

# TransMissie

DE MISSIEGEDREVEN TRANSITIEAANPAK  
VOOR HET MANAGEN VAN COMPLEXE  
VERANDERPROCESSEN

*GESCHREVEN DOOR: LUCAS SIMONS, ANDRÉ NIJHOF EN MATTHIJS JANSSEN*

*ONDERSTEUND DOOR: THOMAS MEIJER EN ZOÉ BANDER*



**Copyright © 2023 TransMission Institute**

**Auteurs:** Lucas Simons, André Nijhof, Matthijs Janssen

**Vormgeving en layout:** Luminous Project

Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar worden gemaakt door middel van druk, fotokopie, geluidsband, elektronisch of op welke wijze dan ook, zonder schriftelijke toestemming van de auteurs.



# INHOUDSOPGAVE

## Introductie

	4
Waarom systeemverandering en transitie management?	7
TransMissie: Een praktische aanpak voor het managen van transitie's	13
Een typische transitie reis volgens de fasen van het TransMissie model	28

## Nawoord

	40
--	----

## Over de auteurs van het TransMissie model

	43
--	----

## About the TransMission Institute

	45
--	----

## Gebruikte referenties en bronnen

	49
--	----

# INTRODUCTIE

---

De wereld is in transitie. De ingrijpende uitdagingen waar onze samenlevingen voor staan, zoals vervat in de United Nations Sustainable Development Goals<sup>1</sup>, zijn systemisch van aard en treffen elk land, elke markt en daarmee uiteindelijk elke organisatie. Met het nastreven van lange termijn duurzaamheidsdoelstellingen (om binnen de grenzen van onze planeet te blijven<sup>2</sup> en de daaraan gekoppelde sociale grenzen<sup>3</sup>) groeit het besef dat we niet komen met incrementele verbeteringen van wat er al is. De echte opgave vraagt van ons dat we onze economieën en markten structureel hervormen naar efficiënte, duurzame, circulaire, regeneratieve, inclusieve en eerlijke economieën en markten<sup>4</sup>. Dit geldt met name voor die sectoren die momenteel de grootste negatieve impact hebben, onder andere voedsel en landbouw, energie, bouw en infrastructuur, ICT, logistiek en mobiliteit, textiel, de maakindustrie, en de chemische industrie.<sup>5,6</sup>

Het hervormen van onze economieën en deze sectoren is geen gemakkelijke opgave en vraagt om een effectieve systeemveranderingsaanpak die is gebaseerd op een goed begrip van hoe de economische systemen nu werken, waarom het zo lastig is om deze te veranderen,

en die tevens concrete en actiegerichte interventies biedt vanuit verschillende stakeholderrollen om zo tot daadwerkelijke systeemverandering te komen.

Het nadenken over hoe systeemveranderingen werken en kunnen worden gestuurd of bestuurd is het veld van de transitiewetenschap. De afgelopen jaren heeft de transitiewetenschap zich ontfermd over het kunnen begrijpen en beïnvloeden van transities. Als wetenschap heeft het geleid tot een breed scala aan verschillende transitietheorieën. De meeste theorieën erkennen dat transitieveranderprocessen zijn die tot op zekere hoogte kunnen worden bestuurd en gestuurd. Echter, de verschillende theorieën en raamwerken die er zijn concentreren zich vaak op een bepaalde context (bijvoorbeeld de aanwezigheid van een bekwaam en welwillend beleidsregime) of op bepaalde elementen van de transitie, of ze focussen zich op een bepaalde scope of tijdsplan. Daarbij geldt ook dat veel transitietheorieën overwegend academisch en analyserend van aard zijn en technisch jargon gebruiken, met als gevolg dat deze raamwerken niet altijd even makkelijk te begrijpen zijn voor degenen die deze theorieën in de praktijk

moeten brengen. Daarnaast zijn ze vaak niet actiegericht of leiden ze tot verwarring en daarmee inactiviteit.

Juist deze tijden van grote duurzaamheidsuitdagingen in een wereld van groter wordende politieke tegenstellingen, afnemend vertrouwen in de overheid en veranderingen in de wereldwijde economische en geopolitieke verhoudingen vragen om actie en concrete interventies van verschillende stakeholders. Dat op zijn beurt vraagt om een praktisch, actiegericht, eenduidig en gestandaardiseerd transitie-model dat kan worden ingezet om transities in hun specifieke context te analyseren, een Missiegedreven transitie-strategie op te stellen, en de transities vervolgens te sturen en coördineren. Voor dit doel introduceren we in deze paper het TransMissie Model.

De naam en inhoud van de TransMissie aanpak zijn gebaseerd op de integratie van twee toonaangevende transitietheorieën: het Duurzame Markttransformatiemodel, ontwikkeld door NewForesight<sup>7</sup> en Nyenrode Business Universiteit<sup>8</sup> (beschreven in de boeken *Changing the Food game*<sup>9</sup> en *Changing the Game*<sup>10</sup>, en in verschillende andere artikelen<sup>11,12</sup>) en het Missiegedreven Innovatiesystemenmodel, zoals ontwikkeld door het Copernicus Instituut.<sup>13,14</sup> Tevens hebben we, waar passend, gebruik gemaakt van elementen van de X-curve-theorie zoals is ontwikkeld door DRIFT.<sup>15</sup>

De betekenis van het woord TransMissie is zeer toepasselijk voor het doel dat we voor

ogen hebben: het op een gecoördineerde manier afstemmen en overbrengen van kracht, beweging en informatie, welke gezamenlijk tot een grotere beweging leiden<sup>16</sup> – oftewel de kunst van het in elkaar laten grijpen van verschillende tandwielen en het soepel laten draaien van het grotere transitieraderwerk om de Missie te bereiken.

Bij het schrijven van deze paper hebben we verschillende lezersdoelgroepen voor ogen, namelijk de veranderaars in het veld: de manager, ambtenaar, onderzoeker, consultant, campagne- en actievoerder, bezorgde burger en professional die zich zorgen maken dat de transities niet snel genoeg gaan, niet efficiënt verlopen, en elke dag weer aan de slag gaan om onze economieën te hervormen en een duurzame toekomst mede vorm te geven. Deze paper is daarom bewust geen wetenschappelijk paper, al is de TransMissie aanpak gebaseerd op de laatste wetenschappelijke inzichten van transitiekunde en mede-geschreven door wetenschappers. Met de hierboven genoemde doelgroepen voor ogen is deze paper op een toegankelijke en begrijpelijke manier geschreven, zodat een breed publiek het zich eigen kan maken. De ambitie is dat elke organisatie en transitieleider er kennis van kan nemen en – het liefst onder begeleiding van een expert en met de juiste vaardigheden – ermee aan de slag kan gaan.

Deze paper is geschreven door auteurs verbonden aan NewForesight, Nyenrode Business Universiteit en het Copernicus Instituut voor Duurzame Ontwikkeling

(Universiteit Utrecht). Drie organisaties, ieder met een lange staat van dienst in onderzoek, analyse, strategievorming en implementatie op het gebied van transitie en systeemverandering.

### **Deze paper introduceert het TransMissie model**

Deze paper beschrijft de aard van onduurzame systemen en waarom het zo lastig is om deze te veranderen. Daarna beschrijft het stuk het ontstaan van het TransMissie model, waarbij verwezen wordt naar specifieke elementen uit prominente transitie-gerelateerde perspectieven. Het benoemt tot in detail de dynamiek van het TransMissie model, waarbij voor elke fase uit het model wordt beschreven welke sleutelprocessen ertoe doen en welke opbouw- en afbouwbevingen er plaatsvinden. Het eindigt met een hoofdstuk over hoe een transitieproces kan verlopen door de fasen heen en hoe verschillende stakeholders daaraan kunnen bijdragen. In het nawoord blikken we vooruit op mogelijkheden om de TransMissie aanpak toe te passen, aan te scherpen en uit te breiden.

Belangrijk om op te merken is dat elke transitie uniek is en vraagt om een gedegen analyse om te kunnen bepalen wat in een bepaalde transitiecontext moet gebeuren en welke stakeholders daaraan kunnen bijdragen. Een analyse als deze is daarom cruciaal voor het succes van de transitie. Hiervoor is een aparte training en werkboek ontwikkeld, welke geen deel uitmaken van deze paper.

De training en het werkboek geven een gestandaardiseerde analysehandleiding, bestaande uit drie bouwstenen met in totaal negen analysestappen, waarmee achtereenvolgens de transitie-scope, -strategie en -organisatie kan worden vormgegeven en toegepast. Voor meer informatie over de training en het werkboek, kan contact opgenomen worden met het TransMissie instituut (zie einde van deze paper).





## HOOFDSTUK 1

# WAAROM SYSTEEMVERANDERING EN TRANSITIEMANAGEMENT?

### 1.1 Wat veroorzaakt de duurzaamheidsproblemen?

Er is geen gebrek aan duurzaamheidsproblemen in de wereld. Of het nu gaat om klimaatverandering, biodiversiteitsverlies, grondstoffen schaarste, vervuiling, armoede of slechte arbeidsomstandigheden, de uitdagingen zijn stuk voor stuk complex en omvangrijk. Veel van deze problemen zijn onderling verbonden, wat betekent dat oplossingen voor één uitdaging vaak andere problemen kunnen versterken

of verzwakken. Bovendien zijn veel van deze problemen mondiaal van aard, wat betekent dat ze niet kunnen worden opgelost door een enkel land of organisatie op zichzelf.

Het wordt breed erkend dat de oorzaak van de meeste duurzaamheidsproblemen de wereldwijde eenzijdige focus op economische groei is en de manier waarop die wordt nagejaagd<sup>17</sup>. Het hoofddoel van economische groei wordt beschouwd als het bijdragen aan meer werkgelegenheid, hogere inkomens en een grotere beschikbaarheid

van goederen en diensten en daarmee een verbetering van de levensstandaard. Bovendien leidt economische groei tot meer overheidsinkomsten, welke kunnen worden gebruikt om sociale programma's te financieren, infrastructuur te verbeteren, bij te dragen aan het verminderen van armoede en sociale ongelijkheid, en het verbeteren van de volksgezondheid en het onderwijs.

De manier waarop economische groei wordt nagestreefd in de Westerse wereld gebeurt door vrijemarktwerking, waarbij private partijen door middel van concurrentie groei en winstmaximalisatie nastreven. Een betere concurrentiepositie leidt tot meer economische groei, wat weer leidt tot een hogere levensstandaard en meer (belasting) inkomen voor overheden. In dit systeem kan gesteld worden dat bijna alle maatschappelijke en economische stakeholders (overheden, bedrijven, financiële instellingen, werknemers, etc.) belang hebben bij het continu versterken van de competitieve posities ten opzichte van anderen om daarmee meer economische groei te realiseren. Wanneer elk land en elk bedrijf deze filosofie hanteert is er sprake van een zichzelf versterkend en instandhoudend proces.

Naast de streefwaardige voordelen van economische groei, leidt dit ook tot een steeds grotere mate van onduurzaamheid omdat deze groei gepaard gaat met de uitputting van natuurlijke hulpbronnen en toenemende uitstoot van milieuschadelijke stoffen, zoals broeikasgassen, en lucht- en waterverontreiniging door industriële activiteiten en transport. Tevens wordt





zichtbaar dat in veel gevallen economische groei ook leidt tot een grotere sociale ongelijkheid en uitsluiting.

## 1.2 Vier systeemfactoren die het systeem vormen en bepalen

Door de focus op economische groei door middel van vrijemarktwerking vormt zich een systeem met vier systeemfactoren die elkaar beïnvloeden en versterken met als resultaat dat een onduurzame uitkomst vaststaat. Ondanks de groeiende problemen die het economisch systeem met zich meebrengt zal door deze vier systeemfactoren het systeem zichzelf blijven versterken wat het zeer moeilijk maakt het te veranderen. Een goed begrip van de volgende vier systeemfactoren is de basis van een effectieve systeemverandering aanpak.

De vier systeemfactoren zijn:<sup>18,19</sup>

### 1. Hoe werkt de marktdynamiek?

In een vrijemarkteconomie, gericht op economische groei en winstmaximalisatie, staat het dominante gedrag van marktactoren eigenlijk al vast. Alleen door beter te zijn dan de concurrenten kan de bedrijfsvoering in stand worden gehouden en kun je succesvol zijn. Door te begrijpen waar een markt op concurreert (laagste prijs, beste kwaliteit, gemak, snelheid, etc.) wordt duidelijk wat het winnende gedrag is van de bedrijven binnen die markt, maar ook wat zoveel mogelijk zal worden geëxternaliseerd<sup>20</sup>

(externalisatie houdt in dat de kosten of gevolgen van een activiteit of beslissing worden afgewenteld op een derde partij, de algehele samenleving of het milieu). Het externaliseren in het economische verkeer ligt ten grondslag aan de totstandkoming van veel milieu- en sociale duurzaamheidsproblemen.

### 2. Hoe functioneert het beleidsregime?

Een beleidsregime is een set van regels, procedures, protocollen, middelen en voorwaarden die door overheden, instituties en multilaterale organisaties worden ingezet om beleid te implementeren en te sturen om gestelde beleidsdoelstellingen te behalen. Vaak zijn dat doelstellingen om de competitiviteit te versterken om daarmee economische groei aan te jagen. Het beleidsregime bepaalt en versterkt voor een groot deel de bovengenoemde marktdynamiek. Zo bepaalt het beleidsregime wat wel of juist niet wordt toegestaan en waar met publieke middelen wel of niet in wordt geïnvesteerd. Maar ook wat wordt gesubsidieerd of juist duurder wordt gemaakt, waar fundamenteel of toegepast onderzoek naar wordt gedaan of juist niet, waar wel middelen, formele loketten, procedures, regels en instrumenten voor zijn, en dus wordt gefaciliteerd, en waarvoor niet. Wat en hoe door overheden wordt ingekocht en wat niet, waar wel infrastructuur voor

wordt neergelegd en waarvoor niet, welke partijen wel en welke geen of minder invloed hebben op het beleid. Inzicht in de invulling van het huidige beleidsregime geeft vaak een verhelderend en soms ontvullend beeld van hoe de bestaande marktdynamieken worden behouden, versterkt en geoptimaliseerd.

**3. De ontbrekende stem van de gedupeerde.** Uit bovenstaande beschrijvingen van zowel de marktdynamiek als het beleidsregime wordt duidelijk dat het opgebouwde systeem korte termijn economische belangen van zowel overheden, de samenleving als marktpartijen dient wat leidt tot verdergaande externalisatie wat leidt tot milieu- en sociale duurzaamheidsproblemen. Maar wie ervaart daar de negatieve gevolgen van? Een systeemwet is dat degenen die baat hebben bij het huidige systeem en daarmee de duurzaamheidsproblemen veroorzaken niet degenen zijn die zelf de negatieve gevolgen daarvan ervaren - tenminste niet op de korte termijn. De negatieve gevolgen van de marktdynamiek, gestimuleerd door het beleidsregime, komen terecht bij partijen die of op grote afstand staan (zoals mensen in andere landen), of niet georganiseerd zijn en daarmee weinig invloed hebben (bepaalde stakeholdergroepen zoals inheemse bevolkingen of minderheden) of bij degenen die (nog) geen stem hebben

(zoals de natuur of toekomstige generaties). In elk onduurzaam systeem vindt een afwenteling plaats van degenen die baat hebben bij, en macht en invloed hebben op, het huidige systeem naar degenen die de negatieve gevolgen ervaren en die geen macht of invloed hebben. Dit afwentelingsmechanisme van negatieve gevolgen houdt onduurzame systemen hardnekkig in stand.<sup>21</sup>

**4. Beschikbaarheid en aantrekkelijkheid van duurzame alternatieven.** De laatste systeemfactor is de beschikbaarheid, aantrekkelijkheid en schaalbaarheid van duurzame alternatieven of oplossingen. Voor bijna alle duurzaamheidsproblemen geldt dat er oplossingen, innovaties en alternatieven bestaan, dan wel dat we ze kunnen ontwikkelen. De markten kunnen (tenminste in theorie) duurzaam opereren. Echter, deze duurzame oplossingen zijn vaak minder of niet aantrekkelijk om dat ze duurder zijn, ze nog niet goed in de huidige manier van werken passen, ze met meer onzekerheid en risico's komen of nog niet klaar voor opschaling zijn. Er zijn vaak meerdere redenen waarom we die oplossingen nog niet willen toepassen om een transitie te realiseren.<sup>22</sup>

De vier systeemfactoren zijn krachten die op elkaar inwerken en elkaar kunnen versterken en beïnvloeden. De vier systeemfactoren zijn afgebeeld in figuur 1.

Wanneer een bovenstaand systeem zich eenmaal heeft gevormd zal het zichzelf door een opeenstapeling van incrementele en pad-afhankelijke innovaties versterken en optimaliseren<sup>23</sup> wat leidt tot system lock-in. Onderstaande incrementele en pad-afhankelijke innovaties beschrijven waarom het steeds aantrekkelijker wordt om te blijven investeren en innoveren in het bestaande systeem en steeds minder om het te veranderen.

- Door de concurrentie tussen landen en tussen marktpartijen bestaat de noodzaak om te blijven verbeteren en rendementen te vergroten. Stilstand is tenslotte achteruitgang in een competitieve omgeving. Innovaties vanuit overheden en marktpartijen zijn daarom bijna altijd gericht op verdergaande efficiëntie en effectiviteit van de bestaande producten, productie

en werkprocessen (een hogere opbrengst tegen lagere kosten). Dit leidt tot verdere optimalisatie en inbedding van wat er al is.

- De meeste onderzoeken en vernieuwingen die door kennisinstellingen en bedrijven worden uitgevoerd zijn gebaseerd op bestaande kennis en ervaring van het huidige systeem. De verbeteringen moeten relatief makkelijk zijn door te voeren en in te passen in wat er al is, zodat we niet alles opnieuw moeten opbouwen. Dit betekent dat we voortbouwen op wat we al weten en ook dit heeft een versterkende werking op bestaande systemen.
- Een systeem dat eenmaal is ingevoerd, zal leiden tot verdergaande schaalvoordelen



**Figuur 1: De vier systeemfactoren die een economisch systeem vormen en de uitkomst bepalen.**

en netwerkeffecten. Er wordt geïnvesteerd in fysieke infrastructuur en er komen gespecialiseerde leveranciers. Werkprocessen worden geautomatiseerd en ook ondersteunende systemen daaromheen (zoals logistiek, administratief en financieel) gaan zich voegen en aanpassen zodat alles beter wordt gestroomlijnd en geoptimaliseerd. Wederom wordt het huidige systeem hierdoor goedkoper om op grote schaal te blijven produceren, wat weer leidt tot lagere kosten, hoger rendement, en betere voorspelbaarheid en risicobeheersing.

- Investerings- en pensioenfondsen moeten renderen en zijn daarom op zoek naar voorspelbaar rendement op de lange termijn. Bestaande systemen geven die voorspelbaarheid, wat verdere investeringen in het huidige systeem weer ten goede komt.
- Opleidingsinstituten hebben als taak mensen op te leiden en voor te bereiden op hun carrière. Om de baankans zo groot mogelijk te maken worden mensen geschoold in hoe ze werkzaam kunnen zijn in het huidige systeem. Dit leidt tot een opbouw van mensen met kennis, vaardigheden en inzetbaarheid die het huidige systeem versterken.

Door deze incrementele, pad-afhankelijke innovaties zullen na verloop van tijd steeds meer partijen hun investeringen, kennis en belangen in dat systeem opbouwen (dit geldt voor zowel bedrijven, investeerders, kennis- en opleidingsorganisaties, media als overheden). Banen, werkgelegenheid, investeringen en pensioenen, belastinginkomsten en sociale cohesie worden steeds meer afhankelijk van het huidige systeem. De noodzaak zal toenemen om wat is opgebouwd in stand te houden, te verbeteren, te laten groeien en te beschermen, waardoor er opnieuw een zichzelf versterkend effect ontstaat. Dit gaat door tot het moment dat, ondanks de problemen die het systeem met zich meebrengt, we ons bijna geen ander systeem meer kunnen voorstellen.

Goed begrip en inzicht in deze zichzelf versterkende dynamiek van de vier systeemfactoren, en hoe dit na verloop van tijd leidt tot verdere system lock-in, vormen de basis voor het opstellen van een effectieve transitiestrategie. Deze strategie moet rekening houden met deze dynamiek en afhankelijk van de specifieke context met gerichte interventies proberen deze systeemfactoren te beïnvloeden en om te buigen. Alleen dan verandert de systeemdynamiek en wordt een andere uitkomst gegenereerd, waardoor het duurzaamheidsprobleem structureel kan worden opgelost.



## HOOFDSTUK 2

### TRANSMISSIE: EEN PRAKTISCHE AANPAK VOOR HET MANAGEN VAN TRANSITIE

#### 2.1 Inleiding

De transitie-uitdaging waar we voor staan, is om onze economieën structureel te hervormen naar efficiënte, duurzame, circulaire, regeneratieve, inclusieve en eerlijke markten. Gezien de opgebouwde belangen, complexiteit en system lock-in zal dit niet in één keer gebeuren. Het zal een langdurig veranderproces - een transitie - zijn waarbij tegelijkertijd gewerkt wordt aan twee parallele trajecten.<sup>24,25</sup>

1. Het introduceren, aantrekkelijk maken en opschalen van impactvolle en duurzame alternatieven (het innovatie- of 'opbouw' traject).
2. Het onaantrekkelijk maken, afbouwen en geleidelijk uitfasen van onduurzame praktijken en activiteiten (het 'afbouw' traject).

Een transitie is vaak een proces van meerdere deeltransities die moeten worden gerealiseerd die bij elkaar opgeteld leiden

tot een geslaagde transitie. Dit vraagt om een langetermijnstrategie waarbij de juiste interventies, door de juiste partijen, op het juiste moment worden uitgevoerd. Dit veranderproces zal door verschillende fasen gaan en in elke fase is het belangrijk dat er aan de juiste voorwaarden wordt voldaan. Hoe gaat dat in zijn werk?

## 2.2 Missiegedreven transitie: Wat willen we bereiken?

Complexe veranderingsprocessen vragen om een transitie-aanpak waarbij een leidende en verbindende visie essentieel is en gezamenlijk, door verschillende stakeholders met ieder hun eigen vermogen en belangen, slim kan worden toegewerkt naar ambitieuze en concreet meetbare 'Missies'.<sup>26</sup>

Geïnspireerd door het succes van de Missie om een mens op de maan te zetten wordt er tegenwoordig veel nagedacht over de mogelijkheid om ook maatschappelijke problemen rondom bijvoorbeeld duurzaamheid het hoofd te bieden door hier Missies voor te formuleren en daar vervolgens met vereende krachten aan te werken.

Anders dan bij de originele moonshot-Missie gaat het hier om problematiek die niet alleen technologisch maar ook socio-economisch complex of zelfs omstreden is. Voor deze problemen bestaat er geen enkelvoudige oplossing, maar is de Missie pas geslaagd na een optelsom en integratie van meerdere deeloplossingen. Vaak is het aan het begin van het transitieproces nog niet altijd duidelijk

welke (deel)oplossingen geschikt zijn om daadwerkelijk een verschil te maken. Ook niet-technologische oplossingen hebben een belangrijke rol te spelen bij het oplossen van hedendaagse duurzaamheidsproblemen (en andere maatschappelijke uitdagingen). Denk bijvoorbeeld aan gedragsverandering of aanpassing van regelgeving.<sup>27</sup>

De onzekerheid over welke oplossingen kansrijk zijn betekent dat we niet zomaar kunnen werken aan het versterken van systemen rondom enkele veelbelovende technologieën, maar dat we 'Missie-specifieke' innovatiesystemen moeten creëren die uiteenlopende stakeholders uitnodigen om bij te dragen aan het verkennen, ontwikkelen, opschalen én verspreiden van verschillende oplossingen. Die oplossingen kunnen in het begin concurrerend zijn of elkaar juist versterken. Pas door er energie in te stoppen kunnen we ontdekken wat de kansen zijn in termen van technologische en economische haalbaarheid, maatschappelijk draagvlak en onder welke voorwaarden deze kunnen worden opgeschaald. Dit vraagt om een dynamische blik op het managen van systeemverandering: een Missiedoel zelf kan onveranderd blijven, maar het proces naar het behalen van die Missie moet flexibel genoeg zijn om te kunnen leren waar bijsturing nodig is. Hierbij moet worden gelet op welke (systeem)knelpunten - die verschuiven naarmate oplossingen verder ontwikkeld zijn - de meeste aandacht nodig hebben en welke stakeholders daarin een belangrijke rol hebben te spelen.<sup>28</sup>

Missiegedreven transitie zijn daarom op de eerste plaats 'coördinatiemechanismen en organisatieprocessen' voor het bepalen van:

- Wat de Missie is die we willen bereiken;
- In welke markt deze zich bevindt;
- Wat de (deel)oplossingen zijn om de Missie te realiseren;
- Welke acties daarvoor genomen moeten worden;
- Hoe deze acties - door uiteenlopende stakeholders - kunnen worden gemobiliseerd en verbonden, zodat de juiste interventies worden uitgevoerd op het juiste moment om zo gezamenlijk bij te dragen aan de verwezenlijking van de Missie.<sup>29</sup>

De manier waarop die coördinatie plaatsvindt kan uiteenlopende vormen hebben. Een uiterste is dat een invloedrijke actor, zoals een overheid, een Missiedoel formuleert en ook de voorwaarden schept voor andere stakeholders om bij te dragen om het doel te verwezenlijken. Dit past binnen een situatie waarbij overheden daadkrachtig en moedig zijn en prioriteit kunnen en willen geven aan het bereiken van dit doel boven andere publieke doelstellingen (zoals economische groei). Het vereist ook dat overheden de positie, het gezag, en de invloed hebben om de weerstand tegen verandering te overkomen, de maatschappelijke uitdagingen aan te pakken, en uiteindelijk verandering af te dwingen.

Echter, in veel situaties hebben overheden meerdere, vaak tegenstrijdige doelstellingen, of missen ze de kennis, invloed, vaardigheden, positie en flexibiliteit om eigenhandig de koers uit te tekenen voor andere actoren (zoals bedrijven, kennisinstellingen, financiële instellingen, maatschappelijke middenveld, burgers). Bijvoorbeeld, omdat we in de meeste Westerse landen een institutioneel landschap kennen waarin de belangen van die actoren worden erkend en waarbij deze relatief veel autonomie hebben bij het bepalen van hun eigen handelen. Of omdat er een steeds verder gepolariseerde politiek is waarbij het vertrouwen in overheden afneemt, wat het mandaat en de effectiviteit van overheden ondermijnt. Maar ook omdat in een globaliserende wereld met internationaal verweven economieën, waardeketens en belangen, de invloed en positie van overheden steeds beperkter is om zo top-down de koers te bepalen.

Daarom vragen transitie in veel gevallen om een multi-stakeholder aanpak waarbij interventies van verschillende stakeholders moeten komen om zo, afhankelijk van de fase waarin de deeltransitie zich bevindt, de juiste condities te creëren om de transitie te versnellen en maatschappelijke doelstellingen te bereiken. Overheden zijn in die gevallen maar één van de stakeholders die een belangrijke rol hebben te vervullen.

Elke transitie strategie is dus afhankelijk van de specifieke context en het Missiedoel om structuren te coördineren en te organiseren en daarmee overeenstemming en draagvlak

te bewerkstelligen. De strategie kan op verschillende manieren gecoördineerd worden (bijvoorbeeld formeel of informeel, centraal of decentraal). Zelfs al redeneert iedereen vanuit haar eigen perspectieven, zorgt dit voor consistentie en coherentie in de activiteiten van verschillende actoren ten aanzien van problemen, oplossingen en interventiemogelijkheden.<sup>29</sup>

### 2.3 Het TransMissie model: Een synthese van toonaangevend en recent transitiedenken

In de inleiding is reeds genoemd dat de naam en inhoud van de TransMissie aanpak zijn gebaseerd op een integratie van twee toonaangevende transitietheorieën: het Duurzame Markttransformatie model en het Missiegedreven Innovatiesystemen model. Ook is er gebruik is gemaakt van elementen uit het X-curve model.

Hieronder volgt kort een beschrijving van deze drie transitietheorieën en hoe deze geïntegreerd zijn in dat wat we het TransMissie model noemen.

**1. Duurzame Markttransformatie** richt zich op het oplossen van een specifiek complex duurzaamheidsprobleem in een specifieke markt. Het gaat ervan uit dat overheden een belangrijke stakeholder zijn, maar niet altijd in een positie zijn om de transitie top-down in gang te zetten. Daarvoor is hun invloed en positie niet sterk genoeg. Een belangrijk onderdeel van duurzame markttransformatie is

daarom het begrijpen van de specifieke marktdynamiek zodat bepaald kan worden waar de invloed wel vandaan kan komen. Het gaat er tevens van uit dat voor het oplossen van het duurzaamheidsprobleem er geen enkelvoudige oplossingen zijn, maar dat er een optelsom nodig is van verschillende (deel)oplossingen die elkaar uiteindelijk versterken en geïntegreerd worden. Het opschalen van de deeloplossingen van noodzaak, tot idee, naar niche<sup>30</sup>, naar uiteindelijk het nieuwe normaal, is een proces waarbij de deeloplossingen door vijf herkenbare volwassenheidsfasen gaan. Ieder van deze fasen heeft specifieke kenmerken en vraagt om specifieke interventies van verschillende stakeholders om de opbouw en afbouw te versnellen.

Deze vijf fasen zijn:

1. Delnertie-fase: deviersysteemfactoren zoals in hoofdstuk 1 beschreven zijn dominant en leiden tot steeds groter wordende duurzaamheidsproblemen. Deze problemen zijn al enige (of zelfs langere) tijd bekend, al bestaat er een laag gevoel van urgentie om hier wat aan te doen. Urgentie voor verandering komt meestal niet vanzelf, hiervoor is een externe aanleiding noodzakelijk die zich meestal voordoet in de vorm van een crisis of grote kans. De crisis kan uit zichzelf ontstaan of door interventies van bepaalde stakeholders worden



- uitgelokt. Urgentie is de noodzakelijke drijfveer om een veranderproces in gang te zetten.
2. De Inceptie-fase: doordetoegenomen urgentie is het bewustzijn rondom het duurzaamheidsprobleem in korte tijd flink toegenomen. Ondanks pogingen door gevestigde spelers om het probleem te blijven ontkennen, en verwarring en vertraging te creëren, begint aarzelend het veranderproces. Deze fase richt zich met name op het verder verhogen van de noodzaak en urgentie tot veranderen, de zoektocht naar kennis en het experimenteren met mogelijk duurzame oplossingen. Afhankelijk van de situatie hebben verschillende stakeholders hier verschillende rollen te spelen.
  3. De Competitie-fase: nadat verschillende, mogelijke oplossingen zijn ontwikkeld in de vorige fase, zien de eerste bedrijven de kans om duurzame producten en diensten te introduceren in de markt. Daarmee proberen zij zich te onderscheiden van hun concurrenten en te concurreren op de (deel)oplossingen. Dit is een spannendefase omdatdevraagnaaren betalingsbereidheid voor duurzame oplossingen nog niet groot is, terwijl de kosten en risico's wel toenemen voor deze bedrijven. In deze fase ligt daarom de nadruk op hoe gewerkt kan worden aan marktdifferentiatie (onderscheidingsvermogen), hoe koplopers kunnen worden herkend en erkend, hoe vraag en aanbod kunnen worden versterkt en georganiseerd, hoe marktrisico's kunnen worden weggehaald, en hoe de druk op de achterblijvers en ontkenners kan worden vergroot. Voor een succesvol verloop van deze fase moeten verschillende stakeholders passende interventies uitvoeren wat zal leiden tot grotere marktbetrokkenheid, versnelde innovaties, het opbouwen van nieuwe businessmodellen, en daaraan gerelateerde nieuwe relaties en waardeketens.
  4. De Synergie- en Integratiefase: door toegenomen concurrentie op de deeloplossingen heeft de markt aangetoond dat bepaalde duurzame alternatieven wel degelijk werkbaar blijken, marktpotentie hebben, en impact hebben op het duurzaamheidsprobleem. Andere (deel)oplossingen bleken niet te werken en zijn verdwenen. Het marktaandeel is echter nog relatief beperkt en door toegenomen concurrentie neemt het onderscheidend vermogen af. Tevens loopt men tegen barrières aan die opschaling in de weg staan en waarvoor andere partijen nodig zijn om deze weg te nemen. Deze fase richt zich dan ook op het komen tot een breed gedeelde, integrale visie en opschalingsplan welke met

verschillende stakeholders bepaald wordt waarop wordt ingezet, welke oplossingen er bij moeten, welke systeembarrrières moeten worden weggenomen, en hoe de oude, onduurzame marktdynamiek minder aantrekkelijk kan worden gemaakt. Samenwerking tussen verschillende stakeholders is hier van groot belang.

5. De Institutionaliseringsfase: de transitie versnelt. In deze fase worden de gewenste duurzame oplossingen genormaliseerd, geoptimaliseerd en geïnstitutionaliseerd en wordt het oude, niet-duurzame systeem versneld afgebouwd of gestopt.

## 2. Missiegedreven Innovatiesystemen

**(MIS model)** is gebaseerd op de gedachte dat voor een succesvolle transitie waarbij duurzame innovaties naar de markt gebracht worden verschillende sleutelprocessen goed georganiseerd moeten zijn. Wanneer een sleutelproces niet goed of voldoende is uitgewerkt, wordt het een barrière voor het verdere transitieproces. Het MIS-model operationaliseert het concept van Missies (zie sectie 2.3) in deze manier van denken en onderscheidt acht verschillende sleutelprocessen. Omwille van de overzichtelijkheid hebben we deze bij het integreren van de transitieraamwerken bij elkaar gebracht tot vijf sleutelprocessen. We sluiten echter aan bij het gangbare standpunt dat het

bij specifieke analyses zinvol kan zijn om sommige sleutelprocessen verder uit te splitsen, afhankelijk van bijvoorbeeld het soort oplossingen dat in beeld is en hoe ver die al ontwikkeld zijn.

De vijf sleutelprocessen zijn:

1. Prioritering van probleem- en oplossingsrichting: Wat is precies het maatschappelijke probleem dat centraal staat, waarom en voor wie (bijvoorbeeld in welke regio/land of sector) is het een probleem en in hoeverre bestaat er consensus over de aard en urgentie van het probleem? Wat zijn de oplossingsrichtingen die in beeld zijn? In hoeverre bestaat er duidelijkheid en consensus over hoe kansrijk die oplossingen zijn, hoe ze zich tot elkaar verhouden en welke aandacht en middelen ze verdienen?
2. Kennisontwikkeling- en verspreiding: Is er al voldoende kennis over het probleem en de diverse oplossingen? Wordt er geëxperimenteerd met deze oplossingen, en bereiken de hieruit volgend bruikbare inzichten ook partijen die hier vervolgens weer iets aan kunnen hebben (bijvoorbeeld om oplossingen te testen in specifieke contexten en ze te combineren met andere oplossingen)?
3. Ondernemerschap en marktontwikkeling: Hoe kan de



vraag naar de nieuwe oplossingen worden vergroot en hoe kan aanbod worden georganiseerd en verbeterd? Welke risico's of barrières houden markt vormen tegen en hoe kunnen die worden wegenomen? Zijn er voldoende ondernemingen of andere actoren die proberen nieuwe oplossingen levensvatbaar te maken, bijvoorbeeld door daar nieuwe bedrijfsmodellen voor te ontwikkelen en klanten bij te zoeken (zoals klanten met een bereidheid om voor nog relatief dure en niet uitontwikkelde oplossingen te betalen)?

4. Mobilisatie van middelen: Zijn er voldoende financiële, menselijke, materiële en infrastructurele middelen

voor het ontwikkelen en opschalen van kansrijke (deel)oplossingen?

5. Sectororganisatie en -coördinatie: Zijn er structuren en processen waarmee belanghebbenden elkaar kunnen vinden en samen aan de Missie kunnen werken? Is voldoende duidelijk wie welke rollen en verantwoordelijkheden daarin heeft en wie zich wel of juist niet zou moeten aansluiten bij de collectieve inspanning om het Missiedoel te halen?

Door middel van een MIS-analyse kan in transitieprocessen in kaart worden gebracht welke van deze sleutelprocessen aanwezig zijn (of missen) en op basis daarvan kunnen

aanbevelingen worden gemaakt over hoe deze kunnen worden ingevuld.

**3. Het model van de X-Curve** is gebaseerd op de gedachte dat het voor het slagen van een transitieproces niet voldoende is om alleen het nieuwe, duurzame systeem op te bouwen. Tegelijkertijd moet het huidige niet-duurzame systeem, dat door de opbouwende system lock-ins veel aantrekkelijker, efficiënter en winstgevender is, onder druk worden gezet en worden open- of zelfs afgebroken. Dat wil zeggen dat de elkaar versterkende afhankelijkheden in het bestaande systeem doorbroken moeten worden, zodat er ruimte ontstaat voor nieuwe alternatieven. Denk bijvoorbeeld aan het aanpassen van infrastructuren of standaarden die zijn toegespitst op onwenselijke huidige producten. Door die te verbreden neemt de kans toe dat duurzame alternatieven technologisch en economisch interessanter worden. Aansluitend bij het geschetste perspectief op niet-duurzame markten is het vaak ook belangrijk om onbeprijste maatschappelijke kosten (de negatieve externaliteiten) in de economie te internaliseren, zodat onwenselijke producten relatief duurder worden en wenselijke producten juist relatief goedkoper en daarmee het gedrag van burgers en consumenten wordt beïnvloed.

Ieder van de drie kernmodellen vertonen overeenkomsten met elkaar en bieden waardevolle en complementerende inzichten.

De integratie van deze drie modellen in één model - TransMissie - zou dan ook moeten leiden tot een transitieproces dat meer compleet en beter toepasbaar is in verschillende contexten.

Redenerend vanuit de drie hierboven beschreven transitietheorieën is TransMissie gebaseerd op de volgende acht op elkaar voortbouwende transitieprincipes en -logica:

**Principe 1:** Transitie kunnen alleen succesvol verlopen wanneer er, zeker aan het begin maar ook gedurende het gehele veranderproces, voldoende gedeelde urgentie is zodat verandering nodig en zelfs onontkoombaar wordt geacht. Bij onvoldoende druk en urgentie zal het transitieproces niet van start gaan, stilvallen of terugvallen naar eerdere fasen.

**Principe 2:** Het gezamenlijk aanjagen van een transitie lukt alleen als er wordt gewerkt aan een veranderproces dat behapbaar is voor de partijen die er invloed op kunnen uitoefenen. Een uitdaging als het realiseren van 'een volledig circulaire economie' is te groot en breed om goed mee aan de slag te kunnen. Deze Missie zal moeten worden doorvertaald naar concretere Missies voor specifieke markten. TransMissie leent zich daarom het best voor het bestrijden van problemen op het niveau van specifieke problemen in sectoren of productgroepen (zoals circulaire verpakkingen, duurzame textielketens, biobased bouwen van woningen of een leefbaar inkomen voor cacao-boeren).

**Principe 3:** In een transitieproces zijn er vijf herkenbare fasen van verandering, met vijf herkenbare sleutelprocessen die in elke fase een andere nadruk en invulling vragen. Inzicht en begrip in welke deeloplossing zich in welke fase bevindt en welke sleutelprocessen er ontbreken, bepaalt het interventie- en handelingsperspectief en welke stakeholders een rol hebben te spelen.

**Principe 4:** Het is van groot belang dat er zo vroeg mogelijk in het transitieproces sprake is van Missievorming. Dit proces kan worden geïnitieerd door verschillende stakeholders, waarbij het probleem wordt erkend, er wordt nagedacht over waar we ons heen willen bewegen, er commitment van een groeiende groep stakeholders komt om daarnaartoe te bewegen, en er wordt bepaald wat moet worden afgebouwd en opgebouwd. Zo'n Missie kan worden aangescherpt en concreter worden gemaakt naarmate men door de transitiefasen heen beweegt en er meer zicht komt op de haalbaarheid en het draagvlak voor kansrijke oplossingen.

**Principe 5:** Een Missiegedreven transitieproces is nooit één innovatie of verandering. Het is een optelsom en integratie van meerdere elkaar versterkende deeloplossingen en deeltransities die moeten worden opgeschaald.

**Principe 6:** Missiegedreven transitieprocessen verlopen niet vanzelf en vragen om actieve begeleiding en interventies. Per fase en per sleutelproces zijn bepaalde interventies nodig om de gewenste, duurzame oplossingen op te schalen en de bestaande, schadelijke en niet-duurzame praktijken bewust onder druk te zetten en af te

breken - totdat de transitie compleet is en de Missie doelstelling is behaald.

**Principe 7:** Transitieprocessen kunnen worden geïnitieerd, gestuurd en versneld, maar hebben altijd hun eigen specifieke, situationele context en vragen dus om maatwerk. Er is geen one size fits all. Het succes van een transitiestrategie is afhankelijk van de kwaliteit van de onderliggende analyse, de samenhang in de te ondernemen acties en de uitvoering en organisatie daarvan. Dit vraagt in alle gevallen om de juiste ondersteuning, analyse, bekwaamheid, lerend vermogen, organisatiecapaciteit en middelen van degenen die zichzelf een rol toedichten in het bijdragen aan de transitieprocessen.

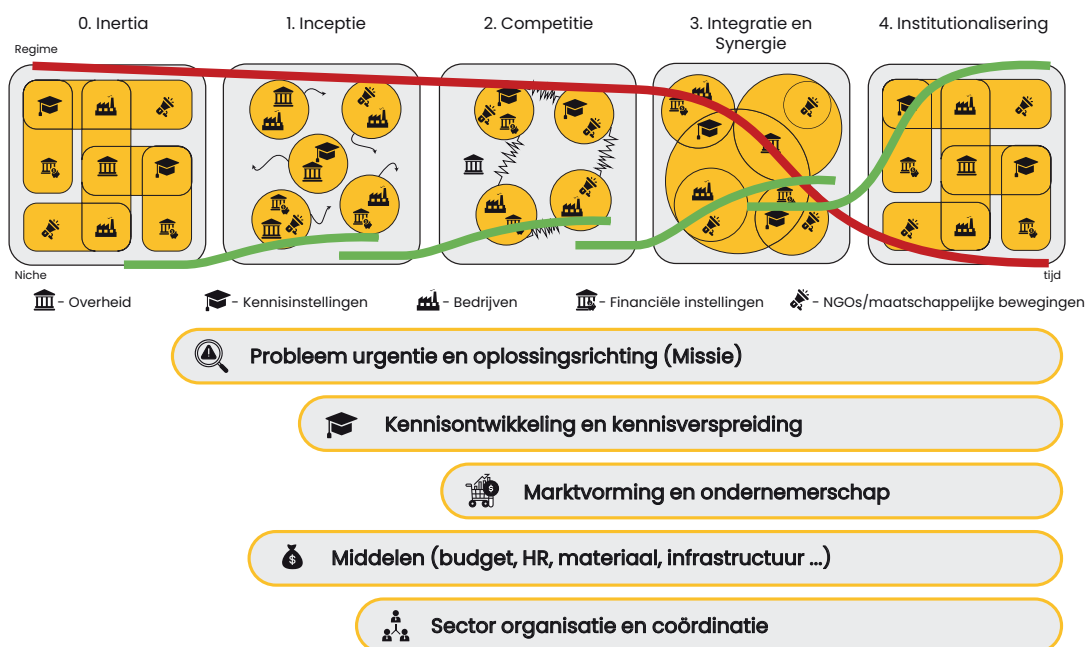
**Principe 8:** Geen enkele stakeholder alleen kan het systeem veranderen. Voor het behalen van de Missie zijn altijd verschillende stakeholdergroepen nodig en elke stakeholdergroep kan, met de juiste systeemstrategie, een initiërende en drijvende kracht zijn nachttere transitie door 1) zelf de juiste acties op het juiste moment te ondernemen en 2) andere stakeholders te mobiliseren en ervoor te zorgen dat zij ook hun passende transitie-rol innemen en de juiste interventies op het juiste moment uitvoeren. Hiermee worden transitieprocessen dus vooral een coördinerend en organiserend vraagstuk. Leiderschap van individuen binnen of opererend tussen stakeholders is hierbij cruciaal. Er zijn hierin verschillende vormen van leiderschap te onderscheiden.

Het transitieproces van TransMissie is op hoofdlijnen afgebeeld in figuur 2. Hierin

afgebeeld staan de opbouw van de gewenste, duurzame deeloplossingen (in groen), de afbouw van het oude systeem (in rood), en aan welke sleutelprocessen moeten worden voldaan voor elke fase van de transitie (de vijf pijlen onder).

Wat is nieuw en uniek aan het TransMissie raamwerk:

- Het TransMissie raamwerk is het eerste raamwerk dat met succes de procesmatige kant van transitie (de vijf verschillende fasen) integreert met de inhoudelijke succesvoorwaarden (de sleutelprocessen) en dit uitwerkt naar concrete interventies en stakeholderrollen
- Het is een gestandaardiseerde aanpak welke toepasbaar is voor het hervormen en duurzaam maken van alle markten en sectoren (zowel nationaal als internationaal)
- Het is een zeer actie- en praktijkgericht raamwerk wat het concreet maakt voor alle professionals die transitie willen versnellen
- Het geeft een universele taal die iedereen kan gebruiken om met elkaar te bepalen wat er moet gebeuren, door wie en hoe je dat kan organiseren
- Het gaat er van uit dat verandering van alle stakeholders kan komen. Elke stakeholder heeft in elke fase een cruciale rol te spelen. Het spreekt alle stakeholders aan op die verantwoordelijkheid



**Figuur 2: Het TransMissie model bestaat uit het opbouwen van de duurzame deeloplossingen, het afbouwen van het onduurzame systeem, en het in elke fase moeten voldoen aan de vijf sleutelprocessen.**

### 2.3 TransMissie interventies en stakeholderrollen

Bovenstaand figuur geeft op hoog abstractieniveau een algemeen inzicht in hoe transitieprocessen verlopen. We weten echter dat het initiëren, versnellen en besturen van transitieprocessen niet vanzelf gaat. Missiegedreven transitieprocessen zijn vooral 'coördinatiemechanismen en organisatieprocessen' van het mobiliseren en verbinden van uiteenlopende stakeholders, zodat de juiste interventies worden uitgevoerd op het juiste moment, welke gezamenlijk bijdragen aan de verwezenlijking van de Missie (zie principes 6 en 8).

Om tot concrete en doordachte interventies per fase te kunnen komen, is een meer granulair en gedetailleerd inzicht nodig in wat er per transitiefase gedaan kan worden. In elke fase moet er gezorgd worden voor een effectieve op- en afbouw door de verschillende sleutelprocessen goed te laten functioneren. Wanneer bekend is welke interventies hiervoor nodig zijn, kan ook worden bepaald welke stakeholders daar het beste aan kunnen bijdragen.

Op de volgende pagina's staan hiervoor een gedetailleerde interventiematrix met interventies waaraan gedacht kan worden per transitiefase. Op de pagina daarna staat een gedetailleerde stakeholdermatrix welke aangeeft welke rollen verschillende stakeholders kunnen innemen om de interventies uit te voeren.



**Letop:** Zowel de Interventiematrix als Stakeholdermatrix zijn met zorg samengesteld. Het zijn beide totaaloverzichten, maar niet noodzakelijk uitputtende overzichten. Daarvoor is de realiteit van alle denkbare transitieprocessen en contexten te divers. Ze zijn bedoeld ter inspiratie om te laten zien dat er in elke fase altijd passende acties te verzinnen zijn die kunnen helpen om systemen in beweging te krijgen en transitieprocessen te versnellen. Welke interventies daadwerkelijk relevant en nodig zijn, en welke stakeholder daaraan wel of juist niet kan bijdragen, is altijd context-specifiek en dus een uitkomst van een gedegen analyse op basis van het TransMissie model (zie principe 7).



**Het TransMissie werkboek (separaat):** Voor een goede analyse is een speciaal TransMissie werkboek opgesteld waarin in drie bouwstenen en negen stappen een complete analyse plaatsvindt die nodig is om te bepalen wie, wat, wanneer moet doen afhankelijk van de specifieke context, marktdynamiek en volwassenheid van de deeloplossingen.



**Hoe de Interventiematrix te gebruiken?** Wanneer bekend is welke deeloplossingen nodig zijn om de Missie te bereiken, in welke transitiefase deze deeloplossingen zich bevinden, en welke sleutelprocessen er voldoende functioneren en welke niet, kan de Interventiematrix worden gebruikt ter inspiratie om de benodigde interventies te identificeren.

**Hoe de Stakeholdermatrix te gebruiken?** Wanneer bekend is welke interventies nodig zijn, kan de Stakeholdermatrix vervolgens worden gebruikt om te identificeren welke stakeholders deze interventies kunnen uitvoeren.









## De TransMissie Interventiematrix™

		<b>F0: Inertie (creëer urgentie)</b>	<b>F1: Inceptie (leren/ experimenteren)</b>	<b>F2: Competitie (h)erken koplopers)</b>	<b>F3: Synergie en Integratie (opschalen/ organiseren)</b>	<b>F4: Institutionalisering (optimaliseren/ verankeren)</b>
1. Prioritering probleem & oplossingsrichting	Opbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Omarm onverwachte gebeurtenissen om partijen in beweging te brengen (black swans en crises)</li> <li>+ Benoem alternatieve visies</li> <li>+ Benoem noodzaak voor verandering</li> <li>+ Organiseer gedupeerden, geef natuur een stem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Start een Missie in een deelmarkt/ voor specifieke oplossingen</li> <li>+ Creëer een eerste visie op hoe de toekomst eruit dient te zien</li> <li>+ Herken en erken innovatieve partijen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Erken tegenstrijdigheden en verschillende eindbeelden</li> <li>+ Geef aan welke oplossings-richtingen potentieel hebben</li> <li>+ Stel kwantitatieve/ normatieve lange termijn doelen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Ontwikkel met hele sector een routekaart om de Missie te volbrengen</li> <li>+ Verduidelijk welke oplossingen deel zijn van eindbeeld en welke niet</li> <li>+ Maak duidelijk hoe het nieuwe systeem gaat werken</li> <li>+ Voer beleid door voor opschaling</li> <li>+ Erken politici en anderen die moed tonen om voor het nieuwe te gaan staan</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Optimaliseer het nieuwe systeem</li> </ul>
	Afbraak	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Protesteer zichtbaar</li> <li>+ Start campagnes (sociale media, petities, demonstraties)</li> <li>+ Voer rechtszaken en ontlok uitspraken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maak schade niet-duurzame praktijken inzichtelijk</li> <li>+ Voer uitgebreidere campagne</li> <li>+ Zorg voor media-aandacht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Geef aan welke praktijken geen toekomst meer hebben</li> <li>+ Bereken de maatschappelijke kosten/externaliteiten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Geef aan dat achterblijvers gaan verliezen</li> <li>+ Stel plan op voor uitfaseren onduurzame praktijken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Neem afscheid van partijen die niet mee willen</li> </ul>
2. Kennisontwikkeling & verspreiding	Opbouw	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Analyseer wat er al wel gebeurt (ook in buitenland)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Stel nieuwe kennisagenda op</li> <li>+ Onderzoek principes waaraan nieuwe oplossingen moeten voldoen</li> <li>+ Geef de potentie aan van nieuwe technische middelen</li> <li>+ Creëer wettelijke ruimte voor experimenten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Onderzoek businessmodellen</li> <li>+ Deel kennis over veelbelovende oplossingen</li> <li>+ Ontwikkel monitoring systematiek</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Stel het nieuwe systeem centraal in onderzoek agenda</li> <li>+ Bepaal wat nodig is voor opschaling (fiscaal, prijzen, beleid, (ver) gunningen)</li> <li>+ Monitor voortgang van transitie</li> <li>+ Onderzoek mogelijke onbedoelde neveneffecten</li> <li>+ Onderzoek samenhang tussen transities</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Onderzoek optimalisering van het nieuwe systeem</li> <li>+ Bepaal welke oplossingen nog ontbreken of opgeschaald moeten worden</li> <li>+ Monitor of probleem wordt opgelost</li> <li>+ Bepaal de negatieve impact van neveneffecten en mitigatie</li> </ul>
	Afbraak	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Onderbouw dat het op de huidige manier niet goed gaat</li> <li>+ Maak inzichtelijk wie voordeel en wie nadeel heeft bij huidige systeem</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maak duidelijk dat onderzoek zich niet meer op oude systeem moet richten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maak inzichtelijk hoe huidig systeem wordt gesubsidieerd</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bouw onderzoek naar oude systeem af</li> <li>+ Onderzoek lobby die zich inzet tegen structurele verandering</li> <li>+ Breng in kaart waar de transitie pijn gaat doen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Stop met onderzoek naar oude systeem</li> <li>+ Monitor wie wat doet conform de afspraken van het sectorplan</li> </ul>

3. Ondernemerschap & marktontwikkeling	Opbouw	+ N.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Erken probleem en eigen bijdragen daaraan</li> <li>+ Start R&amp;D, experimenten</li> <li>+ Nodig anderen uit om bij te dragen aan en te leren van experimenten</li> <li>+ Stimuleer duurzame en innovatieve startups/sociale ondernemers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Introduceer onderscheidend vermogen in de markt (standaarden, labels, indexen, ranglijsten)</li> <li>+ Ontwikkel en investeer in nieuwe verdienmodellen in keten</li> <li>+ Pas selectiecriteria aan</li> <li>+ Koop maatschappelijk verantwoord in (MVOI)</li> <li>+ Beloon koplopers</li> <li>+ Organiseer vraag en aanbod</li> <li>+ Identificeer en verminder marktrisico's</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maak duurzaam goedkoper</li> <li>+ Werk samen met concurrenten en met langetermijncontracten</li> <li>+ Pas gunningscriteria aan</li> <li>+ Bespreek nieuwe verdeling risico's, kosten en opbrengsten</li> <li>+ Beïnvloed consumentenperceptie en -gedrag</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Lobby ervoor om duurzame oplossingen de norm te maken en nieuwe level playing field te creëren</li> <li>+ Wijzig wetgeving om de afspraken te borgen</li> <li>+ Pas uitsluitingscriteria aan</li> </ul>
	Afbraak	+ N.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Benadruk dat schadelijke praktijken op termijn niet rendabel zullen zijn</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Benoem welke producten, diensten en processen we op termijn moeten stoppen</li> <li>+ Zorg voor transparantie (rapporteren, due diligence, benchmarks)</li> <li>+ Campagnes en protesten tegen achterblijvers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Benoem risico's van stranded assets</li> <li>+ Maak niet-duurzaam duurder (bijvoorbeeld belastingen)</li> <li>+ Stel partijen aansprakelijk (rechtszaken, wetgeving)</li> <li>+ Erken dat er fouten zijn gemaakt</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Faseer oude producten, diensten en processen uit</li> <li>+ Blootleggen van overtredingen</li> </ul>
4. Mobilisatie van middelen	Opbouw	+ N.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Breng in kaart waar financiële middelen beschikbaar zijn voor vernieuwing</li> <li>+ Financier onderzoek en subsidieer experimenten</li> <li>+ Organiseer Innovatie prijzen en wedstrijden</li> <li>+ Zet de vernieuwers op het podium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maak fondsen beschikbaar voor MVOI</li> <li>+ Stel menskracht, financiële middelen en infrastructuur beschikbaar voor versnelling in deelmarkten</li> <li>+ Verbind prestatieafspraken aan het beschikbaar stellen van middelen</li> <li>+ Pas positieve screening toe (wat willen we wel)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maak investeringsplannen voor de lange termijn</li> <li>+ Zorg voor de juiste randvoorwaarden (financieel, menskracht, infrastructuur) voor opschaling</li> <li>+ Financiering van ketenpartners zonder dekkend verdienmodel (onrendabele top)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Implementeer grootschalige just transition mechanismes (bijvoorbeeld herscholing)</li> <li>+ Grote investeringsfondsen om de overgang naar de nieuwe oplossingen te financieren/compenseren</li> </ul>
	Afbraak	+ N.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Bouw vernieuwing budgetten nieuw systeem af</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Faseer middelen uit voor niet-duurzame praktijken</li> <li>+ Pas negatieve screening toe bij inzet middelen (wat willen we niet meer)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Geen middelen meer voor incrementele verbeteringen van oude systemen</li> <li>+ Bereid desinvesteringen voor</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Uitkopen/compenseren achterblijvers</li> <li>+ Desinvesteringen in oude praktijken</li> </ul>
5. Sectororganisatie & coördinatie	Opbouw	+ N.v.t.	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Organiseer een kleine groep koplopers rondom Missie</li> <li>+ Organiseer kennisdeling (symposia, Webinars, community of practice)</li> <li>+ Werk samen om innovators een podium te geven</li> <li>+ Creëer experimenteer labs en hubs</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Betrek partijen die mee willen bij Missie</li> <li>+ Faciliteer samenwerking binnen de keten</li> <li>+ Benoem/erken welke partijen potentieel een regisseursfunctie kunnen en moeten vervullen</li> <li>+ Zet een gezamenlijke standaard op</li> <li>+ Erken meerdere oplossingen en laat concurrentie daartussen toe</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Breng bredere groep stakeholders uit sector samen rondom Missie</li> <li>+ Organiseer multi-stakeholder overleg om tot een gedragen sectorplan te komen</li> <li>+ Verken sectorplan via burgerberaad indien reguliere overleg vastloopt</li> <li>+ Nodig stem van nieuwe sector uit voor ontwikkelen van beleid</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Organiseer de monitor- en waakhondfunctie</li> <li>+ Erken nieuwe branche -en belangenorganisaties</li> <li>+ Gebruik nieuwe structuren om ook nieuwe problemen aan te pakken</li> </ul>
	Afbraak	+ Organiseer gezamenlijke campagnes	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zet druk op branche -en belangenorganisaties om in actie te komen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Maak inzichtelijk hoe tegenkrachten zich organiseren en lobbyen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Wees voorbereid op de (voorspelbare) argumenten die komen vanuit de lobby die geen verandering wil</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>+ Zet desnoods rechtszaken in om achterblijvers te dwingen</li> </ul>

## De TransMissie Stakeholdermatrix™

Stakeholders	Fase 0: Inertia	Fase 1: Inceptie	Fase 2: Competitie	Fase 3: Synergie & Integratie	Fase 4: Institutionalisering
 Overheid	<ul style="list-style-type: none"> <li>Crisis omarmen</li> <li>Urgentie aangeven</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Missie starten</li> <li>Lange termijn visie</li> <li>Subsidie</li> <li>Ruimte voor experimenteren</li> <li>Zet vernieuwers op podium</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Doelen stellen</li> <li>Koplopers (h)erkennen</li> <li>Verantwoord inkopen</li> <li>Risico's wegnemen</li> <li>Selectiecriteria aanpassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Missie routekaart steunen</li> <li>Leiderschap tonen</li> <li>Duurzaam goedkoper maken</li> <li>Infrastructuur aanleggen</li> <li>Gunningcriteria aanpassen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Afdwingen</li> <li>Wet- en regelgeving</li> <li>Uitkopen/compenseren</li> <li>Belastingen</li> <li>Uitsluitingscriteria</li> </ul>
 Bedrijven	<ul style="list-style-type: none"> <li>Stop met ontkennen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Missie omarmen</li> <li>Innovatie &amp; experimenten</li> <li>Pilots &amp; projecten</li> <li>Duurzaam ondernemen</li> <li>Kennis delen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Waardeketen betrekken</li> <li>Onderscheidend vermogen</li> <li>Businessmodellen ontwikkelen</li> <li>Aanbod organiseren</li> <li>In oplossingen investeren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Missie routekaart/sectorplan</li> <li>Start uitfaseren</li> <li>Samenwerking concurrenten</li> <li>Randvoorwaarden</li> <li>Investeer in opschaling</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lobby voor nieuwe normaal</li> <li>Achterblijvers uitsluiten</li> <li>Nieuwe system optimaliseren</li> <li>Compliance</li> <li>Desinvesteren</li> </ul>
 Financiële instellingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Risico's benoemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Erken eigen bijdrage probleem</li> <li>Projecten steunen</li> <li>Risico screening</li> <li>Innovatie financieren</li> <li>Vernieuwingsbudget afbouwen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koplopers financieren</li> <li>Kennis businessmodellen delen</li> <li>Negatieve screening</li> <li>Impact leningen</li> <li>Gezamenlijke standaard steunen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Sectorplan ondersteunen</li> <li>Desinvesteringen voorbereiden</li> <li>Faciliteer opschaling</li> <li>Benoem risico stranded assets</li> <li>Sector samenwerking</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Lobby nieuwe normal steunen</li> <li>Desinvesteren</li> <li>Financiering optimaliseren</li> <li>Klanten uitsluiten</li> <li>Regels aanpassen</li> </ul>
 NGOs/Maatschappelijke bewegingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Campagnes &amp; protesten</li> <li>Rechtszaken voeren</li> <li>Benoem alternatieve visies</li> <li>Petities &amp; sociale media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Beweging organiseren</li> <li>Start of sluit aan bij Missie</li> <li>Toekomstvisie uitwerken</li> <li>Inzicht schadelijke praktijken</li> <li>Vernieuwers benoemen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Name &amp; shame achterblijvers</li> <li>Koplopers belonen</li> <li>Benoem noodzaak van afbouw</li> <li>Voor transparantie zorgen</li> <li>Inzicht in lobby tegenkrachten</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Benoem risico van status quo</li> <li>Sector samenwerking steunen</li> <li>Lobby vernieuwers ondersteunen</li> <li>Partijen aansprakelijk stellen</li> <li>Tegenlobby bestrijden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Voortgang monitoren</li> <li>Afspraken bewaken</li> <li>Lobby voor nieuwe normaal</li> <li>Overtredingen blootleggen</li> <li>Via rechtszaken afdwingen</li> </ul>
 Kennisinstellingen	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probleem onderzoeken</li> <li>Onderbouwen dat het misgaat</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Problemen prioriteren</li> <li>Kennisagenda opstellen</li> <li>Oplossingen onderzoeken</li> <li>Kennisdeling, R&amp;D en innovatie organiseren</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Businessmodellen onderzoeken</li> <li>Goede voorbeelden laten zien</li> <li>Kennis delen over oplossingen</li> <li>Benchmarks ontwikkelen</li> <li>Externaliteiten berekenen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Opschaling onderzoeken</li> <li>Onderzoek afbouwen</li> <li>Transitie monitoren</li> <li>Lobby vernieuwers steunen</li> <li>Oud onderzoek afbouwen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Optimalisering onderzoeken</li> <li>Stel nieuw systeem centraal</li> <li>Neveneffecten bestuderen</li> <li>Identificeer nieuwe problemen</li> <li>Onderzoek oude system stoppen</li> </ul>
 Media	<ul style="list-style-type: none"> <li>Probleem blootleggen</li> <li>Urgentie aangeven</li> <li>Bewustzijn verspreiden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aandacht voor vernieuwers</li> <li>Toekomstvisies verkennen</li> <li>Problemen benadrukken</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koplopers in schijnwerper zetten</li> <li>Kennis over oplossingen delen</li> <li>Rapporteer over achterblijvers</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partijen aan beloften houden</li> <li>Benoem risico status quo</li> <li>Gedrag &amp; perceptie beïnvloeden</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Tegenlobby monitoren</li> <li>Rapporteer over neveneffecten</li> <li>Overtredingen blootleggen</li> </ul>



## HOOFDSTUK 3

# EEN TYPISCHE TRANSITIEREIS VOLGENS DE FASEN VAN HET TRANSMISSIE MODEL

Het TransMissie model zoals beschreven in het vorige hoofdstuk is nog theoretisch van aard. Hoe werken dit soort transitieprocessen in de praktijk?

Als je de kranten leest of het nieuws kijkt lijken huidige transities - zoals in de landbouw of de energiesector - chaotisch, pijnlijk en willekeurig te verlopen. Toch hoeft dat niet zo te zijn wanneer het transitieproces wordt gezien als een proces dat gecoördineerd

en georganiseerd dient te worden volgens het boven beschreven TransMissie model. Dat wil niet zeggen dat transitieprocessen makkelijk zijn, er geen pijnlijke besluiten moeten worden genomen, er geen fouten worden gemaakt, er geen weerstand zal zijn en er geen verliezers zullen zijn. Helaas horen al deze zaken bij elk veranderproces. Wel kunnen transities veel overzichtelijker en voorspelbaarder, en daarmee veel efficiënter en effectiever, worden aangestuurd. Dit is

mogelijk als er begrip is voor hoe het huidige systeem werkt en wat er dient te gebeuren in de verschillende fasen van de transitie reis. En als er met de juiste interventies door de juiste stakeholders wordt ingegrepen en slim wordt samengewerkt.

Laten we kijken hoe een transitie proces kan verlopen als we oog hebben voor de samenhang tussen diverse componenten uit het TransMissie model, namelijk:

- De volgorde en dynamiek van de verschillende transitiefasen.
- Het proces waarin de duurzame deeloplossingen worden opgebouwd en het oude systeem steeds verder onder druk wordt gezet.
- De veranderende invulling van de vijf sleutelprocessen.
- Desamenwerking tussen verschillende stakeholders, die elkaars acties versterken en na verloop van tijd de juiste voorwaarden voor verandering creëren om naar de volgende fase van transitie over te gaan.

Op basis van deze componenten volgt hieronder een beschrijving van hoe een transitie reis zou kunnen verlopen volgens het TransMissie model.

### **Fase 0: De Inertiefase**

Deze fase markeert het begin van het veranderproces.

Hoe het begint: Het is het bekende verhaal. We tanken onze auto's vol met benzine. We kopen onze boodschappen in de winkel. We kopen de laatste mode in kledingwinkels. We laten de pakketjes thuisbezorgen en we boeken alvast onze vliegvakanties en letten daarbij op de stuntaanbiedingen. De dominante marktdynamiek is zoals we hem al geruime tijd kennen en waaraan we gewend zijn. Het systeem werkt als een efficiënte machine waarbij er flink wordt geconcurrereerd op prijs. Alles staat in het teken van nog efficiënter kunnen werken en de competitie voorblijven, zowel nationaal als internationaal. De duurzaamheidsproblemen zoals klimaatverandering, het afvalprobleem en armoede in de waardeketen zijn al geruime tijd bekend. Elk debat daarover wordt door belanghebbenden weggewuifd en gesmoord in ontkenning, tegenstijdige feiten, en roep om meer details en onderzoek. In deze fase is de grootste barrière het ontbreken van de noodzaak tot verandering. Zonder urgentie zal de huidige system lock-in te krachtig zijn om echte verandering in gang te zetten. Er is simpelweg geen aanleiding om nu andere prioriteiten en doelen te stellen, en het is nog te makkelijk om het probleem te blijven ontkennen.

Ondertussen stapelen de duurzaamheidsproblemen zich onder de oppervlakte op en als je goed oplet zie je de eerste signalen al zichtbaar worden. Een oplettend persoon weet dat verandering eraan komt.

Het onderstaand overzicht geeft de stand weer van de sleutelprocessen in fase 0.



Sleutelprocessen	Opbouw	Afbouw
Problem urgentie en oplossingsrichting (Missie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>In fase 0 is er beperkt bewustzijn rondom duurzaamheidsproblemen en wordt de urgentie om hier iets aan te doen nauwelijks gevoeld.</li> <li>Crises of onverwachte gebeurtenissen worden gebruikt om de noodzaak voor verandering te benadrukken, partijen in beweging te krijgen, en alternatieve visies voor het huidige systeem te benoemen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Via protest bewegingen, NGO campagnes, journalistiek onderzoek of rechterlijke uitspraken wordt aandacht gevestigd op het probleem en wordt verandering in beweging gezet.</li> </ul>
Kennisontwikkeling, experimenteren en kennisverspreiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Kennisontwikkeling richt zich nog voornamelijk op het verbeteren van het bestaande systeem.</li> <li>Er worden eerste analyses gedaan van wat er wel al gebeurt en/of mogelijk is om het duurzaamheidsprobleem op te lossen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partijen die verandering willen, gebruiken kennis en onderzoek om te onderbouwen dat het op de huidige manier niet goed gaat.</li> </ul>
Marktvorming en ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>De bestaande marktdynamiek draait om vergroten van economische efficiëntie en hevige concurrentie op laagste prijs, of op kwaliteit en leveringszekerheid. Er bestaat nog geen markt voor duurzame alternatieven.</li> </ul>	
Middelen (Budget, HR, Materiaal,...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Investerings, opleidingen, infrastructuur zijn er allemaal op ingericht om het bestaande systeem in stand te houden.</li> </ul>	
Sector organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Koplopers uit de sector durven zich uit te spreken dat het anders moet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partijen zoeken samenwerking in het agenderen en urgentie creëren rondom duurzaamheidsproblemen.</li> </ul>

## Fase 1: De Inceptiefase

In deze fase ligt de nadruk op het opbouwen van de urgentie en druk, en het vinden van mogelijke oplossingen voor duurzaamheidsproblemen. Kennisinstellingen, NGO's, bezorgde burgers en nichebedrijven spelen in deze fase vaak de hoofdrol.


Hoe het begint: Eerst langzaam, dan plotseling en schijnbaar uit het niets verandert het debat. De directe aanleiding kan van alles zijn. Op de televisie verschijnen berichten van het instorten van de Rana Plaza fabriek waar honderden werknemers worden bedolven en om het leven komen. Watertekorten teisteren het land, bosbranden grijpen om zich heen, de zichtbare verschijnselen van klimaatverandering laten zich gelden. De beelden van de plasticsoep verspreiden zich over sociale media en men schrikt van de gevolgen voor de natuur en vraagt zich af wat dit betekent voor onze eigen gezondheid.






Druk op het oude systeem: Wanneer de crisis zich aandient is moeilijk te voorspellen, maar er komt altijd een moment waarop dat gebeurt. Een crisis op zichzelf is geen garantie dat de verandering wordt ingezet, maar is vaak wel een voorwaarde voor het creëren van voldoende gevoel van urgentie. Ineens verschijnen de kritische rapporten over de ernst van de zaak en wordt de vraag gesteld hoe we het toch zover hebben kunnen laten komen. Er worden acties georganiseerd door bezorgde burgers, actiegroepen en NGO's, en ook kennisinstellingen voeren de druk op met kritische rapporten. Na nog een laatste poging van de systeemspelers om het probleem te bagatelliseren en te ontkennen, lijkt het roer om te gaan voor een groeiende groep actoren. Het probleem wordt aarzelend en nog weinig enthousiast erkend door overheden en marktspelers.

Het opkomende systeem: Terwijl actiegroepen de druk en urgentie opvoeren om het probleem te erkennen wordt de zoektocht

naar alternatieven gestart. Middelen worden vrijgespeeld en waar nodig wordt wettelijke ruimte gecreëerd om te experimenteren. De prioriteit in deze fase is het onderzoeken, kennis opbouwen en experimenten met wat mogelijke oplossingen kunnen zijn. Hierbij kunnen er verschillende, soms concurrerende en tegenstrijdige oplossingsrichtingen ontstaan die in de praktijk worden uitgetest. Om de innovaties sneller te laten verlopen worden partijen bij elkaar gebracht om kennis met elkaar te delen. In deze onrustige fase van verwarring, crisis, campagnes en onderzoek helpt het als gezaghebbende partijen het probleem erkennen en zich committeren om aan de oplossingen te werken.

Het onderstaande overzicht geeft de stand weer van de sleutelprocessen in fase 1.



Sleutelprocessen	Opbouw	Afbouw
 Problem urgentie en oplossingsrichting (Missie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door verhoogde urgentie gaan verschillende partijen op zoek naar oplossingen en denken na over een visie voor de toekomst.</li> <li>De overheid, NGOs, kennisinstellingen, of koplopers uit de industrie formuleren een algemene richting voor de transitie (missie).</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Acties door NGOs, burgers, media, overheid of rechters zorgen voor steeds verder toenemende druk op het oude systeem.</li> <li>De schade van onduurzame praktijken wordt verder inzichtelijk gemaakt en het bewustzijn wordt vergroot dat verandering nodig is.</li> </ul>
 Kennisontwikkeling, experimenteren en kennisverspreiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek richt zich op het bepalen van mogelijke oplossingen voor het duurzaamheidsprobleem.</li> <li>Er wordt een agenda opgesteld voor kennisontwikkeling.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek ten behoeve van het oude systeem wordt afgebouwd.</li> <li>Lessen worden getrokken uit mislukte pogingen het probleem op te lossen.</li> </ul>
 Markt vorming en ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>Startups en sector koplopers ontwikkelen en experimenteren met nieuwe oplossingen.</li> <li>Vernieuwers worden op het podium gezet.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het wordt duidelijker dat onduurzame praktijken op termijn niet rendabel zullen zijn.</li> </ul>
 Middelen (Budget, HR, Materiaal,...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er wordt geld vrijgemaakt voor onderzoek, innovatie, en pilots om oplossingen te ontwikkelen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er wordt terughoudend gehandeld bij het inzetten van middelen voor het oude systeem.</li> </ul>
 Sector organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er ontstaat samenwerking rondom innovatie, experimenten, pilots &amp; projecten.</li> <li>Kleine groep partijen organiseert zich rondom de missie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er wordt druk gezet op branche- en belangenorganisaties die het probleem ontkennen en het huidige systeem in stand willen houden.</li> </ul>

## Fase 2: De Competitiefase

Deze fase richt zich op het creëren van vraag en aanbod en marktdifferentiatie van de opkomende duurzame oplossingen. Marktpartijen, overheden en financiële instellingen spelen hier vaak een hoofdrol. Maar ook partijen die druk op het systeem blijven zetten zijn nodig.

Hoe het begint: Wanneer de druk op de benodigde systeemverandering blijft bestaan en wanneer enkele hoopvolle oplossingen en innovaties zijn gevonden, ontstaat er langzamerhand een nieuwe dynamiek. De aandacht verschuift van nog meer onderzoek en experimenten naar het op de markt brengen van de duurzame oplossingen. Hierbij gaat het in de eerste instantie om (niche-)markten die een relatief groot belang in de oplossing hebben, bijvoorbeeld omdat ze zelf veel nadeel ondervinden van een duurzaamheidsprobleem. In die markten kunnen de nieuwe oplossingen getest worden, wat weer bijdraagt aan het



verbeteren van de kwaliteit en, zeker als er meer schaal bereikt kan worden, het verlagen van de kosten. Dit is des te meer het geval als het systeem rondom de oplossingen zich begint te vormen, bijvoorbeeld als het gaat om de beschikbaarheid van relevante vaardigheden, infrastructuren, of complementaire oplossingen.

Druk op het oude systeem: Urgentie is wat verandering aanjaagt. De kritische rapporten blijven zich opstapelen. Actiegroepen beginnen met campagnes, naming and shaming, ranglijsten en indexen van bedrijven die het probleem erkennen en werken aan een oplossing. Dit alles blijft noodzakelijk om de juiste omstandigheden te creëren zodat het voor bedrijven steeds aantrekkelijker wordt om door te gaan met de innovaties.

De nuance verdwijnt hierbij soms naar de achtergrond, maar volgens velen heiligt het doel de middelen.

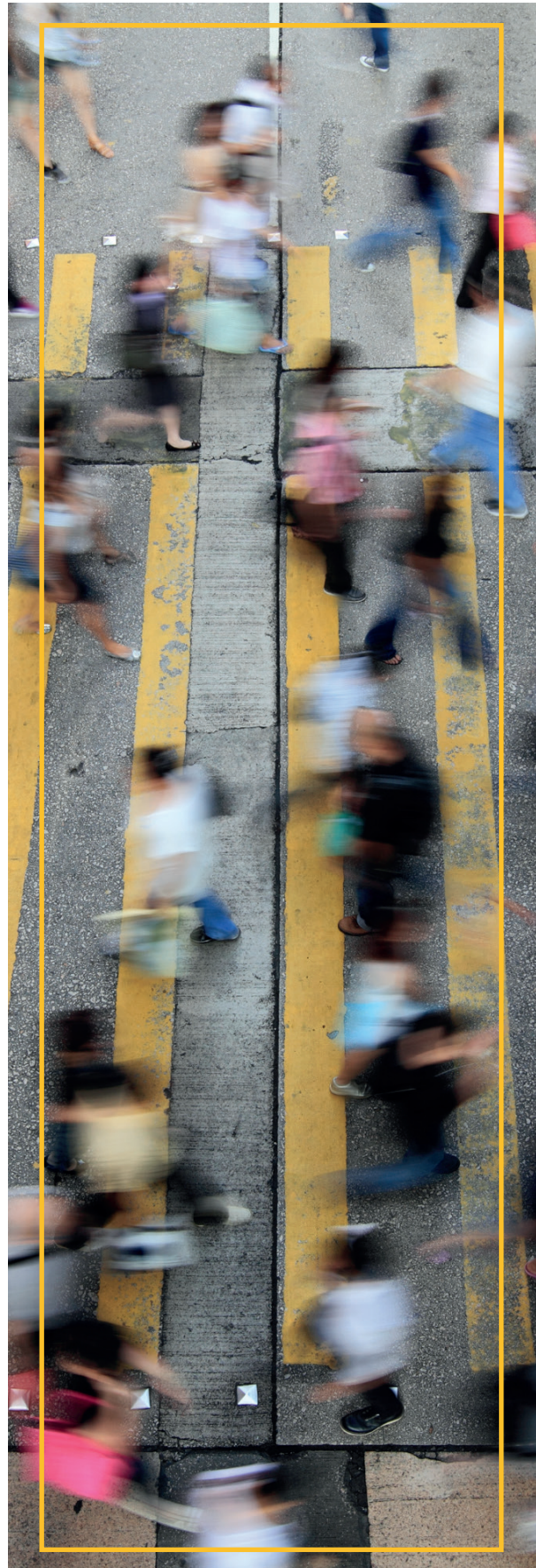
Wat in deze fase kan helpen is als er vanuit de overheid of andere actoren een Missie wordt opgesteld en daarbij een visie wordt geschetst hoe de toekomst eruit moet komen te zien. In de Missie wordt duidelijk het probleem erkend, wordt commitment voor de lange termijn uitgesproken en worden bijbehorende doelstellingen uitgewerkt, ook al is de weg daarnaartoe nog niet altijd duidelijk. In deze fase kan nog veel weerstand worden verwacht tegen de Missie die wordt ontwikkeld. Deze weerstand kan komen van het bedrijfsleven, brancheorganisaties, maar ook van overheidsinstanties die andere doelstellingen en prioriteiten hebben. De roep zal in deze



fase klinken om vooral niet te hard van stapel te lopen: "We moeten rekening houden met onze (internationale) concurrentiepositie, en het is te voorbarig om nu al met dergelijke doelstellingen te komen." In de bestuurskamers worden deze signalen echter wel degelijk serieus genomen en worden verschillende opties besproken en overwogen.

Het opkomende systeem: Niet alle marktspelers zijn negatief en voorzichtig. Sommige leiders zijn intrinsiek gemotiveerd om manieren te vinden om bij te dragen aan het oplossen van de duurzaamheidsproblemen. Enkele marktspelers zien kans om zich met de nieuwe kennis en duurzame oplossingen te onderscheiden van hun concurrenten en daarmee van de nood een deugd te maken. Dit is een spannende periode, want innoveren op duurzaamheid is risicovol. Er wordt flink geïnvesteerd terwijl de innovatie kan mislukken of ze worden beticht van greenwashing. Dit alles terwijl er vaak geen directe klantvraag is waar ze zich op kunnen richten omdat duurzaamheidsinnovaties voor de klant of consument niet direct relatief of competitief voordeel biedt. Duurzaamheid wordt door velen toch als een publiek probleem gezien.

In deze fase is de grootste barrière het ontbreken van een concrete markt vraag. Daarom is het zo belangrijk dat de koplopers worden herkend en erkend door andere systeemspelers. Alles moet in het werk worden gesteld om vraag en aanbod van de gewenste oplossingen te creëren en op te schalen. Hiervoor kunnen verschillende instrumenten worden









ingezet zoals standaarden en certificaten, het wegnemen van risico's in de markt, het organiseren en aggregeren van marktvraag, het helpen organiseren van aanbod, het duurzaam inkopen (MVOI) van overheden, het financieel en fiscaal aantrekkelijker maken van de duurzame alternatieven of juist het belasten van de niet-duurzame opties. Dit alles, naast de al eerder genomen acties om het oude systeem onder druk te zetten, verandert langzaam maar zeker de marktdynamiek in het voordeel van het opkomende systeem.

Veel bedrijven willen het uiteraard anders en beter doen dan hun concurrenten. Er zullen verschillende technologieën worden ontwikkeld, verschillende standaarden worden gebruikt, en verschillende marketingclaims worden ingezet. Deze diversiteit hoort erbij en is zelfs tot op zekere hoogte toe te juichen. De verwarring en inefficiëntie die dit echter met zich meebrengt zal op een gegeven moment het einde van fase 2 inluiden en de noodzaak voor de volgende fase vergroten.

Wanneer deze fase succesvol wordt doorlopen, zullen steeds meer bedrijven zich

Het onderstaande overzicht geeft de stand weer van de sleutelprocessen in fase 2.



Sleutelprocessen	Opbouw	Afbouw
 Problem urgentie en oplossingsrichting (Missie)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Meer partijen scharen zich achter de missie en er worden lange termijn doelen gesteld.</li> <li>• Aanpakken van het duurzaamheidsprobleem wordt nu ook gezien als kans.</li> <li>• Verschillende oplossingen en visies voor de toekomst concurreren met elkaar.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er wordt duidelijk gemaakt welke praktijken op termijn geen toekomst meer hebben.</li> </ul>
 Kennisontwikkeling, experimenteren en kennisverspreiding	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek richt zich op het verder ontwikkelen van oplossingen met meeste potentieel en creëren van verdienmodellen hiervoor.</li> <li>• De maatschappelijke kosten en baten van de transitie worden inzichtelijk gemaakt.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Onderzoek laat zien wat kosten van externaliteiten zijn van het huidige systeem en hoe dit systeem wordt gesubsidieerd.</li> </ul>
 Marktvorming en ondernemerschap	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Nichemarkten worden gecreëerd door mogelijkheden te scheppen voor marktpartijen om zich te onderscheiden met duurzame oplossingen via standaarden, labels, of erkenning.</li> <li>• Risico's rondom nieuwe oplossingen worden weggelaten, waardoor meer partijen volgen. Competitie tussen (markt)partijen rondom nieuwe oplossingen zorgt voor innovatie en inzet.</li> <li>• Vraag wordt gestimuleerd door maatschappelijk verantwoord inkopen en consumeren.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Oplossingen beginnen in niches met onduurzame praktijken te concurreren.</li> <li>• Achterblijvers worden uitgedaagd om ook op duurzame oplossingen in te zetten.</li> </ul>
 Middelen (Budget, HR, Materiaal,...)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Subsidies en voordelige leningen worden beschikbaar gesteld voor investeringen in oplossingen en businessmodellen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Toegang tot middelen voor onduurzame praktijken wordt uitgefaseerd.</li> </ul>
 Sector organisatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Er vindt zowel samenwerking als concurrentie plaats tussen partijen in de sector.</li> <li>• Ketensamenwerking zorgt voor organisatie van aanbod, kennisontwikkeling -en deling.</li> <li>• De vraag naar duurzame oplossingen wordt opgeschaald door samenwerking afnemers.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• De weerstand tegen verandering groeit en tegenkrachten organiseren zich.</li> <li>• De strategieën en lobby praktijken van deze partijen worden in kaart gebracht.</li> </ul>

geroepen maar ook genoodzaakt voelen om ook duurzame innovaties of programma's door te voeren. Door de concurrentiedruk zal er een natuurlijke diversiteit ontstaan van duurzame oplossingen omdat bedrijven zich altijd van elkaar proberen te onderscheiden.

### Fase 3: De Synergie- en Integratiefase

Deze fase is het kritische kantelpunt en richt zich op het integreren van de verschillende oplossingen, het creëren van synergiën, het mogelijk maken van opschaling ervan en het realiseren van de schaalvoordelen

eromheen. Dit terwijl het oude systeem nu maximaal onder druk komt te staan. Alle verschillende type stakeholders hebben hier een belangrijke rol te spelen, en het is van cruciaal belang dat er partijen aan tafel zitten die echte verandering willen.

Hoe het begint: Verschillende partijen hebben diverse duurzame oplossingen ontwikkeld en hier is inmiddels een goed lopende (niche-) markt voor ontstaan. Echter neemt de ruis in de markt toe. Het wordt onduidelijk wat de verschillen zijn tussen al die verschillende niche- producten en -standaarden. Het nieuwe is er ook al wel een beetje van af en de beperkte bereidheid die er was om te betalen voor het duurzame alternatief begint terug te lopen. Dit leidt tot frustratie bij de toeleveranciers die wel de kosten hebben van de innovatie maar te maken hebben met tegenvallende of zelfs teruglopende opbrengsten.

Het duurzaamheidsprobleem is ondertussen allesbehalve opgelost. Het inzicht treedt in bij een groeiende groep stakeholders dat nog meer concurrentie tussen bedrijven op duurzame oplossingen alleen niet voldoende zal zijn om de doelstellingen te halen. Het grootste aandachtspunt in deze fase is hoe er kan worden opgeschaald en dat betekent ook dat nu het moment is om na te denken over hoe we nu echt kunnen gaan stoppen met de niet-duurzame praktijken. Langzaam worden de geesten rijp voor fase 3 van de transitie.

Druk op het oude systeem: Er lijkt bij de overheid steeds meer oor te zijn om te luisteren naar de stakeholders die de transitie aanjagen en steeds

minder om te luisteren naar de stakeholders die alles bij het oude willen laten. De noodzaak tot veranderen wordt steeds breder gedragen. Verschillende maatschappelijke kosten- en batenberekeningen laten zien dat er een goede business case is voor het doorzetten van de transitie. Het gaat tenslotte om werkgelegenheid en de economische groei van de toekomst. Tevens blijken de kosten van niet handelen schrikbarend hoog en niet vol te houden. Deze inzichten worden weer goed ingezet door media en NGO's om de legitimiteit van het oude systeem en van de partijen die niet willen veranderen verder onder druk te zetten.






Achter de schermen en in goed overleg met de stakeholders die nodig zijn voor de volgende fase worden inmiddels afspraken gemaakt om financiële en fiscale prikkels zo aan te passen dat de duurzame alternatieven steeds aantrekkelijker worden en de niet-duurzame activiteiten juist minder. Voor de partijen die nog voor een groot deel vastzitten in het oude systeem begint de druk en pijn nu voelbaar te worden. Het gaat voor deze partijen te snel. De lobby wordt maximaal ingezet om de transitie te vertragen, door te verwarren met details en tegenstrijdige informatie. De argumenten die worden gebruikt zijn eigenlijk al bekend: "Waarom moeten we voor de muziek uitlopen; Waarom zijn we het beste jongetje van de klas; De bedrijven zullen ons land verlaten; Dit gaat werkgelegenheid kosten; Het is kapitaalsvernietiging." Het is van belang om goed voorbereid deze tegenlobby te weerstaan en de transitie verder te zetten.

Het opkomende systeem: Een groeiende groep van stakeholders (overheden, bedrijven, brancheorganisaties, kennisinstellingen, NGO's, banken, etc.) schaarst zich achter de Missie en de doelstellingen en is bereid pre-competitief samen te werken aan een gezamenlijke routekaart om de Missie te volbrengen. Waar er in fase 2 nog verschillende visies, oplossingen en standaarden waren voor de toekomst, proberen actoren nu een gezamenlijk toekomstbeeld te schetsen voor de sector.

Dit betekent ook dat er duidelijkheid komt over welke oplossingen het meest wenselijk zijn en onderdeel worden van het nieuwe systeem en welke wellicht niet. Oplossingen en standaarden worden geharmoniseerd, zodat er meer synergie ontstaat en oplossingen makkelijker schaalbaar worden. Door middel van onderzoek

marktpartijen en overheden krijgen deze oplossingen legitimiteit en geloofwaardigheid. Ook investeren partijen gezamenlijk in het creëren van de juiste randvoorwaarden voor opschaling. De roep voor investeringen in infrastructuur, opleidingen van personeel en het wegnemen van barrières voor opschaling zwelt aan. Doordat het steeds duidelijker wordt dat de transitie onontkoombaar is en zelfs wenselijk, wordt het voor financiële instellingen mogelijk om grootschalige investeringen in nieuwe oplossingen mogelijk te maken. Sterker nog, het blijven investeren in de oude, niet-duurzame economie begint steeds meer als een risico te worden gezien. Het kantelmoment voor het systeem komt dichterbij.

Het onderstaande overzicht geeft de stand weer van de sleutelprocessen in fase 3.

	Sleutelprocessen	Opbouw	Afbouw
 <b>Problem urgentie en oplossingsrichting (Missie)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een brede groep sector stakeholders (overheid, markt, kennisinstellingen, NGOs, banken, etc.) schaarst zich achter de missie; er wordt een gezamenlijk toekomstbeeld geschetst voor de sector.</li> <li>Er komt meer duidelijkheid over welke oplossingen het meest wenselijk zijn en wel of niet onderdeel moeten worden van het nieuwe systeem.</li> <li>Beleid richt zich op ontwerp nieuwe systeem en opschaling oplossingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een kritieke massa van sector-stakeholders vergroot de roep om verandering.</li> <li>Legitimiteit van onduurzame praktijken en het oude systeem neemt steeds sterker af.</li> <li>Achterblijvers en tegenstribbelaars zetten in op vertraging en voeren sterke lobby tegen verandering.</li> </ul>	
 <b>Kennisontwikkeling, experimenteren en kennisverspreiding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek richt zich op optimaliseren van oplossingen en de benodigde randvoorwaarden voor opschaling.</li> <li>Samenhang en synergien tussen (deel-)transities wordt onderzocht.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er wordt ook onderzoek gedaan naar waar de transitie pijn gaat doen en naar de beste manieren om het oude systeem uit te faseren.</li> </ul>	
 <b>Marktvorming en ondernemerschap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Door het organiseren van aanbod, vergroten van vraag, en creëren van juiste randvoorwaarden, worden duurzame oplossingen steeds verder opgeschaald.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Schadelijke praktijken worden duurder en meer risicovol.</li> <li>Duurzame oplossingen zorgen voor meer concurrentie maar nog onvoldoende voor een complete omslag.</li> </ul>	
 <b>Middelen (Budget, HR, Materiaal,...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Grootschalige investeringen worden (mogelijk) gemaakt in oplossingen.</li> <li>Sector stakeholders investeren (samen) in de nodige infrastructuur, technologie, opleidingen, en andere randvoorwaarden.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Het wordt steeds moeilijker middelen te mobiliseren om het oude systeem in stand te houden - subsidies, investeringen, en leningen worden beperkt.</li> </ul>	
 <b>Sector organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Een brede groep stakeholders vanuit industrie, overheid en maatschappelijke middenveld werken pre-competitief samen om toekomst voor sector te bepalen en oplossingen op te schalen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Weerstand en lobby vanuit de gevestigde orde wordt geanticipeerd. Partijen die niet mee willen worden uitgesloten van sector samenwerking.</li> </ul>	

van kennisinstellingen en communicatie over de haalbaarheid en schaalbaarheid van deze oplossingen door media, NGO's,

### Fase 4: De Institutionaliseringsfase

Deze fase richt zich op het versneld invoeren van de gewenste oplossingen en het

formeel afbouwen of stoppen van de niet-duurzame praktijken. De overheid speelt hier vaak de hoofdrol door haar normerende, beleidsmatige en fiscale rol om het oude systeem af te bouwen en het nieuwe systeem als uitgangspunt te nemen in haar beleid. Wetten, processen, instanties, budgetten, taken en verantwoordelijkheden die eerder nog het oude systeem dienden, worden nu ingericht voor het efficiënt ondersteunen en beheren van het nieuwe systeem. Het nieuwe systeem wordt geïstitutionaliseerd en de pad-afhankelijke, incrementele lock-in-dynamiek die eerst nog het oude systeem diende en verstevigde, gaat nu werken voor het nieuwe systeem. Daarbij gaat het nieuwe systeem steeds efficiënter werken en worden investeringen, belangen en kennis steeds verder opgebouwd.


Een systeemverandering is een optelsom van verschillende deeloplossingen die door dergelijke transitiefasen gaan. Zo wordt stap voor stap een complex probleem opgelost en een nieuw normaal gecreëerd - een nieuw 'regime' - dat zich stabiliseert en optimaliseert tot het moment dat een volgende crisis zich aandient en de urgentie weer wordt vergroot voor het veranderen van het systeem en de cyclus weer opnieuw begint.






Het oude systeem: Door het aanpassen van wet -en regelgeving worden niet-duurzame praktijken helemaal afgebouwd of zelfs verboden. Voorbeelden hiervan zijn het invoeren van belastingen zodat niet-duurzame bedrijfsvoering niet meer financieel houdbaar wordt, of door bepaalde praktijken regelrecht te verbieden en vergunningen niet meer te

verlenen of in te trekken. Ook kunnen partijen die - ondanks alle eerdere waarschuwingen en acties in eerdere fasen - nog vastzitten in het oude systeem worden uitgekocht. Marktpartijen, maar ook financiële, publieke en kennisinstellingen, zullen moeten meebewegen en overgaan op nieuwe oplossingen, of ze moeten stoppen met wat ze doen en de markt verlaten. Bedrijven en banken desinvesteren hun assets in het oude systeem of schrijven stranded assets af die niet langer te gebruiken zijn. Ook zorgen de nieuwe regels voor compliance met nieuwe wet- en regelgeving bij klanten of leveranciers of er wordt gestopt met samenwerking als deze niet mee willen. Brancheorganisaties die het oude systeem vertegenwoordigen, passen zich aan of worden opgeheven.

Het opkomende systeem: Er ontstaat een omslag in het systeem. Bewezen oplossingen worden het nieuwe normaal en nemen het (markt)aandeel compleet over van niet-duurzame praktijken. Onderzoek en innovatie richten zich op het optimaliseren van deze oplossingen en in de gaten houden en aanpakken van onverwachte neveneffecten. Processen, regels, infrastructuur, gedragingen en cultuur beginnen zich te vormen rondom het nieuwe systeem. Samenwerking tussen actoren wordt geformaliseerd of ondergebracht bij een bestaande belangen- of brancheorganisatie, richt zich op andere duurzame oplossingen in vroegere transitiefasen, of op optimalisatie van het nieuwe systeem.

Het onderstaande overzicht geeft de stand weer van de sleutelprocessen in fase 4.



Sleutelprocessen	Opbouw	Afbouw
 <b>Problem urgentie en oplossingsrichting (Missie)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Bewezen oplossingen worden geïnstitutionaliseerd en zijn nu het nieuwe normaal. Aandacht verschuift naar opschalen oplossingen in eerdere fasen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Achterblijvers worden genoodzaakt mee te gaan of te stoppen.</li> <li>Onduurzame praktijken worden compleet uitgefaseerd.</li> </ul>
 <b>Kennisontwikkeling, experimenteren en kennisverspreiding</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek en kennisontwikkeling richt zich op het optimaliseren van het nieuwe systeem, bepalen of het oorspronkelijke probleem wordt opgelost en in de gaten houden van onverwachte bijeffecten.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Geen verder onderzoek vindt plaats naar het oude systeem.</li> <li>Er wordt gemonitord of partijen zich aan sector afspraken en nieuwe wet -en regelgeving houden.</li> </ul>
 <b>Marktvorming en ondernemerschap</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Er ontstaat een kantelpunt in de markt, die nu draait om duurzame oplossingen.</li> <li>Partijen zetten in op het verbeteren van oplossingen.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Wet- en regelgeving en beleid wordt aangepast zodat onduurzame praktijken niet meer winstgevend of illegaal worden.</li> </ul>
 <b>Middelen (Budget, HR, Materiaal,...)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Middelen worden op grote schaal in het nieuwe systeem geïnvesteerd.</li> <li>Waar nodig worden verliezers van de transitie gecompenseerd.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Middelen worden weggehaald van onduurzame praktijken via desinvesteringen of afschrijvingen.</li> <li>Achterblijvers worden uitgekocht of gecompenseerd om te stoppen.</li> </ul>
 <b>Sector organisatie</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Partijen zetten volop in op gezamenlijke lobby en organiseren monitoring en waakhond functie om ervoor te zorgen dat institutionalisering goed verloopt.</li> <li>Stakeholders formaliseren multi-stakeholder samenwerking of brengen deze onder bij een bestaande brancheorganisatie.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Branche -en belangenorganisaties omarmen het nieuwe systeem of heffen hun netwerk en activiteiten op.</li> </ul>

Er zijn verschillende redenen waarom transities in de praktijk veel chaotischer (kunnen) verlopen en waarom de meeste transities heen en weer lijken te schieten.

- In de praktijk zijn er vaak meerdere transities in een sector tegelijkertijd aan de gang. Tevens bestaat elke transitie weer uit meerdere deeltransities en deeloplossingen die allemaal in een andere fase zitten. Dit maakt het veranderingsproces al snel moeilijk te overzien en nog complexer.
- Er zullen bewust tegenacties en lobby's worden georganiseerd door partijen die het niet eens zijn met de richting en doelstellingen van de transities en voelen dat het tegen hun belangen ingaat.
- De urgentie voor een bepaalde verandering wordt vaak door externe factoren vormgegeven. Zodra de urgentie voor een bepaalde verandering wegvalt of de urgentie van andere onderwerpen plotseling toeneemt, zal dat grote invloed hebben op de commitment, veranderingsbereidheid en bereidheid tot investeren van alle partijen.
- Fouten zullen gemaakt worden, soms bewust, soms onbewust. Wanneer de verkeerde interventies genomen worden die niet overeenkomen met de fasen waarin de oplossingen zich bevinden of wanneer niet aan alle sleutelprocessen wordt voldaan, kan dat serieuze gevolgen hebben voor het verloop, de snelheid en de richting van de transitie.

Deze factoren kunnen ervoor zorgen dat in een transitie het momentum verloren gaat, het vertrouwen tussen partijen wordt verminderd, middelen weggetrokken worden, en dat de oplossingen als een gevolg hiervan niet enkel voorwaarts gaan naar de volgende fase, maar soms ook terug kunnen gaan naar vorige fasen. Voor elke transitie geldt daarom dat het een marathon is, waar regelmatig moet worden gereflecteerd of de randvoorwaarden nog wel gelden en of de juiste interventies nog worden uitgevoerd.



*Kijkend naar de interventie- en stakeholdermatrix en de fase dynamica zoals hierboven beschreven kan er het verkeerde beeld geven dat transities lineair en voorspelbaar zijn en eigenlijk alleen maar één kant op kunnen gaan. Dat is niet het geval. Ook al geloven we dat transities wel degelijk gemanaged en bestuurd kunnen worden en dat daarvoor er een zekere volgorde en logica is van interventies die genomen moeten worden en dat verschillende stakeholders verschillende rollen daarvoor hebben uit te voeren, zal de realiteit helaas niet zo duidelijk en vloeiend zijn zoals boven beschreven.*

# NAWOORD

---

## **Integreren van theorieën betekent keuzes maken**

TransMissie bouwt voort op toonaangevende transitietheorieën, maar is niet een afspiegeling van alles wat daarin wordt aangereikt. Er zitten immers tegenstrijdheden in verschillende perspectieven. Dit is dan ook precies de reden waarom we een poging hebben gedaan om te kijken welke elementen wél goed samengaan. Dat betekent automatisch ook dat we keuzes hebben gemaakt. Het TransMissie model vertegenwoordigt een specifieke kijk op hoe transities verlopen en hoe die beïnvloed kunnen worden. We realiseren ons dat hier ook andere visies op zijn.

Fundamenteel voor TransMissie is het geloof dat uiteenlopende stakeholders samen aan een concrete Missie kunnen werken en dat dit proces te managen is (waarbij we er zeker niet van uitgaan dat de overheid altijd aan het roer moet zitten). Deze kijk wijkt af van visies die veronderstellen dat je niet veel meer kunt doen dan enkel het bestaande systeem opengooien (en afwachten welke 'bottom-up' oplossingen vervolgens opkomen) óf die stellen dat alleen door drastische

overheidsingrepen een verandering ontketend kan worden. TransMissie houdt het midden tussen die twee visies.

We sluiten ons aan bij het beeld dat grootschalige veranderingen idealiter afgetrapt worden met ingrijpende interventies (zoals verbodswetten en strikte normeringen) die in één klap het speelveld voor wenselijke en onwenselijke oplossingen flink veranderen of die eisen dat actoren (inclusief consumenten) zich heel anders gedragen en desnoods een lager welvaartsniveau accepteren. Tegelijkertijd zien we dat systeemveranderingen in werkelijkheid niet zo snel gaan, en dat (te) radicale veranderingen snel op veel weerstand stuiten. Daarnaast is handhaving vaak onmogelijk omdat de alternatieven nog niet voorhanden zijn, of worden radicale stappen niet genomen omdat ze tot te grote economische schade zouden leiden - wat onwenselijk is voor het bereiken van andere publieke doeleinden.

Vanwege deze punten pleiten we voor de TransMissie aanpak, waarbij kansrijke en acceptabele oplossingen in zicht zijn die tevens haalbaar en schaalbaar blijken te zijn.



Dit kan gebruikers geruststellen (ze hebben een keuze) en vergroot de legitimiteit van druk op het bestaande systeem (de maatschappij is aantoonbaar niet meer van hen afhankelijk). Daarnaast kunnen er belangen worden opgebouwd in het nieuwe systeem. Dit alles maakt een transitie realistischer.

Een belangrijke aanname in TransMissie is bovendien dat er alleen momentum voor een transitie ontstaat als er voldoende spelers zijn die erin geloven en er belang bij hebben. Dat betekent dat je niet alle bestaande structuren in één keer aan de kant zet, maar dat je met een groep partijen aan de slag moet die tot op zekere hoogte van bestaande capaciteiten en assets gebruik wil blijven maken in het nieuwe systeem. Ook dit pleit voor een geleidelijke aanpak, waarin de intensiteit van afbouwacties wordt bepaald door hoe ver alternatieven ontwikkeld zijn. Uitgaande van deze perspectieven hebben we getracht een aanpak te ontwikkelen die zich leent voor ambitieuze maar realistische verandertrajecten.

### **Vragen die deze paper oproept en die om nader onderzoek vragen**

Transitiekunde is een relatief nieuw onderzoeksveld. Tevens is de realiteit van alle denkbare transities en contexten zeer breed en divers. De vragen die deze paper oproept en die om nader onderzoek en casestudies vragen zijn:

- Zijn de verschillende transities te categoriseren en welke categorieën

lenen zich goed voor een TransMissie aanpak en welke niet of minder?

- Hoe verhouden technisch gedreven transities zich ten opzichte van meer cultureel en sociaal gedreven transities?
- Wat zijn de verschillen in toepassing van de TransMissie aanpak op transities die voornamelijk overheid gestuurd zijn (top-down) versus transities die vanuit de markt of maatschappelijk middenveld worden gedreven?
- Wat zijn goede manieren om de TransMissie aanpak te monitoren en te meten zodat tijdige bijsturing en verbetering mogelijk is?
- Hoe verhouden de systeemtransities zich tot de interne organisatorische transformatie die moet plaatsvinden? Organisaties zijn tenslotte vaak hun eigen grootste barrière voor verandering.
- Wat is de relatie tussen transities en leiderschap, en hoe kan het juiste leiderschap beter worden ontwikkeld en geactiveerd?

### **Iedereen kan een belangrijke bijdrage leveren aan transities**

Omdat transities niet alleen afhankelijk zijn van overheden betekent ook dat we geloven en ook zien dat allerlei stakeholders belangrijke bijdragen kunnen leveren aan het

initiëren, versnellen en besturen van transitie. Met de juiste transitie strategie zoals we in deze paper uiteenzetten, kan elke stakeholder een belangrijke bijdrage leveren aan het vormgeven van de sleutelprocessen zoals het helpen prioriteren en richting geven aan problemen en oplossingen, creëren en verspreiden van kennis, vormen van markten, mobiliseren van middelen, en organiseren van de sector. Dit kan direct door zelf hierin de leidende rol te nemen, maar als dat niet kan, dan kan het ook indirect, door andere partijen daarvoor in staat te stellen, dan wel het steunen van de partijen die dit al doen.

Wacht niet op elkaar. Zorg voor een goede analyse om te bepalen waar de transitie om vraagt en onderneem actie. Of om te eindigen waarmee deze paper begon:

*“Never doubt that a small group of thoughtful, committed citizens  
can change the world, indeed it is the only thing that ever has.”*

*- Margaret Mead*

## OVER DE AUTEURS VAN HET TRANSMISSIE MODEL

---

**Lucas Simons** is al meer dan 20 jaar betrokken bij wereldwijde transitie. Hij is de bedenker van de duurzame markttransformatietheorie, beschreven in het boek 'Changing the Food Game' (2015), waarna hij samen met André Nijhof deze theorie verder heeft ontwikkeld en beschreven in het boek 'Changing the Game' (2021). Tevens is Lucas de oprichter van NewForesight Consultancy, een toonaangevend strategisch adviesbureau voor bedrijven, overheden en NGO's, gespecialiseerd in het initiëren en versnellen van duurzame transitie in verschillende sectoren en thema's. Van 2002 tot 2008 was Lucas directeur bij Utz Certified, het grootste wereldwijde certificeringsprogramma voor duurzame commodities zoals koffie en cacao. Voor zijn inspanningen is hij door het World Economic Forum geëerd als Global Leader en benoemd tot Ashoka Fellow.

**André Nijhof** is hoogleraar Sustainable Business and Stewardship aan de Nyenrode Business Universiteit waar hij werkzaam is bij het Centre for Entrepreneurship, Governance and Stewardship. Voor zijn hoogleraarschap werkte André als adviseur bij Q-Consult Adviseurs. André heeft workshops gegeven over het leren door casestudies, waarbij hij mensen van alle ervaringsniveaus leerde om complexe, reële uitdagingen te analyseren om blijvende, impactvolle oplossingen te creëren. Met bijna 20 jaar ervaring als professor, programmadirecteur en spreker, weet André wat ervoor nodig is om mensen met verschillende achtergronden les te geven op een manier die voor iedereen werkt. André is medeauteur van het boek 'Changing the Game' (2021).

**Matthijs Janssen** is universitair docent bij het Copernicus Institute of Sustainable Development van de Universiteit Utrecht. Zijn onderzoek legt zich toe op het snijvlak tussen innovatie (beleid) en transitie. Bijzondere belangstelling gaat hierbij uit naar het concept van maatschappelijke Missies. Als medeoprichter en coördinator van het Mission-oriented Innovation Policy Observatory is Matthijs betrokken geweest bij een groot aantal publicaties, projecten, workshops en presentaties waarin de mogelijkheden en beperkingen van Missies centraal staan. Hij heeft een groot aandeel in grensverleggend onderzoek naar o.a. 'Missiegedreven innovatiesystemen' en het evalueren van Missiegedreven innovatiebeleid.

**Thomas Meijer** is afgestudeerd als ontwikkelingseconoom aan Wageningen Universiteit en is als inhoudelijk medewerker betrokken bij de historische klimaatrechtszaak van Milieudefensie tegen Royal Dutch Shell. Ook werkte hij bij het CBI aan het verbeteren van internationale waardeketens. Tijdens het schrijven van de TransMissie paper was Thomas als consultant werkzaam bij NewForesight.

**Zoé Bander** heeft een achtergrond in ontwikkelingsstudies en een master politieke aardrijkskunde aan de Universiteit van Amsterdam. Tijdens het schrijven van de TransMissie paper was zij werkzaam bij NewForesight als analyst.



# ABOUT THE TRANSMISSION INSTITUTE



**Het TransMission Institute (TMI) is een multi-partner, open initiatief met het doel om Missie-gedreven transitie te versnellen. In al haar activiteiten werkt het TMI vanuit de TransMission theorie en een sterke gedragscode.**

Het TransMission Instituut:

- Traint change-makers en kartrekkers
- Transformeer organisaties om zich voor te bereiden op transitie
- Organiseert en faciliteert Missie Tafels. Een Missie Tafel brengt gelijkgestemde stakeholders vanuit verschillende perspectieven bij elkaar in nauwe samenwerking rondom een bepaalde sector of thema. Samen werken we

naar een haalbare, schaalbare, en duurzame roadmap om een Missie-gedreven transitie te versnellen.

Het TransMission Instituut is een initiatief van Lucas Simons (NewForesight) en André Nijhof (Nyenrode Business Universiteit). Matthijs Janssen (Copernicus Instituut voor Duurzame Ontwikkeling) is betrokken als adviseur. Voor meer informatie, stuur een e-mail naar: [lucas.simons@newforesight.com](mailto:lucas.simons@newforesight.com). Zie ook <https://www.linkedin.com/company/trans-mission-institute/>

In de bovenstaande afbeelding vatten we samen wat het TransMission Instituut inhoudt. Op de volgende pagina gaan we per bouwsteen gedetailleerd in op wat het is, wat het TMI biedt, en waarom dat belangrijk is.

### WE BOUWEN EEN TRANSMISSIE COMMUNITY

We creëren een beweging rondom TransMission. Voor iedereen die het Waaronder, Wat, en Hoe rondom transitie wil begrijpen, bieden we gratis tools, case studies, artikelen, onderzoeksdocumenten, en digitale webinars over relevante onderwerpen aan.

- ✓ We verspreiden de TransMission theorie
- ✓ We organiseren gratis kennisbijeenkomsten, workshops en evenementen

### WE TRAINEN & COACHEN TRANSITIE EXPERTS

We trainen en coachen individuen om TransMission experts te worden. Voor mensen die echt impact willen maken, en de theorie en tools nodig hebben om complexe transitie te begrijpen en te versnellen. Je krijgt toegang tot trainingen, coachingsessies, de TransMission toolbox, ontvangt het boek en papers, en wordt betrokken bij de community.

- ✓ Persoonlijke en in-house trainingen (een 3- of 4-daagse Changing the Game-training)
- ✓ Tools om de theorie in de praktijk te brengen

### WE TRANSFORMEREN ORGANISATIES

We transformeren interne organisaties van bedrijven, NGO's, overheden, platforms en meer. Voor organisaties die structurele impact willen leiden, en de juiste interne structuur,

vaardigheden, mindset, tools, competenties en strategieën nodig hebben om die leidende rol op zich te nemen.

- ✓ Interne organisatorische begeleiding, training en coaching
- ✓ Consultancy diensten voor grondige analyses op basis van de TransMission-aanpak, strategievorming, implementatie en monitoring

### WE TRANSFORMEREN SECTOREN D.M.V. MISSIE TAFELS

We transformeren jouw sector via Missie Tafels. We brengen het proces en de expertise op het gebied van transitie in. Onze Missie Partner brengt de sector-expertise en het netwerk in. We brengen belanghebbenden samen, creëren een bruikbare en lange termijn TransMission-strategie en transformeren samen de sector.

- ✓ Unieke 3-daagse TransMission Quest voor missievorming, strategie- en roadmap ontwikkeling
- ✓ Gezamenlijk ontwikkelen en initiëren van nieuwe transitie-initiatieven samen met een coalitie van 'willing & able' partijen
- ✓ Opzetten van Missie Tafels waarin de juiste stakeholders binnen een sector worden samengebracht om transitie te versnellen

WE WERKEN MET KENNIS PARTNERS OM TRANSMISSIE VERDER TE ONTWIKKELEN

... EN OM DEZE CONTINUE TOE TE PASSEN IN ECHTE TRANSITIES

Door toepassing van de theorie in de praktijk, versnellen we die transitie én blijven we het transitie-denken ontwikkelen. We werken samen met toonaangevende universiteiten en kennisinstututen en organiseren voortdurend fundamenteel, toegepast onderzoek, en case studies. De betrokken Transmission Kennis Partners bezitten unieke expertise, kennis en middelen om interdisciplinair onderzoek uit te voeren en oplossingen te ontwikkelen die worden gebruikt in de trainingen en Missie Tafels.

- ✓ Voortdurend fundamenteel onderzoek in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit, Copernicus Instituut en andere Kennis Partners
- ✓ Ondersteuning bij case studies en vraaggestuurd onderzoek ter ondersteuning van Missie Tafels en TMI leden.

### Word Partner van TMI

**Het versnellen van de grootste transitie van onze tijd doen we niet alleen. We erkennen het belang van allianties over verschillende domeinen en zijn voortdurend op zoek naar partners die zich bij ons willen aansluiten in onze missie. Geselecteerde organisaties kunnen zich op drie verschillende niveaus aansluiten als Partner van TMI.**



**TMI Partner**

### Oprichtnodiging: Complementaire organisaties die de missie en visie van TMI delen.

Wat we bieden:

- ✓ Zitting in het TMI bestuur
- ✓ We bundelen krachten om de TransMission-gemeenschap op te bouwen en Missie-gedreven transitie te versnellen
- ✓ Gezamenlijke branding en communicatie op alle documentatie en evenementen
- ✓ Toegang tot alle Missie Tafels en initiatieven

Als TMI Partner:

- Draag je financieel bij aan TMI
- Breng je expertise in op het gebied van transitie of bepaalde sectoren/thema's
- Breng je nieuwe netwerken in en start je samen met anderen Missie Tafels



**Mission Partner**

**Voor organisaties die de Missie-gedreven transitie in hun sector willen versnellen en ons willen helpen met het bij elkaar brengen van de juiste belanghebbenden.**

Wat we bieden:

- ✓ We ontwikkelen gezamenlijk een neutrale Missie Tafel die stakeholders bij elkaar brengt
- ✓ TMI biedt de TransMission-expertise, structuur, governance en facilitatie
- ✓ Gezamenlijke branding en communicatie op het niveau van de Missie Tafel
- ✓ Samen stellen we een robuuste Transitie strategie op om structurele impact binnen de sector te bewerkstelligen
- ✓ Je krijgt toegang tot een netwerk van organisaties die jouw ondersteuning zoeken bij vraaggestuurd en fundamenteel onderzoek
- ✓ Samen combineren we theorie en praktijk om het transitie-denken continue te verbeteren
- ✓ We dienen gezamenlijk aanvragen in voor nieuwe onderzoeksprogramma's
- ✓ TMI en haar leden kunnen mede-investeringen bieden in jouw onderzoeksprogramma's

Als Missie Partner:

- Breng je expertise in op een bepaalde sector of thema
- Breng je het netwerk mee en speel je een actieve rol in het bij elkaar brengen van stakeholders.

Als Kennis Partner:

- Breng je nieuwe wetenschappelijke inzichten in over transitietheorieën of specifieke sectoren/thema's
- Voer je vraaggestuurd onderzoek uit voor onze Missie Tafels



## Knowledge Partner

**Voor onderzoeksinstituten die wetenschappelijke en onderzoekscapaciteiten willen inbrengen en samen willen werken met anderen.**

Wat we bieden:

- ✓ We verbinden je met actuele transitie vraagstukken

**Neem vandaag nog contact met ons op om meer te weten te komen over de mogelijkheden.**



# GEBRUIKTE REFERENTIES EN BRONNEN

- 1 De Sustainable Development Goals (SDGs) zijn opgesteld door de Verenigde Naties en gelanceerd in 2015. De ambitie is om in 2030 deze doelen te hebben bereikt: [THE 17 GOALS | Sustainable Development \(un.org\)](https://www.un.org/sustainabledevelopment/)
- 2 De planetary boundaries zijn uitgewerkt door het Stockholm Resilience Center: [Planetary boundaries - Stockholm Resilience Centre](https://www.stockholmresilience.org/en/our-work/planetary-boundaries.html)
- 3 Doughnut Economics: Seven Ways to Think Like a 21st-Century Economist by Oxford economist Kate Raworth 2017.
- 4 Frenken, K. & Hekkert, M. (2017). Innovatiebeleid in tijden van maatschappelijke uitdagingen, MeJudice, 11 april 2017. <https://www.mejudice.nl/artikelen/detail/innovatiebeleid-in-tijden-van-maatschappelijke-uitdagingen>
- 5 Köhler, J., Geels, F. W., Kern, F., Markard, J., Onsongo, E., Wiczorek, A., Alkemade, F., Avelino, F., Bergek, A., Boons, F. Fünfschilling, L., Hess, D., Holtz, G., Hyysalo, S., Jenkins, K., Kivimaa, P., Martiskainen, M., McMeekin, A., Mühlemeier, S., ... Wells, P. (2019). An agenda for sustainability transitions research: State of the art and future directions. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 31, 1.
- 6 Ben-Eli, M. U. (2018). Sustainability: Definition and five core principles, a systems perspective. *Sustainability Science*, 13(2), 1337-1343.
- 7 NewForesight is een strategisch consultancy bureau wat zich richt op het initiëren en versnellen van de duurzame transitie voor overheden en bedrijven. Zie: [www.newforesight.com](http://www.newforesight.com)
- 8 Nyenrode Business Universiteit <https://www.nyenrode.nl/over-nyenrode>
- 9 Simons, L. (2014) Changing the Food Game, market transformation strategies for sustainable agriculture, Greenleaf.
- 10 Nijhof, A., Wins, A., Argyrou, A & Chevrollier, N. (2022). Sustainable market transformation: A refined framework for analyzing causal loops in transitions to sustainability. *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 42, 352 - 361.
- 11 Zie: <http://www.leadsustainablechange.org>
- 12 Hekkert, M., Janssen, M., Wesseling, J. & Negro, S. (2020). Mission-oriented innovation systems, *Environmental Innovation and Societal Transitions*, 34, 76 - 79.
- 13 Chappin, M., Hekkert, M., Van Leeuwen, M. & Both, D. (2018). *Innovatiesysteemanalyse voor beleidsanalisten. Een handleiding*. Rijksdienst voor Ondernemend Nederland en Universiteit Utrecht.
- 14 Bode, N., Buchel, S., Diercks, G., Lodder, M., Loorbach, D., Notermans, I. Van Raak, R., Scherpenisse J. & Van der Steen, M. (2020). *Sturing in transitie: Een raamwerk voor strategie bepaling*. DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam.

- 15 Zie: <https://www.encyclo.nl/begrip/transMissie>
- 16 De ontwikkeling van het MIS-raamwerk is ten dele gebaseerd op een door het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) gefinancierd onderzoeksproject naar het meten van voortgang in het realiseren van een Circulaire Economie, specifiek als het gaat om de vijf Transitieagenda's (en bijbehorende Uitvoeringsagenda's) die daar in Nederland een impuls aan moeten geven. Het uit dit onderzoek resulterende MIS-raamwerk vormt inmiddels een onderdeel van de jaarlijkse Integrale Circulaire Economie Rapportage (ICER). Voor meer informatie, zie <https://www.pbl.nl/monitoring-circulaire-economie>.
- 17 Zie: [www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-milieu-en-economie/hoer-zijn-milieu-en-economie-verbonden](http://www.cbs.nl/nl-nl/dossier/dossier-milieu-en-economie/hoer-zijn-milieu-en-economie-verbonden)
- 18 Hekkert, M., Suurs, R., Negro, S., Kuhlmann, S. & Smits, R. (2007). Functions of innovation systems: A new approach for analysing technological change, *Technological Forecasting & Social Change*, 74, 413 - 432.
- 19 Loorbach D., & Rotmans J. (2006). Managing transitions for sustainable development. In: X., Wiczorek A. (eds.), *Understanding industrial transformation*, 44, 1 - 19). Springer.
- 20 Aghion, P. and Jaravel, X. (2015), "Knowledge spillovers, innovation and growth", *The Economic Journal*, 125: 533-573.
- 21 Dit systeemarchetype heet 'Shifting the Burden'.
- 22 Deze factor benadrukt de dynamiek in de 'niches' van een multi-level systeem: Kemp, R., Schot J., & Hoogma, R. (1998). Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: The approach of strategic niche management. *Technology Analysis & Strategic Management*, 10(2), 175-198.
- 23 Hekkert, M. & Ossebaard, M. (2010). *De innovatiemotor. Het versnellen van baanbrekende innovaties*. Van Gorcum: Assen.
- 24 Lodder, M., Roorda, C., Loorbach, D., & Spork, C. (2017). *Staat van Transitie: patronen van opbouw en afbraak in vijf domeinen*. DRIFT, Erasmus Universiteit Rotterdam, 2017. P8
- 25 Loorbach, D., Frantzeskaki, N., & Avelino, F. (2017). Sustainability transition research: Transforming science and practice for societal change. *Annual Review of Environment and Resources*, 42(3), 599-626.
- 26 Mazzucato, M. (2018) Mission-oriented innovation policies: challenges and opportunities. *Industrial and Corporate Change*, 27(5), 803-815.
- 27 Wanzenböck, I., Wesseling, J.H., Frenken, K., Hekkert, M., & Weber, M. (2020). A framework for mission-oriented innovation policy: Alternative pathways through the problem-solution space. *Science and Public Policy*.
- 28 Janssen, M. J., Torrens, J. C. L., Wesseling, J., & Wanzenböck, I. (2021). The promises and premises of mission-oriented innovation policy: A reflection and ways forward. *Science and Public Policy*.
- 29 Janssen, M., Wesseling, J., Torrens, J., Weber, M., Penna, C., & Klerkx, L. (2023). Missions as boundary objects for transformative change: Understanding coordination across policy, research, and stakeholder communities. *Science and Public Policy*.
- 30 Een niche is een kleine en specifieke markt en kan zich richten op een bepaald product, dienst, demografie, geografie of andere kenmerken.