

Het
Groene
Brein

Marjolijn de Boer &
Antoine Heideveld

Wegwijzer voor het werken aan transitie

*Een leidraad voor professionals vanuit
decentrale overheden die werken aan de
transitie naar een circulaire economie.*

drift for transition

Gijs Diercks &
Martin van de Lindt

In opdracht van
Interprovinciaal Overleg (IPO)

Inhoud

<u>3</u>	Inleiding	»
<u>8</u>	Overzicht van de vier perspectieven op transitie	»
<u>12</u>	Wegwijzer	»
<u>39</u>	Casus CIRCUIROAD	»
<u>44</u>	Overzicht van vragen	»
<u>47</u>	Conclusie	»
<u>48</u>	Dankwoord	»

Inleiding

Het werken aan een transitie zoals die naar een circulaire economie is complex. Als je hiermee aan de slag gaat als provincie of gemeente, hoe pak je dat dan aan? Om het werken aan een transitie makkelijker te maken heeft het IPO het Groene Brein en Drift gevraagd om deze wegwijzer te maken.

De wegwijzer helpt je om de transitie naar een circulaire economie in de regio vorm te geven. We bespreken verschillende transitieperspectieven en verwijzen naar nuttige documenten waar je in het werken aan de transitie gebruik van kunt maken.

Noodzaak voor een nieuwe economie

Er is een nieuwe economie nodig. Onze wereld loopt tegen de grenzen van haar huidige lineaire economische model aan. Een groeiende wereldbevolking, toenemende mondiale welvaart en technologische ontwikkeling die gepaard gaat met een groeiende materiële behoefte, leggen een steeds grotere druk op klimaat, milieu, land en grondstoffen.

Deze ontwikkelingen vragen om een andere benadering van hoe we ons technische, sociale en economische systeem inrichten. We zijn wereldwijd dan ook op zoek naar een economie waarin welvaart, welzijn, een lage milieu-impact en een positieve bijdrage aan natuur en biodiversiteit samengaan. Een economie die tegelijkertijd nieuwe kansen biedt aan bijvoorbeeld ondernemers. Een economie zonder afval. Waarin bedrijven grondstoffen en materialen beter en slimmer gebruiken. Waarin we van gebruikte grondstoffen weer nieuwe producten maken. Waarin producten zó ontworpen worden dat ze ook weer uit elkaar kunnen. Dát is de circulaire economie, in deze economie gaan een positieve impact op milieu, natuur, sociale aspecten en financiële winst hand in hand.

Rol van de regio

Het klinkt mooi, deze economie. Tegelijkertijd is het realiseren ervan een enorme maatschappelijke verandering. Een grote transitie die ingrijpt op vele aspecten van ons dagelijks leven. Voor deze transitie is de dadendrang en stuwkracht van overheden, wetenschappers, maatschappelijke organisaties en ondernemers essentieel. En dan vooral in de regio, waarin de transities concreet gestalte krijgen.

Gelukkig zijn er honderden organisaties die vorm en inhoud geven aan de circulaire economie. Van bedrijven, regionale overheden, organisaties die de CE aanjagen, scholen, en universiteiten tot burgercollectieven. Regionale overheden, zoals provincies, waterschappen en gemeenten, kunnen in deze transitie een stuwende kracht zijn. Vaak is er in deze regio's een actief beleid om de circulaire economie vorm te geven. Met concrete projecten en programma's, maar ook met procesondersteuning en inzicht in het vormgeven van transities.

Om doelen, activiteiten en aanpak van provincies af te stemmen en samen verder te brengen heeft het Interprovinciaal Overleg (IPO) in 2021 de **Krachtenkaart** en **Kansenkaart CE** gelanceerd. Hierin is zichtbaar welke initiatieven er in de provincies lopen om de circulaire economie verder te brengen. Samen met het Rijk, medeoverheden en andere regionale partijen werken de

provincies aan deze transitie. De provincies doen in hun beleid vijf handreikingen om de circulaire economie verder te brengen, onder meer om het denken en werken in transities centraal te stellen in regionale netwerken die bouwen aan de circulaire economie.

Transitiedenken

Transitiedenken is dan ook belangrijk voor de partijen die werken aan de omslag naar de circulaire economie. Het werken aan transities – internationaal wordt vaak gesproken van transformatie – wordt veelal omarmd en er is veel bekend over hoe transities plaatsvinden. Onderzoekers hebben meerdere modellen en methodieken ontwikkeld vanuit verschillende perspectieven op transities om daarmee in de praktijk aan de slag te gaan. De perspectieven leggen elk een andere focus en vullen elkaar daarmee goed aan.

In de publicatie '**Houvast voor duurzame vernieuwers: vier perspectieven op transitiedenken en -doen**' (2021)

worden deze verschillende perspectieven toegelicht. In deze publicatie definiëren de onderzoekers van de verschillende perspectieven 'transities' als "complexe, non-lineaire en radicale veranderprocessen die leiden tot systeemverandering. Ze kunnen enkele decennia in beslag nemen en zijn onvoorspelbaar en grillig." Ondanks het grillige verloop zien de vier perspectieven

Deze leidraad helpt je op weg als je werkt aan een transitie vanuit de (regionale) overheid of praktijk.

structuur in de chaos; ze bieden modellen die kunnen helpen bij het duiden en vormgeven van de transitie. Welke keuzes je hierin kunt maken hangt af van wat je wil bereiken, vanuit welk perspectief je kijkt en tegen welke vraag of barrière je aanloopt. Elke transitie is uniek en vraagt dan ook om een unieke aanpak. De vier perspectieven op transities kunnen hierbij helpen.

Een wegwijzer voor werken aan transities

Ondanks de uitgewerkte perspectieven, publicaties en processen is het niet gemakkelijk om in de praktijk met transities aan de slag te gaan. Want hoe werk je aan een transitie? Wanneer kun je het beste welk perspectief toepassen? Wanneer is welk perspectief het meest helpend aan de situatie? Welke interventies kun je doen als je werkt aan transities? Pak deze wegwijzer erbij als je aan het werk gaat.

Deze wegwijzer is ook te gebruiken voor andere transities dan de circulaire. We hebben gekozen voor een focus op de circulaire economie, omdat het IPO veel vragen krijgt over transitiedenken rond het thema circulariteit en de verschillende provincies het denken en werken in transities een belangrijke plek hebben gegeven in hun aanpak. De verschillende perspectieven zijn echter van toepassing op alle transities en deze wegwijzer kan ook daarbij richting geven.

Voor wie is deze wegwijzer?

Deze wegwijzer helpt je verder als je werkt aan een transitie vanuit de (regionale) overheid of praktijk. Bijvoorbeeld als je als ambtenaar werkt bij een provincie, gemeente of waterschap aan een circulaire transitie. Of als je vanuit de praktijk, bijvoorbeeld als bedrijf of betrokkene bij een regionaal netwerk, bezig bent met een circulaire transitie. Een transitie vindt plaats met meerdere partijen en de overheid heeft niet overal de lead. Ben je zelf op zoek naar hoe je goed met een transitie kunt omgaan? Dan is deze wegwijzer voor jou.

Hier vind je aanknopingspunten om te starten en bestaande transitieprojecten en programma's aan te vullen. De wegwijzer helpt je te navigeren in de complexe transitieprocessen met behulp van de verschillende perspectieven en het door hun ontwikkelde instrumentarium. Het helpt je om de weg te vinden in die verschillende perspectieven en verwijst naar externe links voor verdieping. De wegwijzer is bedoeld om uit te zoomen vanuit je eigen proces en de waan van de dag, en om snel zicht te krijgen op mogelijke blinde vlekken. Daarnaast geeft de wegwijzer snel zicht op tools die binnen de verschillende perspectieven gebruikt worden.

Werken aan transities is complex

De wegwijzer is echter geen eenduidig stappenplan dat je op elke transitie kunt toepassen. Ten eerste zijn transitietools bedoeld om je te helpen om in complexe materie te navigeren. Transities zijn onvoorspelbaar en grillig. De tools van de perspectieven geven geen pasklare antwoorden of functioneren niet als een test met een bepaald resultaat. Navigeren in een transitie blijft maatwerk waar je zelf als transitie-aanjager keuzes in moet maken. Antwoorden vind je soms pas door toepassing in de praktijk. Maar bij deze keuzes hoef je niet zelf het wiel opnieuw uit te vinden; je kunt gebruik maken van een grote schat aan bestaande ervaring. Die kan je op weg helpen met keuzes op belangrijke aspecten, zoals: een goed begrip van de markt, beleidscontext en onderliggende oorzaken van problemen; inzicht in belangen van stakeholders, neutraliteit van een transitiemanager of kwartiermaker; en de juiste strategie kiezen voor de fase waarin de transitie zich bevindt.

Werken in transities is complex; de samenleving en ook de economie is een complex systeem, een netwerk van netwerken dat je nooit geheel kunt overzien en waarvan je dus altijd meer niet dan wel weet. Dit is ook het vertrekpunt van alle perspectieven. Transities vragen van professionals allereerst complexiteitsbewustzijn (de perspectieven helpen bij het systeemdenken) en daarnaast vaardigheden in proces- en relatiegericht werken (en ook hier bieden de perspectieven instrumenten voor).

Ten tweede is het werken aan transitie een vak apart. Dus onderschat het niet. Als je verdere steun wilt van partijen die veel ervaring hebben met onderzoek naar complexe transitie-opgaven en het begeleiden ervan, kijk dan hier:

Duurzame markttransformatie

NewForesight, Nyenrode Business Universiteit

TransMissie

NewForesight, Nyenrode Business Universiteit en Copernicus Instituut

Missiegedreven innovatie en transitie

Copernicus Institute of Sustainable Development, Universiteit van Utrecht; Mission-oriented Innovation Policy Observatory

Transitiemanagement

DRIFT

Small wins

Wageningen University & Research,
katrien.termeer@wur.nl



Leeswijzer

We geven allereerst een kort overzicht van de perspectieven op transitie en hun verschillen in focus. Daarna volgt een wegwijzer waarin je kunt reflecteren op jouw werk aan de transitie aan de hand van acht vragen. In deze wegwijzer vind je links naar documenten over de verschillende perspectieven, waarin je verdieping kunt vinden op de thema's die voor jou interessant zijn. Vervolgens lichten we de wegwijzer toe aan de hand van een casus over biobased asfalt. Aan het eind van het document vind je een handig overzicht van alle vragen in de wegwijzer.

Overzicht van de vier perspectieven op transitie

De verschillende perspectieven op transitie hebben een vergelijkbare aanpak, maar vertrekken vanuit een ander startpunt of kijken vanuit een andere bril. Kort door de bocht ziet dit er als volgt uit:

Wegwijzer
voor het
werken aan
transities
naar een
circulaire
economie

**Focus op verandering
in een systeem met
marktgedreven
ketens**

Duurzame
Markttransformatie/
TransMissie »

**Focus op innovatie en
de omgeving waarin die
innovatie plaatsvindt;
technologische of missie-
gedreven innovaties**

Innovatiesystemen »

**Een brede benadering die kijkt
naar het hele transitieproces,
zowel vernieuwing als
wijziging in bestaande
maatschappelijke instituties**

Transitiemanagement »

**Focus op wat er al
goed gaat en positieve
energie creëren bij
betrokkenen**

Small Wins
benadering »

Duurzame Markttransformatie/TransMissie — NewForesight, Nyenrode Business Universiteit en Copernicus Instituut

Het perspectief van *duurzame markttransformatie/TransMissie* is met name geschikt als je werkt aan complexe transitieprocessen waarbij marktgedreven ketens een belangrijk onderdeel zijn van zowel het probleem dat je probeert op te lossen als de toekomst die je wilt creëren. Dus als je werkt aan een complexe transitie in bijvoorbeeld de keten van textiel of de keten van elektrische apparaten. Het geeft inzicht in wat verschillende actoren (overheden, bedrijven, financiële instellingen, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen) kunnen doen in de verschillende fasen van transities om de gewenste oplossingen op te schalen en het oude systeem onder druk te zetten om zodoende de Missie te realiseren.

Wegwijzer
voor het
werken aan
transities
naar een
circulaire
economie

**Deze vier verschillende, elkaar
aanvullende transitieraamwerken
helpen je navigeren in complexe
transities.**

Innovatiesystemen — Copernicus Institute of Sustainable Development, Universiteit van Utrecht

Het perspectief van *Innovatiesystemen* richt zich met name op technische of sociale innovaties en processen, en condities die van belang zijn voor de ontwikkeling en toepassing van die innovaties. De kracht van het perspectief schuilt in de aandacht voor een breed palet aan factoren die hierbij een rol kunnen spelen, zowel als het gaat om actoren (inclusief de interacties daartussen) als om de regels van het spel (instituties) in het innovatiesysteem.

Een relatief nieuwe lens binnen dit perspectief is die van Missiegedreven Innovatiesystemen (MIS). Daarin staat een concreet ambitieus maatschappelijk vraagstuk centraal; de missie. Voor het oplossen van die missie is innovatie typisch een noodzakelijke, maar niet per se een voldoende voorwaarde. Het MIS-perspectief helpt om te bepalen hoe het gesteld is met processen en condities rondom het prioriteren van problemen en oplossingen, en het coördineren van inspanningen (o.a. kennisuitwisseling, marktcreatie) om die oplossingen verder te brengen.

**Transitiemanagement —
Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT),
Erasmus Universiteit Rotterdam**

Het perspectief van *Transitiemanagement* probeert transitie te versnellen en richting te geven door heel gericht transformatieve coalities bij elkaar te brengen. De nadruk ligt op samen onderzoeken wat de volgende stap is en ieders rol hierin. Hierbij doorloop je continu de stappen van probleemanalyse, visieontwikkeling, agendavorming, experimenteren en monitoren. Het legt de focus op de rol van vernieuwers en initiatieven die een beweging op gang brengen naar radicaal andere manieren van denken, doen en organiseren. Tegelijkertijd besteedt het model veel aandacht aan de rol van bestaande partijen die hun aanpak moeten aanpassen of moeten afbouwen om de transitie mogelijk te maken.

Gerelateerd aan *Transitiemanagement* is het *raamwerk voor sturing in transitie* (Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT), Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (NSOB)) ontwikkeld. Dit is vooral gericht op de rol van overheden om de opbouw en afbouw zoals omschreven bij het *Transitiemanagement* te sturen. Het gaat hierbij uit van de verschillende rollen die een overheid kan spelen in het sturen op transitie. Het is een instrument om als overheid strategie te bepalen.

**Small Wins —
Public Administration and Policy Group,
Wageningen University & Research**

De *small wins* benadering gaat over het bereiken van duurzame systemen door middel van kleine, betekenisvolle stapjes. Small wins zijn diepgaande veranderingen met concrete resultaten die op kleine schaal allerlei barrières hebben overwonnen. Het kan gaan om initiatieven van overheden, bedrijven, burgers en maatschappelijke organisaties. Via aanjaagmechanismen kunnen deze small wins accumuleren. Een small wins strategie voor overheden bestaat uit het 1) vaststellen van een uitdagende ambitie; 2) het herkennen en waarderen van emergente small wins die helpen de ambitie te realiseren; 3) het inzetten van slimme interventies zodat deze small wins verspreiden, verbreden en verdiepen.

Dit zijn vier verschillende, elkaar aanvullende transitieraamwerken die ieder hun sporen in de wetenschap en de praktijk ruimschoots hebben verdiend. Maar puur door te weten welk perspectief in grote lijnen het beste past zijn we er nog niet.

Wegwijzer voor transitievraagstukken

In onderstaande wegwijzer kun je aan de hand van acht vragen bekijken wat voor jouw vraagstuk een goede aanpak lijkt. Je krijgt handvatten vanuit de perspectieven en links naar verdieping, die je kunnen helpen om je aanpak verder vorm te geven. We volgen daarbij drie stappen:

I — Oriëntatie: (waar) zit ik in de transitie?

Vraag 1. Aan wat voor type vraagstuk werk ik?

Vraag 2. Wat is de staat van transitie/in welke fase zit de transitie?

II — Actoren: wie betrek ik wanneer?

Vraag 3. Met welke actoren kan ik wanneer samenwerken in onze aanpak?

Vraag 4. Hoe bepaal ik welke rol ik als overheid kan pakken in de transitie?

III — Succesfactoren: sleutelthema's voor transitiewerk

Vraag 5. Hoe kan ik aan missie/visievorming werken?

Vraag 6. Hoe kan ik werken aan draagvlak?

Vraag 7. Hoe kan ik het transitiepotentieel van mijn aanpak maximaliseren?

Vraag 8. Hoe zorg ik ervoor dat mijn transitie-aanpak op koers blijft en hoe kan ik bijsturen, indien nodig?

De vragen in de wegwijzer gaan over het “hoe” van de transitie. #hoedan vragen die vaak in de praktijk naar voren komen. Hierop zijn geen “ja” of “nee” of “dit moet je doen” antwoorden te geven. Wel helpen ze je te reflecteren op je eigen rol en situatie. En zijn suggesties vanuit de perspectieven te geven voor logische stappen die je kunt nemen of reflectietools die je kunnen helpen je eigen pad te verkennen. Transities zijn grillig en niet (geheel) stuurbaar, maar via deze perspectieven kun je zicht krijgen op wat er speelt en waar mogelijke kansen liggen. Je hoeft de vragen niet per se in deze volgorde te beantwoorden, maar dat kan wel.

Per vraag geven we mogelijkheden weer om verdieping te zoeken bij meerdere perspectieven. Het is dan ook aan jou om hierin te kiezen. We sluiten elke vraag af met een aantal punten die je te doen staan.

Hier vind je een overzicht met alle vragen en te nemen stappen waarin je voor jezelf jouw antwoorden in kunt vullen.

Wegwijzer
voor het
werken aan
transities
naar een
circulaire
economie

Wegwijzer

Vraag 1 van 8

Aan wat voor type vraagstuk werk ik?

1a. Bepaal of een transitie-aanpak passend is

Niet alle trajecten, projecten of programma's werken aan een systeemtransitie. Het is van belang om te bekijken of een transitie-aanpak nodig en logisch is, of dat een model uit andere delen van innovatie- of verandermanagement logischer is. Kies daarom eerst welke van de twee mogelijkheden hiernaast op jouw situatie van toepassing is.

To do

Bepaal samen of een transitie-aanpak wenselijk is.

Wegwijzer
voor het
werken aan
transities
naar een
circulaire
economie

Markeer hier
je antwoord



De aanpak is gericht op een fundamenteel anders, circulair, systeem. Dus gericht op disruptie. Bijvoorbeeld de overgang naar andere businessmodellen of de overgang naar hergebruik in plaats van kortdurend gebruik.

De transitie aanpak lijkt erg passend.
Ga door met de stappen 1B en verder.



De aanpak is gericht op het optimaliseren van de bestaande gang van zaken, passend in het huidige economisch systeem. Bijvoorbeeld gericht op het beter inzamelen van afval, of gericht op het verhogen van het percentage recycling.

Een transitieaanpak is hier niet noodzakelijk.
Kijk bijvoorbeeld naar een aanpak als **LEAN**.

1b. Zorg voor een duidelijke afbakening

Een belangrijk onderwerp van gesprek is de breedte van de aanpak. Hierbij is duidelijke afbakening essentieel. Afbakening kan zowel geografisch (land, regio, stad) of functioneel. Een functionele afbakening kan de circulaire economie als geheel zijn, maar om het vraagstuk behapbaar te maken kan het handig zijn het vraagstuk af te bakenen rondom specifiekere functies zoals bouw, consumentengoederen, maakindustrie, voedsel. Een nog specifiekere afbakening is mogelijk rondom bijvoorbeeld een markt (kunstgrassportvelden, asfalt) of technologie (mechanische of chemische recycling).

We bevelen hierbij aan om in het team van direct betrokkenen (bijv. het projectteam) een heldere afbakening te kiezen van het vraagstuk, gerelateerd aan de sterktes en prioriteiten van de eigen regio. Ook kan de afbakening helpen om te kiezen welke perspectieven je wanneer kunnen helpen. Elk perspectief heeft een toegevoegde waarde op elk schaalniveau. Van oudsher zien we dat Transitie management vaak kiest voor een brede afbakening op niveau van functies (bouw, maakindustrie, voedsel, etc).

TransMissie richt zich op markten en productgroepen.

MIS heeft vaak een specifieke focus op een concreet maatschappelijk probleem waarvoor het antwoord in ieder geval deels op innovatie berust. De afbakening bij MIS wordt gevormd door de missie: een concreet, tijdsgebonden en ambitieus doel dat richting geeft

aan de inspanningen van uiteenlopende organisaties. In de praktijk sluiten leggen alle perspectieven dus net een ander accentverschil, maar zijn ze vaak goed toe te passen op transitievraagstukken in de regio.

To do

Bepaal samen de afbakening en leg die ook vast.

Kernvraag 1 — Aan wat voor type vraagstuk werk ik?

[Klik hier](#) om je gegeven antwoord ook meteen in te vullen in de overzichtstabel.

Casus biobased bouw

Om toe te lichten hoe je de vier verschillende perspectieven in de praktijk toe kunt passen, beschrijven we ze aan de hand van een fictief (maar realistisch) voorbeeld over biobased bouwen. Stel dat je als provincied medewerker start op het dossier biobased bouwen in jouw provincie. Jij krijgt de opdracht om de transitie naar biobased bouw verder te brengen. Waar begin je? Welke tools kun je gebruiken? Wat biedt elk perspectief om aan de slag te gaan met deze transitie?

A. Bepaal of een transitie-aanpak passend is

De huidige manier van bouwen is onvolhoudbaar: ze gebruikt enorm hoeveelheden niet hernieuwbare grondstoffen en stoot veel CO₂ uit. Biobased bouwen biedt een alternatief gericht op een fundamenteel anders, circulair, systeem van bouwen. Bouwen met natuurlijke, hernieuwbare grondstoffen is een grote verandering voor zowel de bouwsector als de agrarische sector. Veel verschillende oplossingen zijn in omloop, andere businessmodellen zijn nodig en er zijn veel partijen met soms tegengestelde belangen. Het is daarmee een combinatie van een technologische en sociale transitie. Een transitie-aanpak is passend.

B. Zorg voor een duidelijke afbakening

De aanpak heeft zowel een geografische afbakening (provincie) als een functionele afbakening (bouw). Kijken we naar dit vraagstuk vanuit Transitie management, dan kiezen we een brede afbakening, de bouw. Gebruiken we TransMissie als perspectief, dan zouden we specifiek focussen op biobased productgroepen en misschien daarbinnen bepaalde typen producten of markten kiezen, zoals woningbouw of specifieke grondstoffen uit lokale land- of tuinbouw. Vanuit MIS gezien zouden we een concrete missie nemen als afbakening; bijvoorbeeld de provinciale of landelijke missie op het gebied van biobased bouw; In 2030 bouwen alle woningbouwcorporaties hun nieuwe woningen voor 50% uit biobased materialen.

Vraag 2 van 8

Wat is de staat van transitie / in welke fase zit de transitie?

Krijg (gedeeld) zicht op transitiedynamieken

Het bepalen van de staat van de transitie voor het onderwerp waar je aan werkt is essentieel. Als de transitie nog aan de start staat is het handig om andere zaken op te pakken dan als de transitie al verder is. De transitieperspectieven helpen om een overzicht van het systeem te krijgen, om te bekijken hoe het speelveld rondom een transitie er op dit moment uit ziet. Elk transitieperspectief werkt met een andere aanpak op dit vlak. We lichten er vier uit:

- **Kijk naar duurzame markttransformatie/TransMissie** als je werkt met een marktgerichte keten en je wilt weten in welke fase van de transitie de gewenste oplossingen zitten die toewerken naar de circulaire economie in die bepaalde keten (verschillende oplossingen kunnen in verschillende fasen zitten en vragen dus om een andere aanpak) en welke sleutelprocessen onvoldoende aanwezig zijn.

Meer weten? Zie pagina 25 van e-book [TransMissie](#).

- **Kijk naar Transitie management** als je werkt met een duidelijke functionele afbakening (voedsel, bouw, consumptiegoederen) en meer handvatten wilt wat je specifiek kunt doen om partijen te versterken die werken aan nieuwe systemen. Of wat je kunt doen om partijen uit de gangbare meer lineaire systemen te helpen om hun aanpak om te buigen naar de doelen van de transitie.

Meer weten? Zie pagina 7 – 9 van [Staat van transities](#). Voor een praktische uitleg hoe aan de slag te gaan met de X-curve, kijk dan ook eens naar pagina 19 van deze gids over Transitie management of deze handleiding specifiek gericht op de X-curve (patronen van opbouw en afbraak).

- **Kijk naar de small wins benadering** wanneer er al sprake is van kleine zaadjes van verandering en je als overheid niet alles zelf wilt regelen en de dynamiek in de samenleving wilt benutten. Ook aan te bevelen wanneer er de neiging is om acties continu uit te stellen.

Meer weten? Zie [deze link](#)

- **Kijk naar het MIS-perspectief** wanneer een maatschappelijk vraagstuk centraal staat en je een analyse wilt maken van de sterke en zwakke punten van het huidige innovatie(eco)systeem. Hierbij onderscheiden we drie stappen:

- 1) stel vast welke problemen en oplossingen er in beeld zijn (en hoe die zich tot elkaar verhouden);
- 2) onderzoek welke rol verschillende actoren hierbij spelen;
- 3) bepaal de sterkte van essentiële processen als richting geven en coördinatie.

Meer weten? Zie sectie 4 in [Assessing mission-specific innovation systems:](#)

[Towards an analytical framework.](#)

To do

- Ga aan de hand van het gekozen perspectief op hoofdlijnen na wat de staat van de transitie is voor het onderwerp waar je aan werkt.
- Leg met elkaar vast hoe je hiernaar kijkt en stel samen met betrokken stakeholders vast in welke fase de transitie volgens jullie ongeveer is.

Kernvraag 2 — Wat is de staat van transitie / in welke fase zit de transitie?

Klik hier om je gegeven antwoord ook meteen in te vullen in de overzichtstabel.

Casus biobased bouw

TransMissie — TransMissie onderscheidt vijf fasen van transitie, die verschillende kenmerken hebben. Om te bepalen in welke fase biobased bouw in deze provincie zich bevindt, kun je bijvoorbeeld kijken naar het besef van urgentie bij verschillende stakeholders, welke oplossingen er voor biobased bouw in ontwikkeling zijn, of deze oplossingen verschillend zijn of op elkaar lijken, en in hoeverre de verschillende actoren die met oplossingen bezig zijn met elkaar concurreren of samenwerken. Ook kun je kijken hoe vraag en aanbod zich in biobased bouw heeft ontwikkeld en welke barrières er bestaan.

Zijn er bedrijven die met biobased grondstoffen aan de slag gaan? Is er genoeg productie van grondstoffen vanuit de landbouw? Zo kun je de fase bepalen waarin deze transitie zich bevindt en kun je het TransMissie model verder gebruiken om te bepalen hoe je de transitie kunt versnellen en wat daarin de rol kan zijn van verschillende actoren. Bij biobased bouw kun je bijvoorbeeld zien dat producenten nog niet het risico willen lopen dat met grootschalige productie komt, omdat er nog geen grootschalige afnemers bestaan. En vice versa.

Vraag 2 van 8

Wat is de staat van transitie / in welke fase zit de transitie?

MIS — In Missiegedreven innovatiesystemen starten we met een analyse van de sterke en zwakke punten van het huidige innovatie(eco) systeem van biobased bouwen.

1. Welke problemen en oplossingen zijn er? Waar lopen huidige bedrijven tegenaan en voor welke problemen biedt biobased bouwen een oplossing? Welke technologische en maatschappelijke oplossingen zijn er voor belemmeringen? Kijk bijvoorbeeld naar de oplossingen die er zijn voor duurzaam bouwen en de bouwopgave.
2. Welke rol spelen verschillende actoren hierbij (zie ook de volgende vraag)?
3. Bepaal de sterkte van essentiële processen als richting geven en coördinatie. Bekijk bijvoorbeeld hoeveel kennis er al bestaat

over biobased bouwen, of er voldoende marktvraag en productie van grondstoffen is in de provincie en in hoeverre er support is voor biobased bouwen bij belangrijke actoren. Op basis van deze analyse kun je verder richting interventies.

Transitiemanagement — In Transitie-management kijken we naar patronen van opbouw van nieuwe praktijken en afbraak van bestaande, in de x-curve. Waar zien we meeste transitiedynamiek op deze x-curve? In negen stappen kun je een analyse hiervan doorlopen. Aan de hand van die analyse zijn verschillende fasen te onderscheiden. In hoeverre zijn bestaande manieren van beton- of staalbouw nog dominant in deze provincie? Zijn er signalen dat bestaande bouw ter discussie staat bij bewoners, bouwers of lokale politici? Hoe ver zijn nieuwe, afwijkende oplossingen zoals biobased bedrijven met experimenteren? Zijn ze nog klein en geïsoleerd, bijvoorbeeld specifieke isolatietoepassingen, of weten

alternatieven zich te verbinden zodat volwaardige biobased huizen gerealiseerd kunnen worden, duidelijk zichtbaar en toegankelijk voor een breder publiek? Zijn er ook al nieuwe regels en structuren die biobased bouwen mogelijk maken, bijvoorbeeld in het bouwbesluit, of bestaande vormen van bouw ontmoedigen, bijvoorbeeld in bestemmingsplannen? Afhankelijk van de fase kun je verder kijken wat de logische volgende stap is om de transitie te versnellen.

Small wins — Small wins start met het organiseren van een goede governancestructuur voor de transitie waar je mee aan de slag wil. Organiseer een publiek-privaat netwerk voor de transitie, waarin je aandacht hebt voor leiderschap, eigenaarschap, borging en regie. Met dit netwerk kun je een gezamenlijke, prikkelende ambitie formuleren (zie ook vraag 5). Om te kijken waar de transitie staat kun je ‘small wins’ identificeren en waarderen. Hierbij kijk je naar wat er al gebeurt in

de provincie; ga in gesprek met mensen, zoals agrariërs, verwerkende bedrijven en bouwbedrijven.

Waar zijn al zaadjes voor verandering? Is er al een gedeelde visie? Wat is er al zichtbaar dat een bijdrage kan leveren aan de ambitie? En waar bevinden zich de koplopers? Betrek de partijen die enthousiast zijn en in de praktijk bezig zijn. Dit kan gaan om ondernemers, burgerinitiatieven, maar ook om beleid of kennis. Op basis van deze verkenning kun je verder stappen ondernemen voor verspreiding, verbreding en verdieping van de ‘small wins’.

Vraag 3 van 8

Met welke actoren kan ik wanneer samenwerken in onze aanpak?

Krijg zicht op de coalitie

Bijna elke vraagstuk waaraan je werkt binnen een transitie vraagt om een samenwerking tussen diverse actoren. Daarnaast is bij bijna elk vraagstuk al sprake van partijen die hieraan werken. Je begint nooit op nul. Het is van belang om je tot de gehele de breedte van het speelveld te verhouden en bewust keuzes te maken over wie je wel of niet betreft. Hierbij kun je jezelf de volgende vragen stellen:

Wat speelt er al in mijn regio rondom de transitie die ik aanjaag?

- Is er in mijn regio een samenwerking tussen overheden, bedrijven, kennispartijen, burgers of andere partijen?
- Welke transitie- of verandertrajecten lopen er al?
Welke instrumenten zet je zelf al in?
- Hoe kan ik aansluiten bij al bestaande initiatieven?
- Bij welke organisaties zit eigenaarschap, initiatief en uitvoeringskracht? Of moeten die er nog komen?

Maak strategische keuzen voor het betrekken van partijen, ook afhankelijk van de staat van de transitie

- Wie zijn koplopers rondom het vraagstuk en wie zijn meer gevestigde partijen?
- Wie wil ik betrekken in welke fase van de transitie?

Ben ik redelijk compleet in sectoren en actoren?

- Zijn er partijen uit verschillende sectoren betrokken?
Zowel aan kant van productie als consumptie?
- Zijn ook partijen uit andere domeinen aangesloten, zoals financiers, onderzoekers of burgerinitiatieven?

Elk transitie­model werkt met een andere aanpak op dit vlak

- Wil je meer verdieping op welke verschillende typen spelers je kunt tegenkomen in een transitie: lees dan over Niche en regime in het model dat ten grondslag ligt aan veel transitiedenken. Zie pagina 9 – 11 van [Houvast voor duurzame vernieuwers](#).
- Zoek je een perspectief dat uitgaat van wat er al goed gaat, met een nadruk op het omarmen van onverwachte initiatieven en het verbreden van coalities: [Small Wins](#).
- Wil je een perspectief dat de focus legt op het belang van ongewone coalities; ‘friskijkers en dwarsdenkers’, kijk dan naar Transitie­management. Op pagina 60 van [deze praktische gids](#) staat een stap-voor-stap uitleg voor actorselectie en het betrekken van *unusual suspects*.
- Wil je bekijken welke actoren in welke fase welke rol hebben en welke interventies van verschillende actoren mogelijk zijn? Dit is met name geschikt als je werkt in een concrete keten met marktpartijen. Zie pag 27 van [e-book TransMissie](#).
- Wil je meer zicht op verschillende actoren die van belang zijn om (combinaties van) technologische en sociale innovatie succesvol te laten ontwikkelen? Kijk dan naar het [Missiegedreven Innovatiemodel](#).

To do:

- Maak aan de hand van bovenstaande vragen een ‘nulmeting’ met wat er al speelt in jouw regio op het vlak van het gekozen onderwerp. Geef hierbij nadrukkelijk aandacht aan bestaande regionale initiatieven en bekijk goed bij welke partijen het probleemeigenaarschap van de transitie zich bevindt.
- Besteed expliciet aandacht aan de huidige kracht van de coalitie die betrokken is bij de transitie en hoe je deze het beste kunt benutten. Laat partijen participeren vanuit hun eigen rol en kracht. Zorg dat je niemand passeert en sluit zo veel mogelijk aan bij bestaande passende initiatieven. Begrijp de bestaande belangen maar ook onder welke voorwaarden de nieuwe belangen kunnen worden opgebouwd.
- Ga aan de hand van het gekozen perspectief na hoe krachtig jouw coalitie is, hoe sterk organisaties zijn en of ze vernieuwing laten zien, en of er aanpassingen nodig zijn.

Navigeren in een transitie blijft maatwerk waar je zelf als transitie-aanjager keuzes in moet maken. Antwoorden vind je soms pas door toepassing in de praktijk.

Wegwijzer
voor het
werken aan
transities
naar een
circulaire
economie

Kernvraag 3 — Met welke actoren kan ik wanneer samenwerken in onze aanpak?

Klik hier om je gegeven antwoord ook meteen in te vullen in de overzichtstabel.

Casus biobased bouw

TransMissie — TransMissie heeft een tabel waarin de rol van verschillende actoren staat beschreven: overheid, bedrijven, financiële instellingen, NGO's/maatschappelijke bewegingen, kennisinstellingen en media. Speciale aandacht voor biobased bouw zou gaan naar de marktpartijen die bij de keten van biobased bouw betrokken zijn, zoals producenten, verwerkende partijen en afnemers. In de tabel van TransMissie kun je opzoeken welke actoren in welke fase welke rol hebben en welke interventies van verschillende actoren mogelijk zijn.

MIS — Kijk in MIS naar de verschillende actoren die van belang zijn om (combinaties van) technologische en sociale innovatie succesvol te laten ontwikkelen. Dit zijn bijvoorbeeld kennisinstellingen, ondernemers, grote spelers op de markt en partijen die bijdragen aan

belangrijke voorwaarden voor de transitie, zoals goed opgeleide mensen, financiële mogelijkheden en infrastructuur. Welke actoren dragen bij aan duurzaamheidsoplossingen in de bouw?

Transitiemanagement — Focus op het belang van ongewone coalities, 'friskijkers en dwarsdenkers'. Denk na over waarom en hoe je deze actoren wil betrekken. Je kunt actoren ook mappen op bijvoorbeeld wat hun belangen zijn of hoeveel invloed ze hebben. Organiseer cocreatiesessies met bijvoorbeeld bouwbedrijven, producenten van biobased grondstoffen en beleidsmakers om tot een gedeelde probleemdefinitie te komen.

Vraag 3 van 8

Welke actoren moet ik wanneer betrekken bij onze aanpak?

Small wins — In het opzetten van een governancestructuur is er veel aandacht voor unusal suspects. Betrek bijvoorbeeld de kleine ondernemer die aan het experimenteren is met bio-based verf. Daarnaast is er in deze aanpak veel aandacht voor onverwachte initiatieven en het verbreden van coalities. Heb bijvoorbeeld aandacht voor mooie bottom-up initiatieven in biobased bouwen en actoren waar veel energie zit.

Vraag 4 van 8

Hoe bepaal ik welke rol ik als overheid¹ kan pakken in de transitie?

In het mede vormgeven van een transitie hebben overheden verschillende rollen te spelen. Maar welke rol speel je dan en wanneer? Geef je vooral subsidie? Pas je wetgeving aan? Breng je mensen bij elkaar? Uit de transitie modellen komt naar voren dat de rol van een overheid per fase van de transitie weer kan verschillen. Om hier zicht op te hebben en goed mee om te gaan zijn er een aantal tools voorhanden. Deze zijn:

- **Raamwerk sturing in transitie** — Dit geeft met name zicht op de verschillende rollen die je als overheid kunt innemen. Het geeft handvatten voor het ontwikkelen van een strategie als overheid. Hierin is de x-curve van Transitie management gecombineerd met het sturingskwadrant van de NSOB. Pagina 17 van [raamwerk](#).

- **TransMissie** — kijkt naar: welke actoren hebben in welke fase welke rol? Dit geeft heldere inzichten in welke rol je kunt nemen als overheid, afhankelijk van de fase van transitie waarin je je bevindt om het gewenste op te schalen en het ongewenste af te bouwen. En ook welke rol vooral moet worden gestopt omdat die niet (meer) past bij de fase. Zie pagina 27 van [e-book](#).
- **Small Wins aanpak** — Om de small wins, passend binnen de ambitie, te helpen verdiepen, verspreiden en verbreden kun je als overheid al je instrumenten gebruiken. Zorg dat ze aangrijpen op de aanjaagmechanismen zoals bijvoorbeeld energie genereren, zwaan kleef aan, robuustheid of aantrekkingskracht. Ontwerp interventies in interactie met de initiatieven. Wat hebben zij nodig? Voorkom interventies die contraproductief werken en schaf belemmerende instrumenten af. Zie pagina 21 van [rapport voor het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat](#). En pagina 32 van de de publicatie [‘Houvast voor duurzame vernieuwers’](#) voor een overzicht van aanjaagmechanismen en mogelijke overheidsinterventies.

1. Of, als je zelf niet bij de overheid werkt: welke rol de overheid kan pakken in deze transitie.

- **Missiegedreven innovatiesystemen** — Hoe kan beleid bijdragen aan het mobiliseren en ondersteunen van publieke en private partijen die kunnen bijdragen aan het oplossen van maatschappelijke problemen? Voor een introductie in missiegedreven innovatiebeleid, zie [Missiegedreven innovatiebeleid: een nieuw perspectief op vernieuwing en vergroening](#).
- Inspiratie vanuit ministerie van IenW [‘Hoe pakt de overheid haar rol bij systemische veranderingen?’](#). Dit rapport kan dienen als inspiratie voor het pakken van een rol als overheid.

To do

- Werk je bij de overheid? Bekijk intern bij je eigen organisatie welke rol je kunt en wilt spelen in de betreffende transitie, en kijk waar intern eigenaarschap is. Ga hierover in gesprek met de overige partners in de transitieaanpak.
- Bekijk goed welke instrumenten de overheid voor de transitie al inzet en welke je mogelijk nog in kunt zetten. En waar andere partijen een rol kunnen spelen. Bespreek dit ook expliciet met elkaar. Organiseer en activeer het ecosysteem met alle relevante stakeholders.

- Indien je niet zelf bij de overheid werkt: ga in gesprek met de relevante overheidslagen over welke rol jullie gezamenlijk voor de overheid zien.
- Bekijk welke rollen en instrumentarium nu past maar ook waar mee gestopt moet worden.

Kernvraag 4 — Hoe bepaal ik welke rol ik als overheid kan pakken in de transitie?



[Klik hier](#) om je gegeven antwoord ook meteen in te vullen in de overzichtstabel.

Casus biobased bouw

TransMissie — TransMissie heeft een tabel waarin de rol van verschillende actoren staat beschreven: overheid, bedrijven, financiële instellingen, NGO's/maatschappelijke bewegingen, kennisinstellingen en media. Speciale aandacht voor biobased bouw zou gaan naar de marktpartijen die bij de keten van biobased bouw betrokken zijn, zoals producenten, verwerkende partijen en afnemers. In de tabel van TransMissie kun je opzoeken welke actoren in welke fase welke rol hebben en welke interventies van verschillende actoren mogelijk zijn.

MIS — Kijk in MIS naar de verschillende actoren die van belang zijn om (combinaties van) technologische en sociale innovatie succesvol te laten ontwikkelen. Dit zijn bijvoorbeeld kennisinstellingen, ondernemers, grote spelers op de markt en partijen die

bijdragen aan belangrijke voorwaarden voor de transitie, zoals goed opgeleide mensen, financiële mogelijkheden en infrastructuur. Welke actoren dragen bij aan duurzaamheidsoplossingen in de bouw?

Transitiemanagement — Focus op het belang van ongewone coalities, 'friskijkers en dwarsdenkers'. Denk na over waarom en hoe je deze actoren wil betrekken. Je kunt actoren ook mappen op bijvoorbeeld wat hun belangen zijn of hoeveel invloed ze hebben. Organiseer cocreatiesessies met bijvoorbeeld bouwbedrijven, producenten van biobased grondstoffen en beleidsmakers om tot een gedeelde probleemdefinitie te komen.

Vraag 4 van 8

Hoe bepaal ik welke rol ik als overheid kan pakken in de transitie?

Small wins — In het opzetten van een governancestructuur is er veel aandacht voor *unusal suspects*. Betrek bijvoorbeeld de kleine ondernemer die aan het experimenteren is met bio-based verf. Daarnaast is er in deze aanpak veel aandacht voor onverwachte initiatieven en het verbreden van coalities. Heb bijvoorbeeld aandacht voor mooie bottom-up initiatieven in biobased bouwen en actoren waar veel energie zit.

Vraag 5 van 8

Hoe kan ik aan missie/visievorming werken?

‘**E**en aantrekkelijk toekomstbeeld en een concrete prikkelende ambitie zijn onmisbaar. Sturing in transitie vraagt van mensen om groot (‘radicaal’) te denken en klein te doen. Zo’n toekomstbeeld of ambitie helpt niet alleen om richting te geven aan koplopers, maar biedt ook houvast; het helpt om te toetsen of je de goede dingen doet.’
([Houvast voor duurzame vernieuwers, 2021](#)).

Hoe kun je in jouw transitie werken aan visievorming en daar actoren goed bij betrekken? Hoe kun je de visie blijven updaten naarmate je verder komt in het transitieproces? Hoe kun je backcasting gebruiken, een manier om terug te werken vanuit je einddoel en zo de toekomst op verschillende manieren kunt benaderen?

- Transitiemanagement. Visievorming en backcasting: [Staat van transitie](#). Kijk op pagina 70 van [deze gids](#) voor praktische tips over visievorming of doe inspiratie op met

het voorbeeld van visievorming en backcasting voor een [transitie-aanpak in duurzame gebiedsontwikkeling](#).

- Ook TransMissie roept op om zo snel mogelijk in de transitie tot missievorming te komen door middel van backcasting. Zie principe 4 op pagina 21 van [TransMissie](#).
- Startpunt van de [small wins benadering](#) is het vormen van een provocatieve ambitie. Deze moet concreet zijn en mensen raken. Mensen moeten denken: als dat nu eens mogelijk zou zijn, dan doe ik mee.

To do

- Bekijk of voor jouw transitie en jouw regio een aantrekkelijke visie of missie is verwoord, die aansluit bij stakeholders in de regio. Laat concrete resultaten zien die het narratief ondersteunen.
- Reflecteer regelmatig op de missie/visie met de betrokken stakeholders.

Kernvraag 5 — Hoe kan ik aan missie/visievorming werken?



Klik hier om je gegeven antwoord ook meteen in te vullen in de overzichtstabel.

**Visievorming
vraagt van
mensen om groot
(‘radicaal’) te
denken en klein
te doen.**

Casus biobased bouw

TransMissie — Werk zo vroeg mogelijk in het proces aan missievorming. Je kunt hier als overheid aan werken door missievorming met verschillende stakeholders te initiëren. Erken het probleem van grondstoffen in de bestaande bouw, denk samen na waar je binnen biobased bouw heen wil bewegen, en bepaal wat daarvoor moet worden opgebouwd en afgebouwd.

Wegwijzer
voor het
werken aan
transities
naar een
circulaire
economie

Transitiemanagement — Net als alle andere aanpakken is visievorming ook bij Transitiemanagement een cruciaal onderdeel. Hierbij is het zaak om ver vooruit te kijken naar een mogelijk jaartal waarop de biobased transitie geslaagd is – bijvoorbeeld 2058. Doel van visievorming is niet per se dat het een realistische blauwdruk is van de toekomst. De nadruk ligt op een participatief en creatief proces om voorbij dominante manieren van denken, organiseren en doen te komen. Daarmee moet visievorming vooral aanzetten tot handelen in het nu. Visievorming gaat bij Transitiemanagement daarom altijd gepaard met backcasting: het terugvertalen van radicale toekomstbeelden naar acties die de betrokken partijen vandaag kunnen doen om de gewenste toekomst een stap dichterbij te brengen. Het oprichten van de eerste biobased bouwmarkt bijvoorbeeld.

Vraag 5 van 8

Hoe kan ik aan missie/visievorming werken?

Small wins — Ook small wins start met het vormen van energiegevende ambities. Formuleer de ambitie op biobased bouwen zo, dat actoren in je provincie daardoor gemotiveerd worden.

Vraag 6 van 8

Hoe kan ik werken aan draagvlak?

Bij veel programma's is het creëren van draagvlak een essentieel onderdeel. Hoe krijg ik verschillende partijen mee in de aanpak? Hoe betrek ik mensen met hele verschillende achtergronden, meningen en beelden van een mooie toekomst? Hoe kunnen we samen werken aan een gemeenschappelijk belang?

Daarin komen veel partijen uit de praktijk vragen en uitdagingen tegen, want werken aan draagvlak is niet altijd makkelijk. Gelukkig is hier over veel kennis aanwezig.

Wegwijzer
voor het
werken aan
transities
naar een
circulaire
economie

Kernvraag: Hoe kan ik werken aan draagvlak? Zowel politiek/bestuurlijk als in de uitvoering?

- **Transitiemanagement** — Soms zit er spanning tussen de radicale veranderagenda van transities en draagvlak. Kijk naar pagina 18 van [**deze praktische gids**](#) voor een tool die je helpt in kaart te brengen op welke manieren je aan een radicale transitie-opgave kan werken en tegelijkertijd democratisch legitimiteit behoudt (of zelfs versterkt).
- Ben je vooral geïnteresseerd in het creëren van draagvlak vanuit overheden en de verschillende sturingsmechanismen die overheden kunnen benutten? Kijk dan verder bij [**Draagvlak in transities**](#) van Drift en NSOB.
- Ben je vooral geïnteresseerd in het betrekken van de maatschappij in meer brede zin bij transitiebeleid? Kijk dan verder bij [**Maatschappelijk draagvlak voor transitiebeleid**](#), PBL.

- Ben je vooral geïnteresseerd in hoe je vanuit het werken met de coalition of the willing kunt werken aan draagvlak? Vermijd het vocabulaire van voorlopers en achterblijvers. Kijk verder bij de **Small Wins aanpak**.
- Wil je weten welke coalities van 'willing and able' partijen passen bij welke fase van de transitie, kijk dan naar **Transmissie, bij Sectororganisatie & coördinatie** op pagina 26.
- **Missiegedreven innovatiesystemen** — Wil je meer weten over de manier waarop missies kunnen helpen om een brug te slaan tussen partijen met verschillende belangen en visies? Kijk dan hoe missies een vehikel kunnen zijn waar uiteenlopende partijen zich achter kunnen scharen, en lees waarom het verstandig kan zijn om soms ook selectief te zijn in wie er mee doet. Zie **'missies als een boundary object voor transformatieve verandering'**.

To do

- Ga aan de hand van het gekozen perspectief na hoe sterk het draagvlak is voor deze transitie in de regio bij verschillende actoren.
- Zorg dat je actief alle partners in de transitie betreft en daarin de belangen van de partners goed meeneemt.

Kernvraag 6 — Hoe kan ik werken aan draagvlak?

Klik hier om je gegeven antwoord ook meteen in te vullen in de overzichtstabel.

Casus biobased bouw

TransMissie — In de inceptiefase kun je bijvoorbeeld een kleine groep koplopers rondom de missie (biobased bouw) organiseren, kennis delen en innovators een podium geven. In latere fases kun je deze groep steeds verder uitbreiden met partijen die mee willen werken aan de missie, zoals grotere bedrijven die met biobased bouw aan de slag willen gaan. Je kunt verschillende oplossingen naast elkaar laten bestaan. Naarmate verschillende oplossingen steeds verder ontwikkeld worden, wordt steeds duidelijker hoeveel draagvlak er voor elk van deze oplossingen is.

Wegwijzer
voor het
werken aan
transities
naar een
circulaire
economie

MIS — Je kunt de missie gebruiken om een brug te slaan tussen partijen. Zowel beleidsmakers, voorlopers in biobased bouw en grote marktpartijen in de bouw en landbouw kunnen zich bijvoorbeeld scharen achter een missie om de bouw te verduurzamen. Zo'n missie kan dan wel het beste samengesteld worden met partijen die de transitie naar biobased bouw verder willen brengen.

Transitiemanagement — Kijk hoe je processen zo kunt inrichten dat je democratische legitimiteit behoudt en/of versterkt. Je kunt bijvoorbeeld bij de input van je aanpak ruimte geven aan alternatieve perspectieven. Tijdens de aanpak kun je ervoor zorgen dat verschillende biobased partijen op een kwalitatief goede manier betrekt, zodat je hun input echt kunt meenemen.

Small wins — Sluit aan bij energie en kijk of je kunt werken met een coalition of the willing. Betrek de partijen in de provincie die actief en met energie aan de transitie naar biobased bouwen werken. Vermijd het vocabulaire van voorlopers en achterblijvers.

Draagvlak in transities (Drift/NSOB) — Sluit aan bij mensen en partijen die al draagvlak hebben voor de transitie, bijvoorbeeld grote spelers die al aan het experimenteren zijn met biobased bouw. Verken en deel voordelen van de transitie en initiatieven die de transitie al in de praktijk brengen. En blijf bij het uitvoeren van beleid gericht op de maatschappelijke baten; zorg er bijvoorbeeld voor dat de baten van biobased bouw bij spelers in de provincie terecht komen.

Vraag 7 van 8

Hoe kan ik het transitiepotentieel van mijn aanpak maximaliseren? Krijg zicht op de potentie van de aanpak

Naast de kracht van de coalitie is het ook zinvol om zicht te krijgen op de potentie van je transitie-aanpak. Oftewel de veranderkracht. Heeft de aanpak qua omvang, betrokken partijen en visie de potentie om de transitie stappen vooruit te helpen? Het blijkt uit ervaring dat het van belang kan zijn om dit scherp te krijgen. Afhankelijk van het perspectief van waaruit je werkt kunnen de verschillende transitie modellen je ook bij deze vraag verder helpen.

- Helpt het de transitie om goede initiatieven verder te verspreiden, ze te verbreden naar andere gebieden, ketens en beleidsdomeinen, of ze te verdiepen (bijvoorbeeld door de verandering radicaler te maken)? Wil je hierop reflecteren, kijk dan naar de **Small Wins aanpak**. Je kunt ook gebruik maken van het raamwerk dat ontwikkeld is om het transformatief potentieel van small wins te identificeren op pagina 14. Dit is wel altijd context specifiek.


- Wil je meer zicht op wie welke ingreep op welk moment moet doen om markten aan te zetten de transitie te versnellen en het oude systeem onder druk te zetten? En daarbij rekening houden met het proces waarin de transitie zit, succesvoorwaarden voor een transitie en concrete interventies voor verschillende stakeholders? Kijk dan in de aanpak van **TransMissie**.
- Wil je meer zicht krijgen op het versterken van sleutelprocessen die nog niet goed uit de verf komen? Denk aan sleutelprocessen als ondernemersactiviteiten, kennisontwikkeling, kennisverspreiding, richting geven aan het zoekproces, markt vorming, mobiliseren van hulpbronnen (geld, arbeid) en het creëren van legitimiteit/het tegengaan van weerstand. Kijk dan bij de bij aanpak van **Missiegedreven innovatiesystemen**, bijvoorbeeld bij de indicatoren op pagina 5.

- Wil je het transitiepotentieel (materieel, iconisch en maatschappelijk) van pilots en experimenten zo groot en divers mogelijk maken? Kijk dan naar [deze publicatie over doorbraakprojecten voor de Circulaire Economie](#), die DRIFT in opdracht van provincie Zuid-Holland heeft gemaakt (Transitiemanagement).

To do

- *Beoordeel met elkaar de veranderkracht van de aanpak.
Welke impact willen we behalen en hebben we daar dan wel de goede interventie voor ontworpen?*
- *Neem, afhankelijk van de uitkomsten, stappen om de potentie van de aanpak te vergroten.*

Kernvraag 7 — Met welke actoren kan ik wanneer samenwerken in onze aanpak?



[Klik hier](#) om je gegeven antwoord ook meteen in te vullen in de overzichtstabel.

Casus biobased bouw

TransMissie — In de interventiematrix (pagina 25) staan concrete acties die je in verschillende fasen kunt inzetten. De stakeholdermatrix (pagina 27) geeft de rollen weer die verschillende actoren hierin kunnen innemen. Wil je biobased bouw in jouw provincie bijvoorbeeld verder helpen in de fase van synergie en integratie, dan kun je bijvoorbeeld met de hele sector een routekaart ontwikkelen om de missie te volbrengen. Als overheid kun je dan bijvoorbeeld de missie van de routekaart steunen.

MIS — Kijk welke sleutelprocessen in de biobased bouw in jouw provincie nog niet goed uit de verf komen. Zijn ondernemers nog niet veel aan het experimenteren? Dan kun je experimenteerruimte organiseren. Wordt er genoeg druk gezet op het huidige regime, de bestaande activiteiten? Als dat nog niet het

geval is, dan kun je bijvoorbeeld werken aan het afschaffen van subsidies of voordelen voor huidige, niet-biobased bouwmaterialen of vrijwillige afspraken met bouwbedrijven om van koers te veranderen.

Transitiemanagement — Een manier om de potentie van een maatregel te maximaliseren is door impact op verschillende manieren te definiëren: naast materiele impact kijkt Transitiemanagement ook naar maatschappelijke impact: hoe radicaal, iconisch, haalbaar, opportuun of katalyserend is een specifieke aanpak? Een biobased bouwmarkt scoort hoog op iconisch, een volledig biobased nieuwbouwwijk het meest radicaal. Uiteraard bestaan er ook trade-offs: radicaal en haalbaar werkt elkaar vaak tegen. Het raamwerk helpt je bewust te worden waar nu de meeste potentie zit, of waar je de potentie juist zou willen vergroten.

Vraag 7 van 8

Met welke actoren kan ik wanneer samenwerken in onze aanpak?

Small wins — Je kunt verschillende 'small wins' initiatieven binnen biobased bouwen verspreiden, verbreden of verdiepen. Verspreiden door bijvoorbeeld nieuwe afnemers die biobased materialen gaan inkopen, verbreden door bijvoorbeeld bouwbedrijven die naast biobased isolatiemateriaal ook biobased gevelbekleding gaan gebruiken of verdiepen doordat producenten en afnemers hun aanbod 100% biobased willen maken.

Vraag 8 van 8

Hoe zorg ik ervoor dat mijn transitie-aanpak op koers blijft en hoe kan ik bijsturen, indien nodig?

In elke transitieaanpak is het van belang om tijdig bij te sturen en in te spelen op ontwikkelingen. Dit tijdig bijsturen is onderdeel van alle transitie modellen. Hiervoor zijn een aantal specifieke tools ontwikkeld die bij transitie veel gebruikt worden. Deze zijn:

- **Reflexieve monitoring** — Deze manier van monitoring gaat ervanuit dat je korte feedback loops organiseert waarbij je op basis van ervaringen snel kunt bijsturen. Je evalueert dus niet aan het eind of halverwege maar in een continu leerproces.
- **Dynamische Leeragenda** — Met deze methodiek (onderdeel van reflexieve monitoring in actie) maak je leren en veranderen onderdeel van de aanpak.

- Een aanpak van **small wins** gaat uit van continue verandering en dus ook continu reflecteren en leren. Omdat stapjes klein zijn is er minder weerstand en minder excuses om acties uit te stellen. Daardoor zijn leercycli veel korter.

- **TransMissie** maakt naast reflexieve monitoring ook gebruik van procesmonitoring, waarbij je kijkt of de juiste zaken worden gedaan en tot het juiste effect leiden per fase (en of het tijd wordt naar de volgende fase te gaan).

To do

- Besteed regelmatig aandacht aan de koers van het project/programma of de transitieaanpak en gebruik daarvoor een passende methode.
- Stel met elkaar vast op welke basis en welke regelmaat je dit doet.

**Elke transitie is uniek
en vraagt dan ook om
een unieke aanpak.**

**Kernvraag 8 — Hoe zorg ik ervoor dat mijn transitie-
aanpak op koers blijft en hoe kan ik bijsturen,
indien nodig?**

Klik [hier](#) om je gegeven antwoord ook meteen in te vullen in de overzichtstabel.

Casus biobased bouw

TransMissie — In de inceptiefase kun je bijvoorbeeld een kleine groep koplopers rondom de missie (biobased bouw) organiseren, kennis delen en innovators een podium geven. In latere fases kun je deze groep steeds verder uitbreiden met partijen die mee willen werken aan de missie, zoals grotere bedrijven die met biobased bouw aan de slag willen gaan. Je kunt verschillende oplossingen naast elkaar laten bestaan. Naarmate verschillende oplossingen steeds verder ontwikkeld worden, wordt steeds duidelijker hoeveel draagvlak er voor elk van deze oplossingen is.

MIS — Je kunt de missie gebruiken om een brug te slaan tussen partijen. Zowel beleidsmakers, voorlopers in biobased bouw en grote marktpartijen in de bouw en landbouw kunnen zich bijvoorbeeld scharen achter een missie om de bouw te verduurzamen. Zo'n missie kan dan wel het beste samengesteld worden met partijen die de transitie naar biobased bouw verder willen brengen.

Transitiemanagement — Kijk hoe je processen zo kunt inrichten dat je democratische legitimiteit behoudt en/of versterkt. Je kunt bijvoorbeeld bij de input van je aanpak ruimte geven aan alternatieve perspectieven. Tijdens de aanpak kun je ervoor zorgen dat verschillende biobased partijen op een kwalitatief goede manier betrekt, zodat je hun input echt kunt meenemen.

Vraag 8 van 8

Hoe zorg ik ervoor dat mijn transitie-aanpak op koers blijft en hoe kan ik bijsturen, indien nodig?

Small wins — Sluit aan bij energie en kijk of je kunt werken met een coalition of the willing. Betrek de partijen in de provincie die actief en met energie aan de transitie naar biobased bouwen werken. Vermijd het vocabulaire van voorlopers en achterblijvers.

Draagvlak in transities (Drift/NSOB) — Sluit aan bij mensen en partijen die al draagvlak hebben voor de transitie, bijvoorbeeld grote spelers die al aan het experimenteren zijn met biobased bouw. Verken en deel voordelen van de transitie en initiatieven die de transitie al in de praktijk brengen. En blijf bij het uitvoeren van beleid gericht op de maatschappelijke baten; zorg er bijvoorbeeld voor dat de baten van biobased bouw bij spelers in de provincie terecht komen.

Casus CIRCUROAD

Om de wegwijzer verder toe te lichten hebben we de acht vragen hier ook toegepast op een bestaande casus, rondom circulair asfalt. CIRCUROAD is een programma waarin de hele asfaltketen samenwerkt om 100 % fossielvrij asfalt te ontwikkelen. In dit programma werken kennisinstellingen, bedrijven zoals grondstofleveranciers en wegenbouwers, en wegbeheerders zoals Rijkswaterstaat, provincies en gemeenten samen. Ze werken aan circulair asfalt door hergebruik en door vervanging van het fossiele bitumen door biobased en circulaire grondstoffen die de CO₂-uitstoot sterk reduceren. Het consortium richt zich op het ontwikkelen van de technologie en stimuleren van de marktintroductie van duurzame wegverharding. Rijkswaterstaat is de host van het programma, voorheen bekend onder de naam CHAPLIN.

Wegwijzer
voor het
werken aan
transities
naar een
circulaire
economie



Vraag 1

Aan wat voor type project werk ik?

Het programma CIRCUIROAD is gericht op een complexe, ingrijpende verandering. Het is onderdeel van de grondstoffentransitie en daarmee een grote elementaire verandering. Onder het overkoepelende programma vinden meerdere projecten plaats. De projectorganisatie heeft daarom gezamenlijk bepaald dat een transitieaanpak wenselijk is. Ook is samen bepaald dat een specifieke insteek nodig is, namelijk een aanpak voor biobased wegen in heel Nederland. Hiermee is een heldere afbakening gekozen.

Wegwijzer
voor het
werken aan
transities
naar een
circulaire
economie

Vraag 2

Wat is de staat van transitie / in welke fase zit de transitie?

Het programma richt zich zowel op markt- als technologieontwikkeling. Voor de technologieontwikkeling gebruikt het de Technology Readiness Levels (TRL-niveaus) als wegwijzer. Zo heeft een project van CIRCUIROAD de vervanging van bitumen door lignine via testen en proefvakken ontwikkeld tot TRL-niveau 4 tot 6 afhankelijk van het concept (het prototype werkt onder relevante omstandigheden).

In de aanpak van Circuroad is geen analyse gedaan van de fase van de transitie. Volgens de initiatiefnemers had een analyse van de aanpak mogelijk wel geholpen in het maken van keuzes. TransMissie kijkt bijvoorbeeld naar de marktdynamiek, de ontwikkeling van succesfactoren, het opbouwen van de duurzame deeloplossingen en het afbouwen van het onduurzame. Ook een focus op kansrijke innovatieve oplossingen, via MIS, kan helpen om de staat van de transitie te bepalen.

Voor de marktontwikkeling heeft het programma vanaf het begin af aan spelers op de markt betrokken. Hoewel dit niet automatisch betekent dat de markt zich mee ontwikkelt, onderschrijft de markt sterk de doelstelling van CIRCUIROAD. Op dit moment is het nog niet economisch rendabel om op grote schaal biobased of circulaire grondstoffen als vervanger van bitumen toe te passen. Dit kan op termijn veranderen als bitumen schaarser en duurder wordt, en/of de klimaat- en milieuvoordelen van lignine-gebaseerd asfalt zwaarder meewegen bij de opdrachtverlening. Economisch rendabel zijn en de levensduur van het asfalt zijn, naast duurzaamheid, belangrijke aspecten voor adoptie door de markt.

Vraag 3

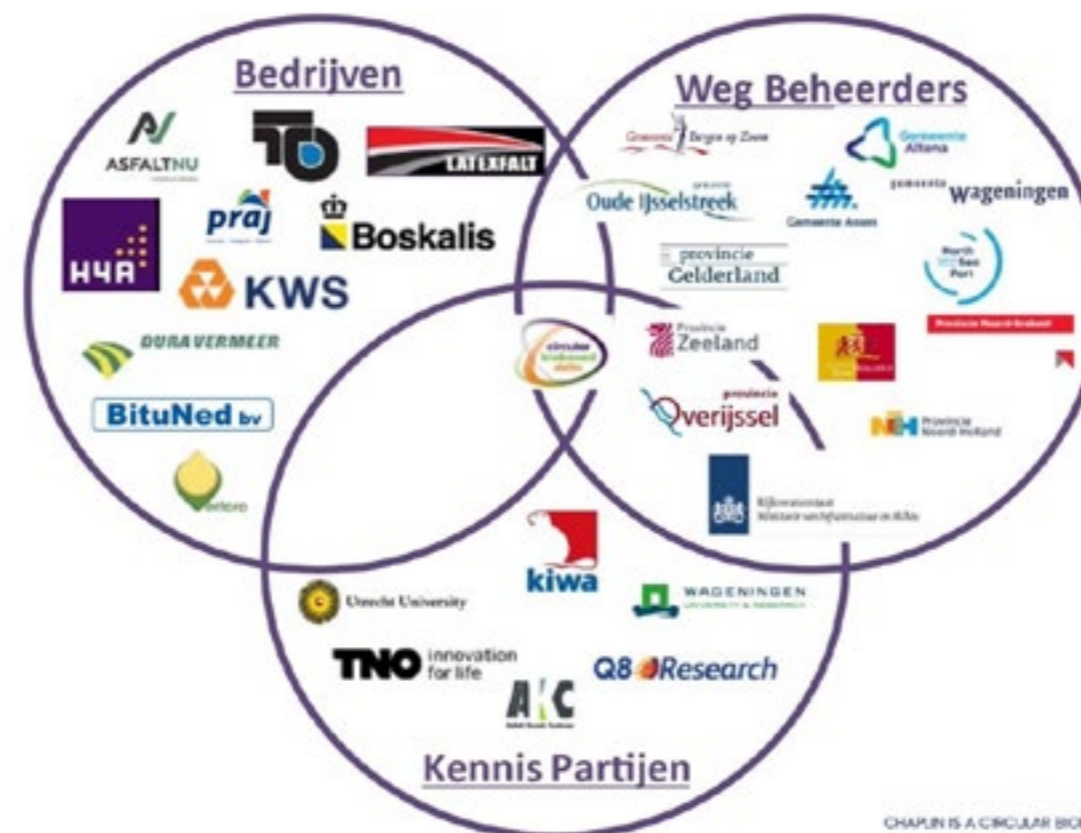
Met welke actoren kan ik wanneer samenwerken bij onze aanpak?

In het programma zijn dertig bedrijven, wegbeheerders en kennispartijen betrokken (zie figuur). De overheid (Rijkswaterstaat, provincies, gemeenten) heeft zowel een rol als wetgever, als eindklant. Ook grondstofleveranciers, van bitumen en asfaltleveranciers zijn betrokken. Voor alternatieve grondstoffen kijkt het programma naar een breder palet van actoren, zoals de papierindustrie, agro reststromen, en afval.

Het is een complex stakeholderveld. Om in het programma samen te werken, betreft CIRCUROAD daarom een brede coalitie van gevestigde spelers en kleinere, vernieuwender partijen. Je kunt hierbij bijvoorbeeld de matrix van het TransMissie perspectief gebruiken voor een helder overzicht wie wat wanneer zou kunnen doen.

Betrek in een vroeg stadium zo veel mogelijk partijen die bij de implementatie (van de innovatie) een rol kunnen spelen.

Het programma werkt samen met BouwCirculair, die regionaal aan circulariteit in asfalt werkt. De aandacht van het programma ligt momenteel op het goed betrekken van gemeentes, die gezamenlijk 65% van het asfalt in Nederland in hun beheer hebben, maar vaak elk een eigen inkoop en wegbeheer hebben. De gemeente als actor is in deze fase van de transitie dus belangrijk.



Vraag 4

Hoe bepaal ik welke rol ik als overheid kan pakken in de transitie?

In de projectopzet werkt het programma de rol van de overheid expliciet uit. Bij de start van het project zijn de vragen over de rol van de overheid beantwoord.

De overheid pakt een rol in het articuleren van de visie en het ondersteunen van het programma als geheel. Hiermee steunen ze marktontwikkeling, naast de technologieontwikkeling. Wegbeheerders zorgen voor proeflocaties en proefvakken op de weg die nodig zijn voor opschaling. Ook kan de overheid een rol spelen in aanbesteding- en inkoopgedrag.

Door dit al vrij snel bij de start te bespreken is de rol van de overheid in deze aanpak herkenbaar en wordt de invulling breed gedragen.

Als je te maken hebt met zo'n belangrijke en gevarieerde rol van de overheid, kun je kijken naar het raamwerk Sturing in Transitie om een strategie te vormen over wat de overheid wanneer zou kunnen doen.

Vraag 5

Hoe kan ik aan missie/visievorming werken?

Het programma CIRCUROAD werkt aan de hand van een roadmap, vooral gericht op technologie. Regelmatig organiseert het programma sessies over de visie met alle stakeholders. Ook komt dat terug in projectdefinities en -uitwerking. Visievorming is een dynamisch en iteratief proces. Een aanpak zoals MIS kan hier goed bij helpen, met een iteratief zoekproces om een duidelijke missie te verwoorden.

Vraag 6

Hoe kan ik werken aan draagvlak?

Het programma betreft actief meerdere partijen en verschillende stakeholdersgroepen. Het zorgt voor goede onderlinge communicatie tussen de partners en haalt mensen bij elkaar. Door wegbeheerders te koppelen aan wat er ontwikkeld wordt, werkt het aan draagvlak in de keten.

Het programma heeft in een vroege fase een brede ketensamenwerking gebouwd, met grote betrokkenheid van de markt. De verwachting is dat als het programma het eindresultaat bereikt, het ook veel draagvlak gaat hebben, omdat het ingebouwd is in de manier van werken van het programma: iedereen goed betrekken en samen ontwikkelen, zowel aan de markt- als leverancierskant. Platform WOW, een samenwerkingsverband van weg- en waterbeheerders, beloofde het initiatief in 2021 dan ook met de WOW-prijs voor het meest inspirerende en innovatieve samenwerkingsprogramma.

Belangrijk voor CIRCUROAD is de gebruikerskant, die is betrokken. Breed maatschappelijk draagvlak is wellicht minder relevant. Het is vooral van belang om te zorgen voor een goede coalitie van direct betrokkenen. Bij CIRCUROAD is daarbij niet actief gekozen voor een van de genoemde methoden. Wel is bewust gekozen voor het in een vroeg stadium betrekken van zo veel mogelijk partijen die bij de implementatie van de innovatie een rol kunnen spelen.

Vraag 7

Hoe kan ik het transitiepotentieel van mijn aanpak maximaliseren?

Het potentieel voor CO₂-reductie door het gebruik van biobased grondstoffen is berekend door kennispartijen zoals het Copernicus Instituut van de UU. Uit berekeningen blijkt dat bio-asfalt met 50% lignine nu al tot 75% CO₂-reductie kan realiseren. Ook zijn er meer voordelen van het minder afhankelijk worden van fossiel bitumen: het wordt steeds slechter van kwaliteit en als de samenleving als geheel minder afhankelijk wordt van fossiel, is er minder bitumen.

De grootste uitdaging voor de transitie is om een nieuwe norm te creëren in plaats van weer een nieuw product, dat is niet iets dat vanzelf gebeurt. Om te voorkomen dat diverse partijen hun eigen oplossing creëren, die niet altijd even goed of duurzaam zijn, werkt het consortium samen om een nieuwe norm of lijn op de markt te brengen. Dit is in dit veld specifiek belangrijk, omdat het wegennet een systeem is waar veel materiaal wordt hergebruikt en ook zeer lang (decennia) in het systeem blijft.

Bij de aanpak rondom de potentie heeft CIRCUROAD vooral gewerkt met de Innovatiesystemen van het Copernicus Instituut. Dat werkte hier goed omdat het om een meer technische gerichte innovatie gaat waarbij zicht op de sleuteltechnieken en de sleutelprocessen van essentieel belang is. Je kunt hierin bijvoorbeeld kijken naar de sleutelprocessen voor innovatie, om zicht te krijgen op onderontwikkelde functies van het innovatie-ecosysteem.

Vraag 8

Hoe zorg ik ervoor dat mijn aanpak op koers blijft en hoe kan ik bijsturen, indien nodig?

Het programma volgt een roadmap. Het vertaalt de lange-termijndoelstelling, het 100% vervangen van fossiele grondstof, in deelprojecten. Twee keer per jaar is er een programmadag waar alle deelnemers bij elkaar komen en de koers wordt besproken.

Op het gebied van grondstoffentransitie is de wereld enorm in beweging. Dat heeft invloed op de grondstoffen die er tot beschikking zijn en op de marktwerking. Grondstofstromen veranderen bijvoorbeeld door ontwikkelingen van biobased en circulaire grondstoffen in de chemie en materiaalsectoren. Het programma volgt dus ook andere industrieën en kijkt naar grondstoffen die ze willen inzetten en hoe die betrouwbaar zijn in de toekomst, zoals de beschikbaarheid van een diversiteit aan leveranciers en ruime hoeveelheden.

Bij het bijsturen van zo'n grote transitie-aanpak is het belangrijk om werk te maken van een lerende aanpak. Kijk bijvoorbeeld hoe Reflexieve monitoring kan helpen door deze taak goed te beleggen.

Overzicht van de vragen in de wegwijzer

Kernvraag 1

Aan wat voor type vraagstuk werk ik?

Bepaal of een transitie-aanpak passend is. Zorg voor een duidelijke afbakening.

Mijn antwoord:

[Klik hier](#) om je eerder gegeven antwoord te kopiëren.

To do

- Bepaal samen met andere stakeholders die betrokken zijn bij het vraagstuk of een transitie-aanpak nodig en wenselijk is.
- Bepaal met betrokken stakeholders de afbakening en leg die ook vast.

Kernvraag 2

Wat is de staat van transitie/ in welke fase zit de transitie?

Krijg (gedeeld) zicht op transitiedynamieken.

Mijn antwoord:

[Klik hier](#) om je eerder gegeven antwoord te kopiëren.

To do

- Ga aan de hand van het gekozen perspectief op hoofdlijnen na wat de staat van de transitie is die voor jouw onderwerp in jouw regio passend lijkt.
- Leg met elkaar vast hoe je hiernaar kijkt en stel samen met betrokken stakeholders vast in welke fase de transitie volgens jullie ongeveer is.

Kernvraag 3

Met welke actoren kan ik wanneer samenwerken in onze aanpak?

Krijg zicht op de coalitie.

Mijn antwoord:

[Klik hier](#) om je eerder gegeven antwoord te kopiëren.

To do

- Maak aan de hand van de vragen in de tekst een ‘nulmeting’ met wat er al speelt in jouw regio op het vlak van het gekozen onderwerp. Geef hierbij nadrukkelijk aandacht aan bestaande regionale initiatieven en bekijk goed waar het probleem-eigenaarschap van de transitie zich bevindt.

- *Besteed expliciet aandacht aan de huidige kracht van de coalitie die betrokken is bij de transitie en hoe je deze het beste kunt benutten. Zorg dat je niemand passeert en sluit zo veel mogelijk aan bij bestaande passende initiatieven. Begrijp de bestaande belangen maar ook onder welke voorwaarden de nieuwe belangen kunnen worden opgebouwd.*
- *Ga aan de hand van het gekozen perspectief na hoe krachtig jouw coalitie is en of er aanpassingen nodig zijn.*

Kernvraag 4

Hoe bepaal ik welke rol ik als overheid kan pakken in de transitie?

Mijn antwoord:

[Klik hier](#) om je eerder gegeven antwoord te kopiëren.

To do

- *Werk je bij de overheid? Bekijk intern bij je eigen organisatie welke rol je kunt en wilt spelen in de betreffende transitie. Ga hierover in gesprek met de overige partners in de transitieaanpak.*
- *Bekijk goed welke instrumenten de overheid voor de transitie al inzet en welke je mogelijk nog in kunt zetten. Bespreek dit ook expliciet met elkaar.*
- *Indien je niet zelf bij de overheid werkt: ga in gesprek met de relevante overheidslagen over welke rol jullie gezamenlijk voor de overheid zien.*
- *Bekijk welke rollen en instrumentarium nu past maar ook waar mee gestopt moet worden.*

Kernvraag 5

Hoe kan ik aan missie/visievorming werken?

Mijn antwoord:

[Klik hier](#) om je eerder gegeven antwoord te kopiëren.

To do

- *Bekijk of in deze transitie een aantrekkelijke visie of missie is verwoord voor jouw regio en jouw transitie.*
- *Reflecteer regelmatig op de missie/visie met de betrokken stakeholders.*

Kernvraag 6

Hoe kan ik werken aan draagvlak?

Mijn antwoord:

[Klik hier](#) om je eerder gegeven antwoord te kopiëren.

To do

- Ga aan de hand van het gekozen perspectief na hoe sterk het draagvlak is voor deze transitie in de regio bij verschillende actoren.
- Zorg dat je actief alle partners in de transitie betreft en daarin de belangen van de partners goed meeneemt.

Kernvraag 7

Hoe kan ik het transitiepotentieel van mijn aanpak maximaliseren?

Krijg zicht op de potentie van de aanpak.

Mijn antwoord:

[Klik hier](#) om je eerder gegeven antwoord te kopiëren.

To do

- Beoordeel met elkaar de veranderkracht van de aanpak. Welke impact willen we behalen en hebben we daar dan wel de goede interventie voor ontworpen?
- Neem, afhankelijk van de uitkomsten, stappen om de potentie van de aanpak te vergroten.

Kernvraag 8

Hoe zorg ik ervoor dat mijn transitie-aanpak op koers blijft en hoe kan ik bijsturen, indien nodig?

Mijn antwoord:

[Klik hier](#) om je eerder gegeven antwoord te kopiëren.

To do

- Besteed regelmatig aandacht aan de koers van het project/programma of de transitieaanpak en gebruik daarvoor een passende methode.
- Stel met elkaar vast op welke basis en welke regelmaat je dit doet.

Conclusie

Door het invullen van de wegwijzer heb je hopelijk zicht gekregen op de rollen van jouw project in de transitie. Beantwoord samen met de samenwerkingspartners bovenstaande vragen. Stel het antwoord op de vragen met elkaar in het samenwerkingsverband expliciet vast en zet met elkaar de benodigde stappen. Vul zo nodig het formulier in.

Een goed gebruik van transitieperspectieven helpt je om jouw aanpak van de transitie in te richten met inzichten uit wetenschappelijk onderzoek. Het kan je helpen om efficiënt te werk te gaan, te kunnen versnellen, barrières te vermijden, meer impact en rendement te kunnen maken, met minder cynisme te hoeven werken, en meer verbinding en inspiratie in het proces te brengen.

Wil je hulp van een expert bij het toepassen van transitiedenken op jouw transitie? Experts kunnen je helpen met o.a. training, onderzoek, analyses, visievorming, strategiebepaling, implementatie, monitoring, en het bouwen van een business case.

Neem contact op met een van onderstaande experts:

Duurzame markttransformatie

NewForesight, Nyenrode Business Universiteit

TransMissie

NewForesight, Nyenrode Business Universiteit
en Copernicus Instituut

Missiegedreven innovatie en transitie

Copernicus Institute of Sustainable Development,
Universiteit van Utrecht; Mission-oriented
Innovation Policy Observatory

Transitiemanagement

DRIFT

Small wins

Wageningen University & Research,
katrien.termeer@wur.nl

Dankwoord

Veel dank aan allen die hebben meegedacht en meegeschreven aan deze wegwijzer:

Sabine Biesheuvel

Lichelle de Bruijn

Dianne de Fijter

John Grin

Derk Loorbach

Colette van der Minne

Simona Negro

Andre Nijhof

Karen van Schaik-van de Vijver

Lucas Simons

Mattijs Taanman

Robert Tekke

Katrien Termeer

Bart Volkers

Het
Groene
Brein

www.hetgroenebrein.nl

