- 19 In meerdere gesprekken benadrukten respondenten dat hun deelname aan het brancheplan vooral wordt gedreven door intrinsieke motivatie en het gezamenlijke streven om een maatschappelijk vraagstuk pragmatisch aan te pakken. Zoals een deelnemer het, in generaliseerde vorm, samenvatte: "We zitten hier vrijwillig om pragmatische vooruitgang te realiseren in het oplossen van een maatschappelijk probleem dat ons allemaal raakt." Tegelijkertijd werd het belang van de gemeenschap van deelnemers benadrukt; verschillende respondenten gaven aan dat het samenzijn energie geeft en steun biedt in een vraagstuk waar zij binnen hun eigen organisatie soms relatief alleen voor staan.
- 20 Peters, J., Brouwer, J. J., Janssen, H., & Weggeman, M. (2021). *Rijnlands organiseren. Boom*.
- 21 Tijdens een member check op 16 september 2025 werd een korte systeemopstelling uitgevoerd waarbij deelnemers zich fysiek positioneerden op een denkbeeldige lijn tussen het Rijnlandse en het Angelsaksische organisatie-model. Deze oefening maakte zichtbaar hoe deelnemers hun eigen manier van organiseren en samenwerken duiden. Opvallend was dat vrijwel alle aanwezigen zich duidelijk met het Rijnlandse perspectief identificeerden.
- 22 In verschillende gesprekken benadrukten respondenten dat oplossingen binnen het brancheplan vooral voortkomen uit het samenbrengen van praktijkervaring en vakmanschap van de deelnemers. Zoals een deelnemer, in een generaliseerde vorm, opmerkte: "We brengen allemaal onze eigen kennis en ervaring mee. Dat resulteert in pragmatische oplossingen voor in de praktijk." Vergelijkbare opmerkingen waren: "Iedereen brengt zijn eigen praktijkkennis mee," en "Juist doordat we hier met mensen uit de praktijk zitten, komen we tot oplossingen die ook echt werken."
- 23 Jan Rotmans, J., Kemp, R., & van Asselt, M. (2001). *More evolution than revolution: Transition management in public policy*. *Foresight*, 3(1), 15-31.
- 24 Het in dit onderzoek gehanteerde PSI-model (Platform-Services-Interventions) is in eerder werk door de auteurs ontwikkeld en wordt hier toegepast als analytisch kader voor het begrijpen van samenwerkingsprocessen en interventiedynamieken in maatschappelijke transitie. Het model onderscheidt een laagde samenhang tussen onderliggende betekenis- en handelingsniveaus (zoals spirit, stories en scripts) en meer zichtbare organisatorische en operationele niveaus (platforms en services), waaruit interventies voortkomen. Voor een nadere toelichting, zie: https://www.youtube.com/watch?v=2MQ-nDK2_Ts
- 25 Binnen het Brancheplan Verpakkingen worden de consistentie en performance van de uitvoering binnen het platform in belangrijke mate ondersteund door de faciliterende en coördinerende rol van 2BHonest, in opdracht van en in samenwerking met Techniek Nederland en FEDET.
- 26 In meerdere gesprekken benadrukten deelnemers dat de waarde van het brancheplan ook ligt in de onderlinge uitwisseling van ervaringen en inzichten. Zoals een deelnemer het, generiek weergegeven, verwoordde: "Het belangrijkste is dat je hier niet alleen zit. Je hoort hoe anderen het aanpakken, leert van hun ervaringen en komt samen op betere ideeën."
- 27 In lijn met de verwachting-disconfirmitietheorie wordt de ervaren kwaliteit van dienstverlening mede bepaald door de mate waarin prestaties voldoen aan of afwijken van vooraf bestaande verwachtingen (Oliver, R. L. (1980). *A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions*. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469).
- 28 FSC (Forest Stewardship Council) en PEFC (Programme for the Endorsement of Forest Certification) zijn internationaal erkende certificeringssystemen voor duurzaam bosbeheer en de herkomst van hout- en papierproducten, waarbij eisen worden gesteld aan ecologische, sociale en economische aspecten in de productieketen.
- 29 Deze bevinding sluit aan bij fenomenologische en hermeneutische inzichten, waarin wordt beargumenteerd dat waarneming en interpretatie altijd relationeel en contextgebonden zijn, en dat analytische kaders mede bepalen wat zichtbaar wordt (bijv. Gadamer, H.-G. (1975). *Truth and method*. Continuum).

- 30 Bijvoorbeeld: Rotmans, J. (2021). Omarm de chaos: Een pleidooi voor verandering. De Geus; en Klomp, K. (2025). Ecoliberalisme: Een nieuw verhaal over betekenisvol samenleven. De Geus, maar ook Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance* 23, 161–183; Avelino, F., Wittmayer, J. M., et al. (2019); Transformative social innovation and (dis)empowerment. *Technological Forecasting and Social Change*, 145, 195–206; Wittmayer, J. M., Avelino, F., van Steenberghe, F., & Loorbach, D. (2017). Actor roles in transition: Insights from sociological perspectives. *Environmental Innovation and Societal Transitions* 24, 45–56.
- 31 Exnovatie verwijst naar het doelgericht afbouwen, aanpassen of beëindigen van bestaande, niet-duurzame praktijken, structuren en routines.
- 32 van Stam, G. (2025). *Holland Management Review* 214, 55-61.
- 33 Peters, J., Brouwer, J. J. (2021). *Rijnlands organiseren. Boom.*
- 34 Tijdens een member check in 16 september 2025 gaven vrijwel alle deelnemers aan zich te herkennen in deze benadering. Deze denkwijze werd door de onderzoekers, na een impromptu verzoek tot interim-rapportage tijdens de halfjaarlijkse brancheplanbijeenkomst in Woerden begin 2025, aangeduid als 'op z'n Nederlands'.
- 35 Ondermeer: Loorbach, D. (2010). Transition management for sustainable development: A prescriptive, complexity-based governance framework. *Governance* 23, 161–183.
- 36 Pieper, H. (2013). *Rijnlands denken: nieuwe wegen voor de economie. Verkenningen.*
- 37 Dit was al impliciet in het Brancheplan Verpakkingen onderkent, bijvoorbeeld door het aangeven van voorbeelden zoals 1) de overstap van plastic zakjes naar papieren wikkels bij de Technische Unie, 2) de keuze voor bruin karton en plantaardige inkt door Schneider Electric, en 3) de bulkkarton-strategie van Croonwolter&Dros voor lichtarmaturen, waarmee 220 kg karton werd bespaard.
- 38 Hiervoor worden voor iedere vergadering 'de spelregels' doorgenomen. Deze spelregels zijn opgenomen in Bijlage 4.
- 39 Habermas, J. (1984). *The theory of communicative action.*
- 40 Berkers, F. (2025). *Economie van de tussenruimte: Collectief ondernemen voor een economie die werkt. Hogeschool Rotterdam.*
- 41 van Stam, G. (2025). *Perspectieven op conflicten in transitities, van het 'ik' naar het 'wij', Holland Management Review*, vol 214, pp 55-61.
- 42 Waar het Brancheplan Verpakkingen uit 2022 vooral gericht was op het introduceren van nieuwe zaken (zoals 100% recyclebaar materiaal of bioplastics), zit succes ook zit in het uitfaseren van oude gewoonten. Dit proces van 'afleren' of het 'normale niet meer normaal vinden' kan gezien als een fundamentele stap in de circulaire transitie.



Bijlagen

Bijlage 1 - Verantwoording

Voor dit onderzoek zijn diepgaande gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van een elftal toonaangevende organisaties binnen en rondom de installatiebranche. De respondenten vertegenwoordigden verschillende schakels in de keten, waaronder fabrikanten, groothandels, brancheorganisaties, twee producenten van verpakkingsmaterialen en een organisatie uit de petrochemische sector. De steekproef kwam deels voort uit het onderzoeksconsortium en werd aangevuld met deelnemers die zich spontaan aanmeldden naar aanleiding van presentaties en ontmoetingen binnen het Brancheplan Verpakkingen. Slechts drie interviews vonden digitaal plaats; de overige gesprekken werden in persoon en op locatie bij de deelnemers gevoerd.

Gedurende het onderzoek hebben de onderzoekers zes bijeenkomsten van het Brancheplan Verpakkingen bijgewoond, evenals vijf sessies in het kader van member checks en diverse aanvullende overleggen met ondersteunende organisaties, en vertegenwoordigers van de brancheorganisaties.

De onderzoekers hanteerden gedurende de onderzoeksperiode een open en responsieve houding en toetsten inzichten in informele interacties, zoals tijdens bijeenkomsten en nagesprekken. Zo werd ruimte werd gelaten voor serendipiteit: het actief betrekken van relevante inzichten en observaties die zich tijdens het proces voordeden.

Het merendeel van de respondenten was vanaf de beginfase betrokken bij de ontwikkeling van het Brancheplan Verpakkingen, wat bijdroeg aan de diepgang van de verkregen inzichten.

Het onderzoek werd gefinancierd door Regieorgaan SIA, in het kader van de KIEM-regeling.

De onderzoeksperiode besloeg circa één jaar, met voorbereidende activiteiten in 2024 en afronding van het onderzoek in 2026.

Bijlage 2 - Doelstellingen Brancheplan Verpakkingen 2022

Doelstellingen voor 2025

Verminderen en voorkomen:

1. Er wordt 20% minder gebruik gemaakt van plastic en karton ten opzichte van 2021.
2. Bedrukking en/of stickers op verpakkingen (inclusief palletfolie) is verwijderd of vervangen door een duurzaam alternatief.

Verduurzamen:

1. Voor ten minste 20% van de productcategorieën zijn de plastic verpakkingen gemaakt van 100% gerecycled plastic óf 100% biobased materiaal.
2. Kunststofverpakkingen voor eenmalig gebruik bestaan uit 100% gerecycled materiaal.
3. 100% van het papier en karton bevat een FSC/PEFC label of een FSC/PEFC Recycle label.
4. Plastic en karton verpakkingen zijn 100% recyclebaar.
5. 100% van de houten pallets voor eenmalig gebruik (wegwerppallets) zijn vervangen door herbruikbare pallets.

Hoogwaardig hergebruik:

1. Minstens 70% van de plastic verpakkingen wordt gerecycled of hergebruikt.
2. Papier en karton wordt waar mogelijk hergebruikt en anders gerecycled.
3. Er wordt zoveel mogelijk gebruik gemaakt van monostroom verpakkingen zodat recycling mogelijk is.

Overgenomen uit Brancheplan verpakkingen. Hoe de installatiebranche verpakkingen vermindert en verduurzaamt van Techniek Nederland uit 2022, pagina 11.

Bijlage 3 - Vragenlijst semigestructureerde interviews

Context:

- introductie onderzoek en introductie onderzoekers en deelnemers
- introductie onderzoeksvorm en interviewvorm

Startvragen:

1. Wat zijn de door u opgemerkte 'zaken' tijdens de start en doorgang van 'het Brancheplan Verpakkingen'? (Wat is uw verhaal over hoe 'dingen' gaan?)
 2. Welke aspecten van de start en doorgang van 'het Brancheplan Verpakkingen' 'werken goed' en welke 'werken niet goed'? (Wat kan u 'objectief' aanwijzen als performatief?)
 3. Wat zijn de verwachtingen voor het Brancheplan?
 4. Hoe verklaart u 'het succes' van 'het Brancheplan Verpakkingen'? (Wat is uw 'subjectieve' ervaring met 'wat er werkt'?)
 5. Als dit overnieuw gedaan zou worden, wat zou anders gedaan kunnen zijn?
 6. Alles in overweging genomen hebbende, wat voor methode – als die er is – herkent u?
 - a. Wat zijn de kernelementen van de aanpak van TN/FEDET?
 - b. Waar kan het Brancheplan Verpakkingen niet zonder? ("Stel, we trekken <dit of dit aspect> er uit?")
 - c. Hoe beoordeelt u het Brancheplan verpakkingen (in relatie met de (KEM) woorden)
- i. Visie en Verbeelding
 - ii. Participatie en Co-creatie
 - iii. Gedrag en Empowerment
 - iv. Experimenteeromgevingen
 - v. Waardecreatie en Opschaling
 - vi. Institutionele verandering
 - vii. Systeemverandering
 - viii. Monitoring en Effectmeting
 - ix. Ethiek en Verantwoordelijkheid
 - x. Betekenisgeving en Bewustwording
 - xi. Data voor Verkenning en Onderbouwing
 - d. Wat is uw respons op deze (KEM) woorden en welke van-toepassing-zijnde-woorden mist u?

Bijlage 4 - Samenvattend overzicht van de zes KIA-MS en elf KEMs, toegespitst op de context van het brancheplan

Aspecten van Kennis Innovatie Agenda (KIA) Maatschappelijk Verdienvermogen

1. Waardecreatie
Het plan levert meervoudige waarde: ecologisch (minder verpakingsafval), economisch (kostenbesparing en efficiëntie) en sociaal (vertrouwen, kennisdeling en netwerkvorming). Bedrijven ervaren de samenwerking zelf als waardevol: het samenzijn stimuleert innovatie en versterkt de sector als geheel.
2. Opschaling en verspreiding
Succesvolle aanpakken worden gedeeld binnen de sector en breder toegepast. De deelname van meer dan 200 bedrijven toont aan dat opschaling daadwerkelijk plaatsvindt. De opgebouwde kennis en methoden kunnen ook buiten de installatiebranche worden benut.
3. Institutionele verandering
Brancheorganisaties creëren nieuwe samenwerkingsvormen en kaders, waardoor bedrijven die normaal concurreren gezamenlijk aan oplossingen werken. Traditionele verhoudingen verschuiven naar meer collectieve en sectorbrede structuren. Er ontstaan nieuwe afspraken en omgangsvormen rond verpakkingen en duurzaamheid.
4. Systeemverandering
Verpakkingen worden niet langer gezien als een randzaak, maar als strategisch onderdeel van duurzame bedrijfsvoering. Er vindt een verschuiving plaats van lineair naar circulair denken en handelen in ontwerp, logistiek en productie. De sector ontwikkelt zich richting een nieuw normaal waarin circulariteit centraal staat.
5. Betekenisgeving en bewustwording
Gezamenlijke gesprekken creëren nieuwe betekenissen en narratieven rond verpakkingen en duurzaamheid. Bedrijven zien hun rol veranderen: van individuele producent naar collectieve actor in een circulaire keten. Bewustwording groeit over de maatschappelijke verantwoordelijkheid van de sector.
6. Monitoring en effectmeting
Data over verpakkingsvolumes en verbeteringen geven inzicht in voortgang en effectiviteit. Monitoring ondersteunt leren en bijsturen: het maakt zichtbaar wat werkt en waar verbetering nodig is. Hoewel cijfers niet de kern van het succes verklaren, versterken ze wel het inzicht en de legitimiteit van het plan.

Key Enabling Methods (KEMs) volgens Circular NL

1. Visie en verbeelding
Een gedeelde visie op een circulaire toekomst vormt het fundament van het brancheplan. De gezamenlijke verbeelding van een sector met minder verpakingsafval motiveert partijen om samen te werken en richting te geven aan hun handelen.

2. Participatie en co-creatie

Bedrijven zijn vanaf het begin actief betrokken bij het ontwikkelen van oplossingen. Co-creatie vergroot het draagvlak, bevordert innovatie en zorgt voor een gevoel van gedeeld eigenaarschap.

3. Gedrag en empowerment

Deelnemers ervaren dat zij gezamenlijk invloed kunnen uitoefenen en voelen zich gesteund om hun gedrag te veranderen. De kracht van de gemeenschap versterkt hun handelingsperspectief.

4. Experimenteeromgevingen

Het brancheplan fungeert als een veilige ruimte voor experimenteren, leren en verbeteren. Fouten worden geaccepteerd als onderdeel van het leerproces, wat verandering stimuleert.

5. Waardecreatie en opschaling

Naast milieuwinst en kostenbesparing wordt ook sociale waarde gecreëerd in de vorm van kennisdeling, netwerkvorming en vertrouwen. Deze sociale waarde vormt een basis voor verdere opschaling en structurele verandering.

6. Institutionele verandering

Door het brancheplan ontstaan nieuwe samenwerkingsvormen en afspraken binnen de sector. Brancheorganisaties spelen hierin een sleutelrol door kaders te bieden waarin samenwerking mogelijk wordt.

7. Systeemverandering

Het plan draagt bij aan bredere transitie richting een circulaire economie. Door de samenwerking tussen concurrenten in een brancheverband ontstaat een systeemverandering in hoe verpakkingen worden ontworpen, gebruikt en hergebruikt.

8. Monitoring en effectmeting

Hoewel kwantitatieve data niet de kern van het succes verklaren, zijn monitoring en effectmeting essentieel geweest om draagvlak te creëren, voortgang zichtbaar te maken en verantwoording af te leggen.

9. Ethiek en verantwoordelijkheid

De gedeelde verantwoordelijkheid voor duurzaamheid en maatschappelijke waarde is een belangrijke drijfveer. Deelnemers ervaren het reduceren van verpakingsafval niet alleen als een technische opgave, maar ook als een morele plicht.

10. Betekenisgeving en bewustwording

Het brancheplan creëert een gezamenlijke taal en betekenis rond duurzaamheid en verpakkingen. Door gezamenlijke gesprekken ontstaat bewustwording en verandert de manier waarop organisaties naar hun rol en verantwoordelijkheid kijken.

11. Data voor verkenning en onderbouwing

Data ondersteunen het proces door inzicht te bieden in de huidige situatie en de effecten van interventies. Ze fungeren als basis voor reflectie en strategische besluitvorming, ook al ligt de kern van het succes elders.

Bijlage 5 – Do's en don'ts, ter kennisgeving vóór een vergadering

Deze do's en don'ts worden bij aanvang van iedere projectvergadering in het kader van Brancheplan Verpakkingen expliciet benoemd, waarmee zij functioneren als een terugkerend normatief kader dat de interactie structureert en de voorwaarden voor effectieve samenwerking versterkt.

DON'TS

Discussie en besluitvorming over de volgende onderwerpen moeten worden vermeden:

- geldende of toekomstige prijzen, prijswijzigingen, prijsadviezen, indexering, winstmarges, tarieven, kortingen en kredietregelingen
- verkoop-of productiebeperkingen en –quota's
- toewijzing en verdeling van markten (gebieden, klanten, leveranciers)
- gedrag/opstelling naar klanten
- marktaandelen
- statistische informatie van individuele ondernemingen over productie, omzet, verkoop en afzet, prijzen en tarieven-boycot van leveranciers of afnemers
- loonaanbeveling
- verhindering van andere ondernemingen bij toetreding tot de markt
- niet werven van elkaars personeel (die werving moet dus onbeperkt mogelijk zijn)
- onderzoek- en ontwikkelingsprojecten van individuele ondernemingen-strategie en toekomstig marktgedrag van individuele ondernemingen-elk ander onderwerp dat een mededingingsbeperking kan inhouden/opleveren

DO'S

Discussie en besluitvorming over de volgende onderwerpen leveren als regel geen bezwaar op:

- algemene conjuncturele gegevens en het ondernemingsklimaat
- statistische informatie op brancheniveau, zolang daaruit geen informatie van individuele ondernemingen kan worden afgeleid
- lobbyactiviteiten
- arbeidsgelateerde en sociale onderwerpen (arbo, scholing, etc.), mits geen betrekking op de beloning van werknemers (er geldt wel een uitzondering voor cao's)
- juridische onderwerpen
- normalisatie-en standaardisatie, indien dit beperkt blijft tot technische aspecten-veiligheid, gezondheid en milieu en elk ander onderwerp dat geen betrekking heeft op de mededinging



Windesheim
Hospitaaldreef 5 // 1315 RC Almere
Campus 2 // 8017 CA Zwolle
T: 0900 - 8899 // E: info@windesheim.nl