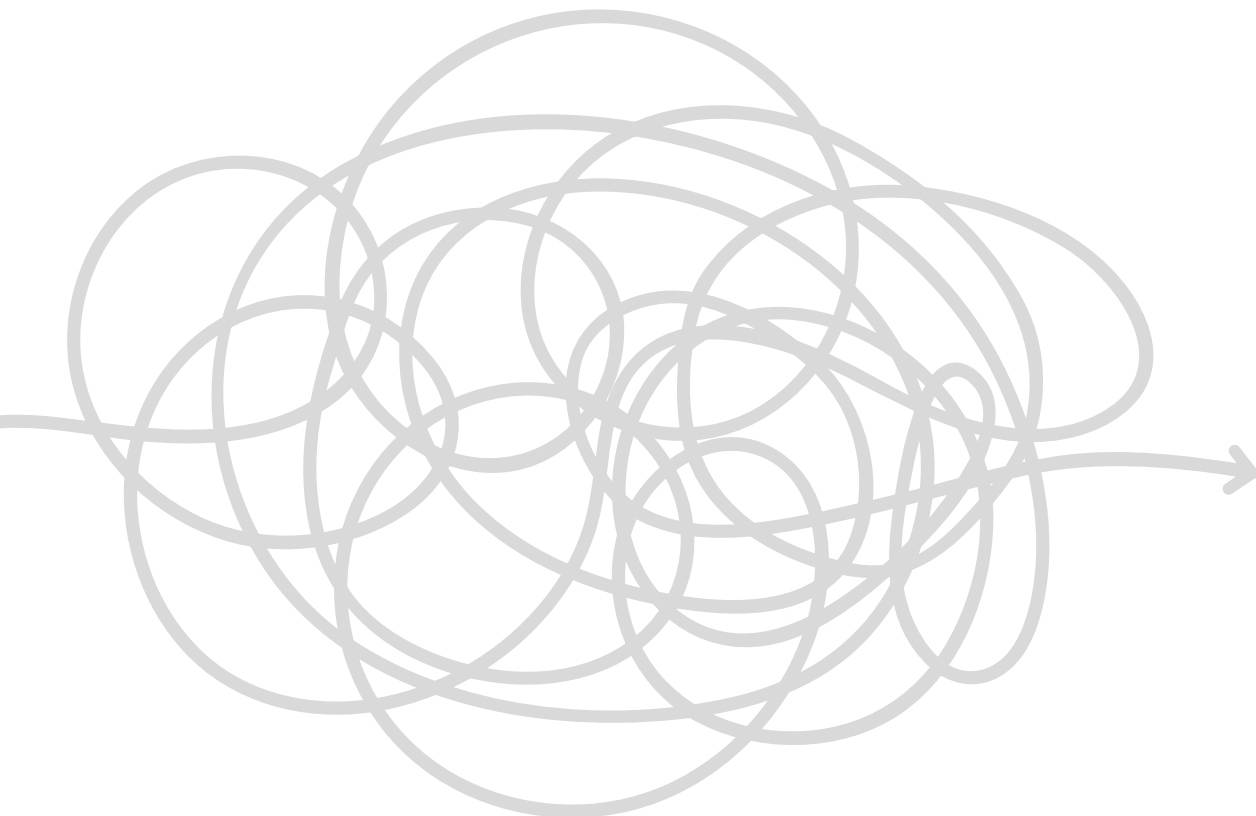


WERKBOEK

WEconomy Transitiecanvas

Een praktische organisatorische aanpak

Jan Jonker [red.]



Welkom bij het werkboek WEconomy Transitiecanvas

We staan in deze maatschappij voor meerdere fundamentele uitdagingen. Hier worden deze gebundeld tot vier vraagstukken: duurzaamheid, circulariteit, leefbaarheid en biodiversiteit. Deze vraagstukken zijn nauw met elkaar verbonden. Werken aan transitie betekent bewust en programmatisch over een langere periode een bijdrage leveren aan het oplossen van deze vraagstukken.

De aard van de vraagstukken is zodanig dat geen enkele organisatie, geen enkel burgerinitiatief of beleid deze zelfstandig kan oplossen. De aard en de omvang vragen om nieuwe vormen van samenwerken, om anders organiseren, om collectieve actie. Niet meer met een focus op 'losse' organisatorische entiteiten, maar een focus op het geheel, op de collectiviteit, op het systeem.

Dat brengt een lastige uitdaging met zich mee. Immers, ons huidige sociale en economische systeem neemt 'de' organisatie als uitgangspunt en niet het samenwerken. Toch zal het fundamenteel anders moeten. Dat desondanks toch vormgeven is de uitdaging, ook al kan het nog wel decennia duren voordat we een echte transitie gerealiseerd hebben.

Aan de totstandkoming van dit werkboek is door een groot aantal mensen bijgedragen. Er zijn elf workshops door heel Nederland georganiseerd met bijna honderd deelnemers. De reviewers van eerdere versies van dit werkboek hebben met hun constructieve opmerkingen de insteek en teksten aangescherpt. We zijn hen allen zeer erkentelijk voor hun bijdragen. Dank gaat ook uit naar de opdrachtgevers: het Ministerie van Economische Zaken, ClickNL en Circonnect.

We wensen eenieder die dit werkboek gaat gebruiken veel doorzettingsvermogen, de nodige humor en af en toe rust.

De titel 'WEconomy' is een woordspeling op 'wij-economie', wat verwijst naar de uitdaging dat fundamentele veranderingen alleen echt tot ontwikkeling komen als een opgave die moet leiden tot collectieve waardecreatie.

Een praktisch werkboek voor een organisatorische aanpak van transitieprogramma's tussen partijen (burgers, bedrijven en overheid) gemaakt voor transitie managers, procesregisseurs, regioversnellers en alle andere mensen die zich inzetten voor het realiseren van veranderingen rond de gecombineerde opgaven van duurzaamheid, circulariteit, leefbaarheid en biodiversiteit.

Jan Jonker (red.)

Essentie van dit werkboek

- Een transitieprogramma heeft tot doel het adresseren van fundamentele veranderingen tussen verschillende partijen rond partij- en organisatie-overstijgende problemen.
- Deze problemen zijn niet door één partij op te lossen maar alleen door (anders) samen te werken. De focus hier ligt op het vormgeven van dat organiseren tussen partijen (en niet in organisaties).
- Werken aan transitie leidt tot anders organiseren met als resultaat waardecreatie voor de partijen die betrokken zijn bij het transitieprogramma.
- Waardecreatie kan verschillende vormen aannemen, zoals maatschappelijke, materiële, financiële, sociale of ecologische vormen.
- Collectieve waardecreatie vraagt om het ontwikkelen van nieuwe en vooral collectieve businessmodellen tussen partijen.
- Waardecreatie wordt concreet gemaakt aan de hand van een model in het transitiecanvas, bestaande uit drie (hoofd)fasen en vijftien bouwstenen, uitgewerkt in een transitiecanvas.
- Het gebruik van het transitiecanvas helpt om programmatisch toe te werken naar anders organiseren en collectieve waardecreatie.
- Het canvas is ontwikkeld voor (en met) transitie managers, regiocoördinatoren en -regisseurs, etc.; zij hebben een cruciale rol in het vormgeven en aansturen van transitieprogramma's.

Feedback op dit werkboek wordt op prijs gesteld. Constructieve op- en aanmerkingen sturen naar:
janjonker@me.com

Voorwoord	2
Leeswijzer	5
Inleiding	7
De taal van transitie	7
Blijvende plakkerige problemen	7
De vier grote opgaven	8
Transitie vraagt organisatieontwikkeling	9
Over organiseren, waardecreatie en businessmodellen	10
Het spinnenweb en de zeester	10
De essentie van een businessmodel	11
Businessmodel voor organisatorische waardecreatie	11
BusinessModelLab	12
Vormen van waardecreatie	12
De Ijsberg van Output en Outcome	13
Uitgangspunten collectieve businessmodellen	13
Classificatie van collectieve businessmodellen	14
Organiseren van collectieve waardecreatie	14
Schaal, samen en systeem	15
De rol van procesbegeleiders	16
Het WEconomy Transitiecanvas	16
Hoofd fasen en bouwstenen	16
Werkblad	18
Werkblad WEconomy Transitiecanvas	18
De Libelletest om je op weg te helpen	20
Fase I	21
Programmafase	21
Ambitie formuleren	21
QuickScan maken	24
Strategisch kiezen	28
Checklist Programmafase	30
Fase II	32
Organiseerfase (primaire bouwstenen)	32
Organiseren vormgeven	33
Coalitie vormen	39
Regie	41
Competenties	45
Businessmodel	47
Fase II	53
Organiseerfase (ondersteunende bouwstenen)	53
Technologische ontwikkelingen	53
Financiële middelen	55
Informatiestromen managen	57
Grondstofstromen beheren	59
De institutionele context aanpassen	60
Fase III	64
Resultaatfase	64
Resultaat bepalen	64
Rapporteren en communiceren	66
Epiloog	68
Colofon	69

Dit werkboek biedt een stapsgewijze uitwerking van het WEconomy Transitiecanvas. De doelgroep zijn transitie managers, procesregisseurs, regioversnellers en alle andere mensen die zich inzetten voor het realiseren van veranderingen rond de gecombineerde opgaven van duurzaamheid, circulariteit, leefbaarheid en biodiversiteit.

Transitie wordt opgevat als het werken aan nieuwe vormen van (collectieve) waardecreatie. De insteek hier is om dat vanuit een organisatorische invalshoek te doen. Dit leidt tot fundamentele veranderingen tussen partijen (burgers, bedrijven en overheid). Het WEconomy Transitiecanvas maakt die veranderingen zichtbaar en reikt een taal aan om daarover in gesprek te gaan.

Het canvas bestaat uit drie (hoofd)processen en vijftien bouwstenen. Het begint met een beknopte inleiding waarin een aantal uitgangspunten van het canvas beschreven worden. De bouwstenen worden uitgewerkt in een concrete aanpak en voorzien van een aantal tools die je behulpzaam zijn als je zelf aan de slag gaat. De gebruikte taal is direct, zonder de intentie populair te willen zijn.

Na de inleiding volgt een Libelletest om je zo goed mogelijk op weg te helpen. Daar wordt ook een aantal voorkeursroutes beschreven en een werkblad van het transitiecanvas aangereikt. Dit werkblad kan je gebruiken om uitkomsten te noteren.

Het is niet nodig om het werkboek eerst helemaal te lezen voordat je aan de slag kunt. Het kan wel handig zijn om de inleiding te lezen – die geeft inzicht in de opbouw. Vervolgens kan je het werkboek gebruiken zoals het gemaakt is: een canvas waar je geheel naar eigen inzicht in kunt ‘shoppen’, wat je weg kan leggen om er later mee door te gaan of terug te grijpen naar eerder uitgewerkte bouwstenen.



*Het lastige bij langlopende
veranderingsprocessen is het ontbreken
van kennis over hoe je zo'n langetermijn-
veranderproces faciliteert.*

Klaas Sietse Spoelstra



STEMMEN

In het werkboek zitten een aantal korte video's met reflecties op de bouwstenen van het transitiecanvas. Aan het woord komen mensen uit de praktijk vanuit verschillende rollen die aan transitieprogramma's werken. Ze volgen niet nauwgezet de structuur van het canvas, maar delen inzicht en ervaring op persoonlijke titel.

Dank gaat uit naar (in alfabetische volgorde): Elisa Achterberg, Eberhard Dijkhuis, Twardy Duisters, Hilde Engels, Femke Groothuis, Timber Haaker, Antoine Heideveld, Kien van Hövell, Marije Klomp, Matthéüs van de Pol, Steef Steeneken, Koen Sluys, Carolina Vogel, Bart Volkers en Roelof de Vries.



NIVEAU VAN KIJKEN

Er zijn verschillende niveaus waarop naar het werken aan fundamentele veranderingen gekeken kan worden. Hier wordt een onderscheid gemaakt in drie niveaus:

- Het niveau van beleid: niet zelden heel algemeen en daardoor abstract van aard. Vraagt om een concrete vertaling naar sectoren, regio's en – niet in de laatste plaats – bedrijven.
- Het niveau tussen partijen: hier breed ingestoken. Dus niet alleen tussen bedrijven (al dan niet commercieel van aard), maar tussen alle mogelijke organisaties, overheden én burgers (die in meer of mindere mate georganiseerd kunnen zijn).
- Het niveau van organisaties – vaak met (deels) hun waardeketens: dat is het domein van de klassieke organisatie- en veranderkunde. Er is natuurlijk niets op tegen om kennis en ervaring die daar ontwikkeld is te gebruiken als dat zo uitkomt.

Dit werkboek kijkt primair naar het organiseren tussen partijen, omdat daar de grootste uitdaging

voor het effectief organiseren van een transitieprogramma zit – ook al is soms voor een goed begrip een uitstapje naar een ander niveau voor de helderheid gewenst.



SCOPE

Dit werkboek biedt een aanpak om te werken aan regionale of lokale transitieprogramma's. De insteek is anders organiseren tussen partijen (bedrijven, overheid en burgers). Dit betekent keuzes maken. Heel veel onderwerpen komen dus niet aan bod.

- Lezers die op zoek zijn naar een overzicht van diverse onderwerpen rond de circulaire economie worden verwezen naar de kenniskaarten: een initiatief van Het Groene Brein en het Versnelingshuis, zie: <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/kenniskaart/circulaire-economie/>
- Lezers die op zoek zijn naar een aanpak die zich meer richt op ontwerpen van producten worden verwezen naar de CIRCO-aanpak, zie: <https://www.circonl.nl/>
- Lezers die op zoek zijn naar meer informatie rond beleid worden verwezen naar het 'Uitvoeringsprogramma Circulaire Maakindustrie', zie: <https://circulairemaakindustrie.nl/>
- Lezers die graag meer willen weten over de actuele stand van zaken rond een transitie naar een circulaire economie en de tweejaarlijkse CE Rapportage worden verwezen naar de website van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL), zie: <https://www.pbl.nl/monitoring-circulaire-economie>
- Lezers die op zoek zijn naar een benadering van verandering in organisaties worden verwezen naar 'De Kern van Veranderen', zie: <https://www.studeersnel.nl/nl/document/avans-hogeschool/verandermanagement/de-kern-van-veranderen-ebook-marco-de-witte-witte-en-jonker/27853307>

Inleiding

Transitie vraagt om anders organiseren. Onder transitie wordt verstaan: fundamentele veranderingsprocessen tussen partijen, zoals bedrijven, overheden en burgers. Succes wordt bepaald door samen te werken aan collectieve waardecreatie.

Dat wordt concreet gemaakt aan de hand van een transitiecanvas. Dat canvas is opgebouwd uit drie hoofdfasen, de Programma-, Organiseer- en Resultaatfase, uitgewerkt in vijftien bouwstenen. De kern van het canvas is de Organiseerfase. De bouwstenen van deze fase worden telkens uitgewerkt in vijf deelfasen die laten zien hoe processen om te komen tot passende vormen van organiseren, zich in de loop van de tijd kunnen ontwikkelen.

Het transitiecanvas wordt uitgewerkt in vijftien bouwstenen. Deze beginnen met een inleiding en vaak een korte video, bedoeld ter inspiratie. Vervolgens worden een aanpak en tools aangereikt waarmee een bouwsteen uitgewerkt kan worden. Tot slot wordt extra materiaal aangereikt wat kan bestaan uit publicaties, extra tools of video's. De opzet is analytisch van toon en redelijk rechttoe rechtaan.

Het transitiecanvas is en blijft een praktische methodiek. Het probeert de complexiteit in stukjes te hakken om daarmee zo concreet mogelijk handvatten aan te reiken. Er wordt een groot aantal suggesties en tools aangereikt, maar de keuze hoe deze te

Transitie gedijt bij rommeligheid, gewoon doen en fouten maken. Dat staat haaks op ons ingeslepen streven naar controle en efficiëntie.

gebruiken ligt bij de gebruikers. Het is vergelijkbaar met een kookboek: ook al worden de 'ingrediënten' en een 'bereidingswijze' gegeven, toch is dat nooit het feitelijke koken.

In deze inleiding wordt stilgestaan bij een aantal uitgangspunten die samenkomen in het WEconomy Transitiecanvas. Je kan dit ook overslaan en gelijk hier doorklikken naar het Weconomy Transitiecanvas



Video

Jan Jonker geeft een introductie op de opzet van het WEconomy Transitiecanvas

De taal van transitie

De opzet van het transitiecanvas heeft een cafeteriastructuur: er zijn voorkeursroutes, maar alle elementen uit het canvas kunnen ook los van elkaar gebruikt worden. Op elk punt in het transitiecanvas kan worden ingestapt, stappen kunnen overgeslagen worden en het is mogelijk bij het begin te beginnen of juist achteraan. Wat ook het gebruik is, het canvas dient als een rode draad waar altijd op teruggevallen kan worden. Het reikt een gemeenschappelijke 'taal' aan om met de partijen die betrokken zijn bij een programma, te communiceren.



Video

Kien van Hövell staat stil bij de verschillende taalstijlen, die nodig zijn in een transitieprogramma



Blijvende plakkerige problemen

Het WEconomy Transitiecanvas is er om gezamenlijk te werken aan 'plakkerige' (wicked) problemen.



Kenmerkend voor deze problemen is dat ze niet op te lossen zijn door het in zo klein mogelijke stukjes te hakken, deze stuk voor stuk op te lossen en ze daarna – als een soort van ‘magische horlogemaker’ – weer perfect in elkaar te passen. Integendeel, plakkerige problemen hebben als gemeenschappelijk kenmerk dat ze aan elkaar vastzitten en niet zomaar losgeknipt kunnen worden. Dat betekent dat werken aan het oplossen van het ene probleem impact heeft op een of meerdere andere problemen. Denk aan de metafoor van het ‘waterbed’, of het ‘Butterfly Effect’ en het is duidelijk dat alles aan elkaar vast zit, met elkaar (mee)beweegt en dat alleen oplossingen die het geheel benaderen, relevant zijn.

Dit heeft als consequentie dat veel van de actuele problemen waar we mee worstelen in organisaties (en in de maatschappij) alleen nog op te lossen zijn door nieuwe concepten om samen te organiseren, te ontwikkelen. Dat vraagt om nieuwe vormen van samenwerken en – op zijn beurt – tot nieuwe businessmodellen.

De opgave wordt om te veranderen van een economie gebaseerd op competitie en concurrentie naar een maatschappij (en een economie) gebaseerd op coöperatie. Op het zoeken en vormgeven van nieuwe vormen van gemeenschappelijkheid. Een mooie uitdaging, maar allesbehalve vanzelfsprekend. Maar we zullen wel moeten. Was het niet Einstein die de onvergetelijke woorden sprak: “We kunnen problemen niet oplossen met de manier van denken die ze heeft veroorzaakt.”

Wat is het probleem waar we aan gaan werken?

De ambitie om samen te werken aan een transitieprogramma wordt ingegeven door de gedeelde



ambitie van een groep mensen om een probleem zo goed mogelijk op te lossen (of tenminste aan die oplossing een bijdrage te leveren). Cruciaal is daarom de vraag: aan welk probleem werken we in dit programma en voor wie lossen we dat probleem op? En, weten die partijen dat?

Een probleem- en partijenanalyse is een onmisbaar onderdeel bij de start van een programma. Wat is de waardecreatie en voor wie?

Problemen hebben bovendien de ‘nare eigenschap’ te veranderen terwijl eraan gewerkt wordt. Dat kan doordat omstandigheden veranderen, er een nieuwe opvatting of nieuw idee ontstaat, een deel van het probleem al opgelost is en ga zo maar door. Meer dan eens analyseren of de probleemopvatting nog gedeeld wordt, is allesbehalve een verspilling van tijd.

De vier grote opgaven

In dit werkboek wordt een onderscheid gemaakt in vier grote en (voorlopig) blijvende problemen. Problemen die niet ‘weggedacht’ of vergeten kunnen worden; die zich manifesteren in verschillende vormen (natuurrampen, temperatuurstijging, uitsterven van soorten, etc.) – wat er ook politiek of economisch gezegd wordt:



- **Duurzaamheid:** hetzelfde doen met minder inzet van materialen, minder verbruik van grondstoffen en minder uitstoot.
- **Circulariteit:** dat wat we maken langer gebruiken met zoveel mogelijk waardebehoud; dat vraagt onder andere om passend ontwerpen, modulariteit, repareerbaarheid.
- **Leefbaarheid:** een maatschappij (en daarbinnen een economie) faciliteren voor en met mensen, gericht op een evenwichtige balans tussen materiële welvaart, gezondheid, onderwijs, milieu en leefomgeving, sociale cohesie, persoonlijke ontplooiing en (on)veiligheid.
- **Biodiversiteit:** het ecologische systeem (onze natuurlijke habitat) niet uitputten of vernietigen maar actief voor behoud en restauratie met als doel evenwicht in de natuur.

Elk transitieprogramma zou direct – of tenminste in de ‘genen’ – een combinatie van deze problemen moeten adresseren met de intentie om een bijdrage te leveren aan oplossingen.

Transitie vraagt organisatieontwikkeling

De transitieopgave(n) zijn in de grond van de zaak veranderkundige opgaven, want de ambitie is om organisatorische en beleidsmatige praktijken, die samen het bestaande systeem vormen, te veranderen. Anders gaan organiseren betekent dus veranderen. Dat is de kernopgave. Maar dat gebeurt niet zomaar en al helemaal niet allemaal tegelijkertijd. Daarom is het WEconomy Transitiecanvas opgebouwd uit vijftien bouwstenen die die organi-

satorische processen beschrijven; vijf primaire en vijf secundaire. Elk van deze tien processen is vervolgens weer opgesplitst in vijf stappen.

Hieronder is als voorbeeld het primaire proces van organisatieontwikkeling weergegeven. De grondgedachte is om een ontwikkeling te schetsen over een aantal jaren heen – eerder tien of twintig jaar. Maar wie weet, gaan de ontwikkelingen veel sneller. Hier wordt vertrokken uit de bestaande gang van zaken – de bestaande orde. In vier vervolgstappen wordt deze dan doorontwikkeld vanuit een veranderkundig perspectief. Concreet krijgen we dan het volgende overzicht van stapsgewijze ontwikkelingen:

- 1 De huidige en volledig geaccepteerde en geïnstitutionaliseerde gangbare gang van zaken is dat wij ‘de’ organisatie als uitgangspunt nemen en organisatorisch, juridisch en fiscaal daar alles op projecteren. Dat noemen we hier: organisatiecentrisch organiseren.
- 2 Organisaties werken sinds mensenheugenis samen met toeleveranciers en afnemers, maar er is een duidelijke tendens tot voorwaartse en achterwaarde integratie van de waardeketen. Die integratie is de basis om te werken aan managementmodellen om het geheel te besturen – te benoemen als verticale integratie.
- 3 Het streven naar waardebehoud, dat zich vertaalt in het meermaals gebruiken van grondstoffen, onderdelen en producten, vertaalt zich organisatorisch in het sluiten van kringlopen. Een kringloop is een eigenstandig organisatorisch concept met alle juridische, fiscale en economische gevolgen van dien. Vaak wordt geprobeerd een kringloop op te bouwen uit ‘losse’ organisaties, maar niet zelden mislukt dat – al was het

Organisatiecentrisch organiseren	Horizontale en verticale integratie van waardeketens	Parallel (maar niet los van elkaar) organiseren van waardeketens en kringlopen	Collectieve en coöperatieve organisatievormen opzetten en organiseren	Vormgeven en doorontwikkelen van een ecologie van organisatievormen
----------------------------------	--	--	---	---



FIGUUR 1 Transitie vraagt organisatieontwikkeling

maar omdat er geen passende business- en verdienmodellen worden ontwikkeld. Tegelijkertijd zijn en blijven er naast kringlopen conventionele (lineaire) waardeketens. Het organisatorische landschap wordt een mix van waardeketens en kringlopen.

- 4 Wil verduurzamen en circulair werken echt impact hebben dan vraagt dat om organisatorische oplossingen over individuele organisaties, waardeketens en kringlopen heen. Dat betekent dat intensivering van het samenwerken steeds belangrijker wordt. Die ontwikkeling vertaalt zich in het opzetten en organiseren van collectieve en coöperatieve organisatievormen. Meerdere organisaties, waardeketens of kringlopen streven als entiteit naar het samen beheren van hun afvalstromen, het opwekken en verdelen van energie of het benutten van kapitaalgoederen. Daardoor ontstaan overkoepelende organisaties waarin collectieve activiteiten ondergebracht worden. Dat doen vraagt om passende business- en verdienmodellen voor alle betrokken partijen.
- 5 Trekken we deze ontwikkeling door dan ontstaat er een 'landschap' van verschillende organisatievormen door elkaar heen. Waardeketens gaan hand in hand met kringlopen en organisaties gaan samenwerken in overkoepelende organisatie- en businessmodellen. Burgers, bedrijven en overheden gaan op verschillende manieren samenwerken aan gezamenlijke oplossingen – soms afgedwongen, soms vrijwillig. Last but not least speelt de tendens tot dataficatie en digitalisering een steeds belangrijker rol. Het denken in levenscyclus van producten, onderdelen en grondstoffen komt centraal te staan.

Over organiseren, waardecreatie en businessmodellen

Transitie betekent fundamentele (systeem)veranderingen realiseren. Het WEconomy Transitiecanvas is gebaseerd op het idee dat transitie vraagt

om andere vormen van organiseren, om andere organisatievormen. Dat vraagt om een organisatorisch ontwikkelproces teneinde anders met elkaar te gaan samenwerken. In dit werkboek wordt dit uitgewerkt in drie criteria:

- Transitie vraagt om een organisatorische ontwikkeling, van organisaties met een industriële focus naar 'hybride' organisatie die bestaan uit een mix van waardeketens, kringlopen en netwerken. Het denken verschuift van organisaties naar samen organiseren.
- Het organiseren van transitie komt alleen van de grond als sprake is van nieuwe en andere vormen van waardecreatie. Het is daarom nuttig te kijken naar soorten waardecreatie.
- Het is relevant om te kijken hoe in het bijzonder collectieve businessmodellen als de 'dragers van waardecreatie' kunnen bijdragen aan transitie.

Als we blijven organiseren met individuele organisaties als uitgangspunt komt de transitie niet van de grond.

Het spinnenweb en de zeester

Denken over organisatieontwikkeling – over anders organiseren – is best wel pittig. We moeten immers verder denken dan wat we kennen en als gewoon ervaren.



FIGUUR 2 Het spinnenweb en de zeester

Ori Brafman en Rod Beckstrom hebben met als titel *De zeester en de spin* (2010) een inspirerend boek over deze twee organisatorische concepten geschreven.

Zij zeggen: “Als je het hoofd van een spin afhakt, gaat hij dood. Maar als je een arm van een zeester afhakt, groeit er een nieuwe aan. De afgehakte arm kan zelfs uitgroeien tot een nieuwe zeester.”

Dit schetst de kern van de organisatieontwikkeling: in een organisatievorm waarbij wordt samengewerkt, worden altijd manieren gevonden om mee te bewegen met de tijd, terwijl een organisatievorm waarbij all-in wordt gegaan op een strategie die niet meer van deze tijd is het vaak niet redt. De mogelijkheid om mee te bewegen en aan te passen aan de huidige en toekomstige omstandigheden bepaalt in zekere zin het bestaansrecht van organisaties.

De essentie van een businessmodel

Het organiseren van transitie komt alleen van de grond als er sprake is van nieuwe vormen van waardecreatie. Dat vraagt om (bij)passende businessmodellen.

Businessmodellen zijn (keuze)concepten die inzicht geven in hoe we waarde organiseren. Gangbaar is om dat waardecreatie te noemen. Ze bestaan uit vier onderdelen: (1) de waardepropositie, (2) de organisatie van die waardepropositie, (3) de verschillende vormen van waardecreatie en (4) de strategische keuze(s):

- De waardepropositie, ook wel businesspropositie genoemd, is feitelijk de ambitie en afbakening zoals die geformuleerd wordt in de eerste stap van het transitiecanvas – zie de eerste bouwsteen van het transitiecanvas.
- Het organiseren van die waardepropositie is organisatorisch uitgewerkt in bouwsteen 4 waar gekeken wordt naar verschillende organisatorische vormen zoals waardeketens, kringlopen of netwerken.

- De verschillende vormen van waardecreatie – zie de waardecreatiester die geïntroduceerd wordt bij de eerste bouwsteen van het transitiecanvas.
- De strategische keuze(s) die gemaakt worden om tot de realisatie van de waardepropositie te komen – zie het overzicht van mogelijke strategieën bij de derde bouwsteen van het canvas waaruit gekozen kan worden.

Het woord businessmodellen is eigenlijk incorrect en zou waardecreatiemodellen moeten zijn. Het gaat niet alleen over organisaties op commerciële grondslag maar over een veel breder palet aan organisaties én vormen van organiseren – die creëren immers allemaal waarde.

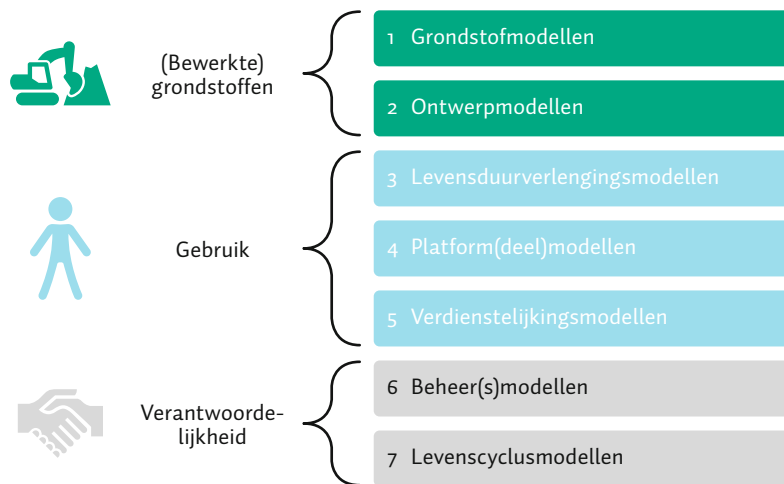


FIGUUR 3 De essentie van een businessmodel

Businessmodel voor organisatorische waardecreatie

Hier wordt uitgegaan van een classificatie van modellen gemaakt voor het Ministerie van Economische Zaken (en destijds Klimaat) in 2021. Er worden drie (hoofd)groepen van businessmodellen onderscheiden. Ieder van deze groepen geeft een bepaalde (functionele) focus aan, te weten: grondstoffen, gebruik und verantwoordelijkheid.

Uitwerking van deze classificatie is te raadplegen via het BusinessModelLab, sectie Tools; zie: <https://>



FIGUUR 4 Classificatie van businessmodellen

businessmodellab.nl/circulairere-tools. Achtergrond-documenten zijn te vinden op de website van de Circulaire Maakindustrie, zie: <https://circulaire-maakindustrie.nl/projecten/quickscan-circulaire-businessmodellen>.

BusinessModelLab

Er bestaat veel onderzoek naar businessmodellen. In het kader van dit transitiewerkboek is hard gewerkt om dat materiaal te verzamelen en toegankelijk te maken. Dat gebeurt via het portal van het BusinessModelLab (BML), waar drie verschillende pagina's toegang geven tot een database van bedrijven, een aantal tools en alle mogelijke extra bronnen:

- De database met 600+ korte casussen maakt het mogelijk om onder andere te zoeken op trefwoorden, de classificatie van businessmodellen of postcodes. Bezoekers worden uitgenodigd om hun eigen casus toe te voegen. Alle noodzakelijke materialen om dat in een werkformat te doen worden verstrekt, zie: <https://businessmodellab.nl/circulaire-database>
- Het BML ontsluit een groot aantal tools gericht op een verscheidenheid aan organisatievraagstukken. Daarbinnen is een selectie gemaakt van twaalf tools om te kunnen werken aan

duurzame en circulaire businessmodellen, zie: <https://businessmodellab.nl/circulairere-tools>

- Als derde en laatste input is er een pagina met alle mogelijke bronnen over businessmodellen. Daarbij kan gedacht worden aan Whitepapers, de verschillende classificaties van businessmodellen en het businessmodeltemplate, een praktische hands-on methodiek om aan duurzame en circulaire businessmodellen te werken, zie: <https://businessmodellab.nl/bronnen>

Video

Timber Haaker geeft een toelichting op het BusinessModelLab

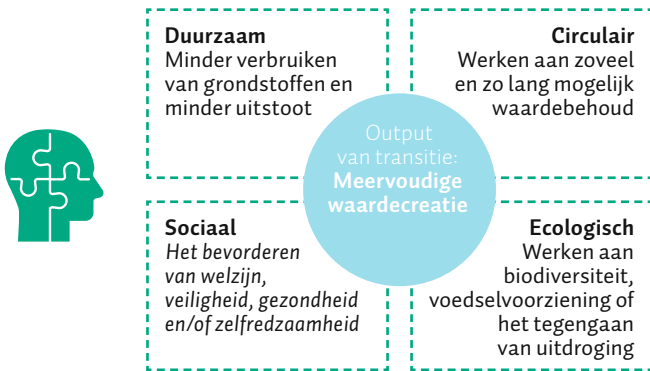


Vormen van waardecreatie

Een transitieprogramma heeft als ambitie het tegelijkertijd (en evenwichtig) realiseren van verschillende vormen van waardecreatie.

Hier gaan we uit van vier (hoofd)vormen van waardecreatie: duurzaam, circulair, sociaal en ecologisch (zie Inleiding). Dit komen terug in de output.

Waardecreatie kan gemonetariseerd worden, maar dat is niet per definitie noodzakelijk – ook al is dat dominant gangbaar.



FIGUUR 5 Vormen van waardecreatie

Het gaat altijd om het maken van een combinatie van verschillende vormen van waardecreatie. Vervolgens is het belangrijk om na te gaan in hoeverre die waardecreatie collectief is – dan wel collectief gemaakt kan worden.

Per definitie zitten er verschillende partijen ‘aan tafel’ (zie de partijenanalyse, tabel 1, p. 21). Het is zaak na te gaan welke waarde een programma voor wie oplevert.

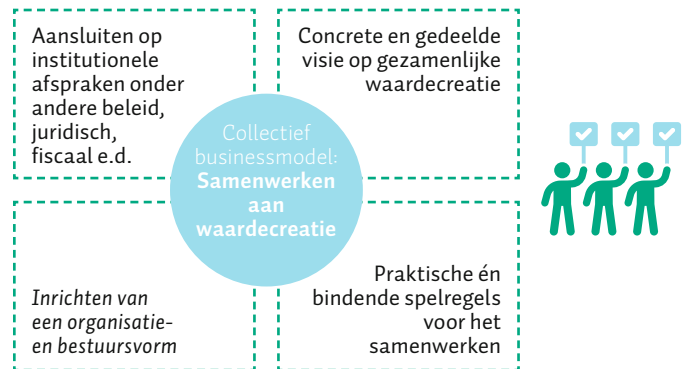
De Ijsberg van Output en Outcome

Waarde met elkaar organiseren levert (helaas) niet alleen waardecreatie op, maar ook negatieve impact. Denk aan het gebruik van niet-vervangbare

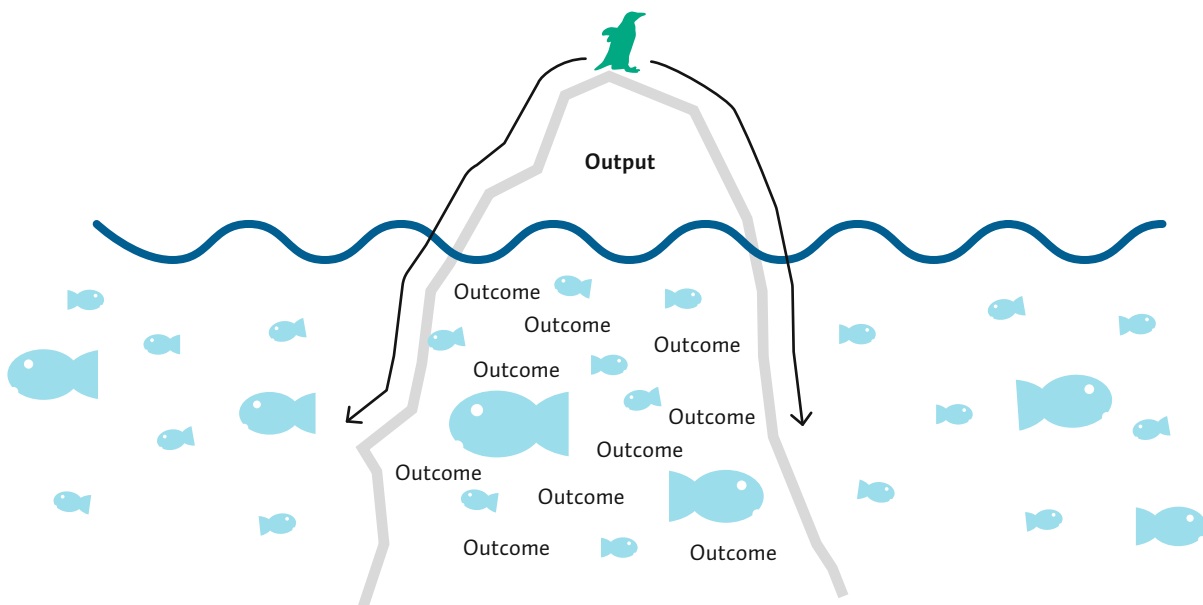
of hergroeiende grondstoffen, de negatieve impact op de natuur (uitsterven diersoorten) en de gezondheid van mensen (smog, fijnstof, lawaai, etc.). Hier noemen we dat de outcome – ook wel de ‘verborgen impact’. In een trend als integrale beprijzing wordt geprobeerd die negatieve uitkomsten mee te nemen in de prijs. Vooralsnog zijn dat experimenten. Bij het vormgeven van een transitieprogramma is het daarom goed om naar de outcome op korte en lange termijn te kijken.

Uitgangspunten collectieve businessmodellen

Werken aan meervoudige waardecreatie is een collectieve opgave. De classificatie van het minis-



FIGUUR 7 Uitgangspunten collectieve businessmodellen



FIGUUR 6 De Ijsberg van Output en Outcome

terie van Economische Zaken richt zich ten eerste en vooral op individuele organisaties en waardeketens. Samenwerken tussen organisaties vraagt om businessmodellen met een collectief karakter. Dat kan alleen op basis van een aantal uitgangspunten. Hier staan er vier. Zo ontstaat de basis voor modellen gericht op collectieve waardecreatie.

Classificatie van collectieve businessmodellen

Collectieve businessmodellen

Een collectief businessmodel laat zien hoe de gezamenlijke waarde(n)propositie tussen samenwerkende partijen georganiseerd wordt. Deze zijn te verdelen in drie subgroepen: collaboratief, coöperatief en community-based.

Collaboratief

De essentie van een collaboratief businessmodel is dat partijen gaan samenwerken om een bepaalde functie (water, stroom, vervoer) samen te organiseren.

Coöperatief

Een coöperatief businessmodel 'organiseert' en formaliseert de samenwerking, de 'input' van de partijen (naast geld bijvoorbeeld tijd) en de verdeling van opbrengsten rondom een gezamenlijke waarde(n)propositie.

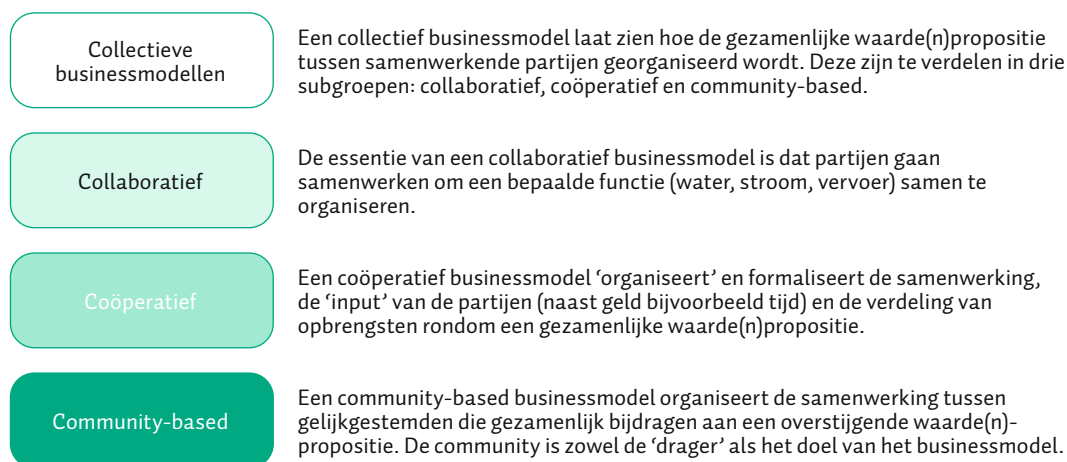
Community-based

Een community-based businessmodel organiseert de samenwerking tussen gelijkgestemden die gezamenlijk bijdragen aan een overstijgende waarde(n)propositie. De community is zowel de 'drager' als het doel van het businessmodel.

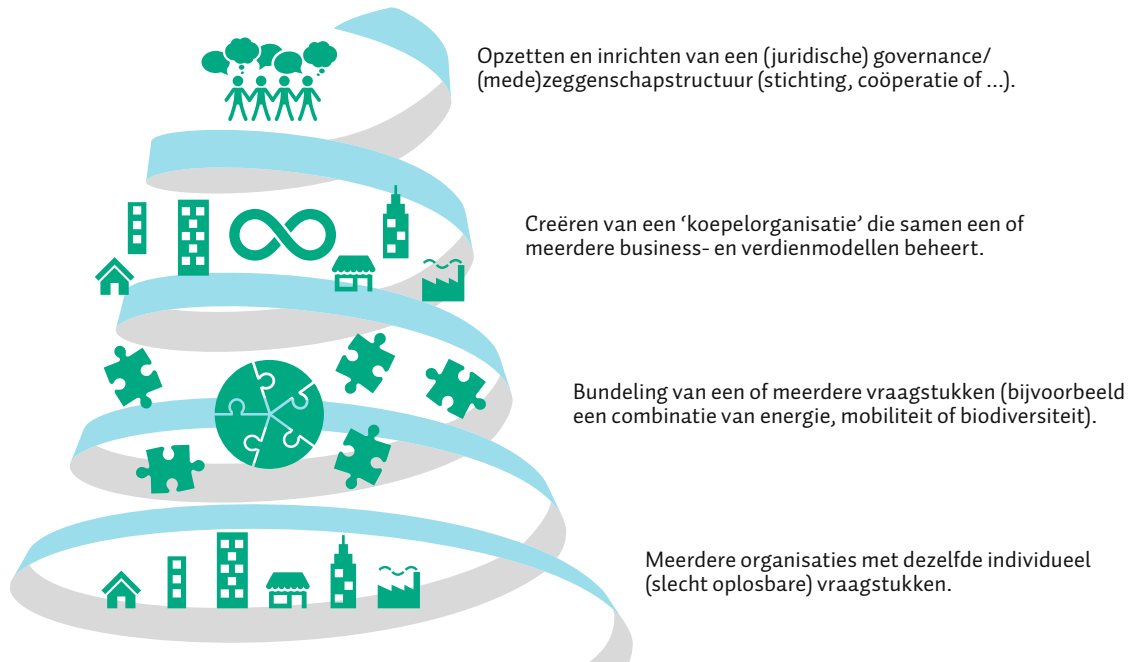
Organiseren van collectieve waardecreatie

Het organiseren van een collectief businessmodel is een uitdagende klus op zich. Er moet een proces van het collectief maken van problemen én oplossingen komen. Maar misschien is dat wel de kern van het vormgeven van transitie. In figuur 8 wordt een schets van dat proces gegeven in vier stappen.

- Opzetten en inrichten van een (juridische) governance/(mede)zeggenschapstructuur (stichting, coöperatie of ...).
- Creëren van een 'koepelorganisatie' die samen een of meerdere business- en verdienmodellen beheert.
- Bundeling van een of meerdere vraagstukken (bijvoorbeeld een combinatie van energie, mobiliteit of biodiversiteit).
- Meerdere organisaties met dezelfde individueel (slecht oplosbare) vraagstukken.



FIGUUR 8 Classificatie van collectieve businessmodellen



FIGUUR 9 Organiseren van collectieve waardecreatie

Schaal, samen en systeem

In het transitiecanvas worden drie ontwerpprincipes gehanteerd voor het ontwikkelen van programma's. Die uitgangspunten leiden tot het onderscheid tussen een pilot/project en een programma. Eerstgenoemde zijn immers van korte duur. Bij een programma gaat het over een langere looptijd – zeg vijf tot zeven jaar. Feitelijke transities duren veel langer, maar daar is vaak geen invloed op. Dus hier past enig realisme.

Schaal

Het is van belang om in het ontwerp van een programma gelijk te kiezen voor (bij)passende omvang van een project. Dus niet eerst beginnen met een pilot in de hoop incrementeel toe te werken naar schaal. De praktijk laat maar al te vaak zien dat pilots een stille dood sterven. Dus zoek met elkaar naar de best passende schaal en hou daaraan vast.

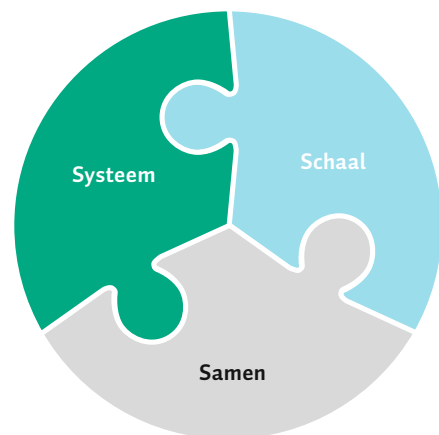
Samen

In elk programma moet uitgebalanceerde, concrete en liefst meetbare aandacht zijn voor een combinatie van de grote maatschappelijke opgaven van

deze tijd: duurzaamheid, circulariteit, biodiversiteit en leefbaarheid.

Systeem

Kijk in elk programma in een vroeg stadium naar de aansluiting op – en veranderruimte in – de institutionele context. Wetten en regels (vaak uit een grijs verleden) staan transitie vaak in de weg. Zoek nadrukkelijk waar de veranderruimte zit en rek deze zo nodig, in overleg met betrokken partijen, op. Soms kan dat binnen de grenzen van de bestaande



FIGUUR 10 Schaal, samen en systeem

institutionele orde en soms zal met elkaar die ruimte wat groter gemaakt moeten worden.

De rol van procesbegeleiders

Procesbegeleiders spelen een essentiële rol in het navigeren door complexe samenwerkingen en het faciliteren van transitieprocessen. Voor de succesvolle inzet van deze professionals is het van belang dat zij beschikken over:

- Kennis over het vormgeven van fundamentele veranderingen: kennis van verander- en transitie-management – zowel de materiële, procesmatige als sociaal-psychologische kant.
- De kracht om samenwerking te bevorderen: in te zetten om samenwerking te faciliteren, door terzake te communiceren en zo vertrouwen te bevorderen met als doel een veilige omgeving te creëren voor open dialoog. Daartoe beschikken over een arsenaal aan faciliterende methoden en werkvormen.
- Expertise in ‘wicked’ vraagstukken: inzicht in het oplossingsgericht kunnen combineren van vraagstukken rond de circulaire economie, duurzaamheid, brede welvaart en de impact op onze natuurlijke leefomgeving.

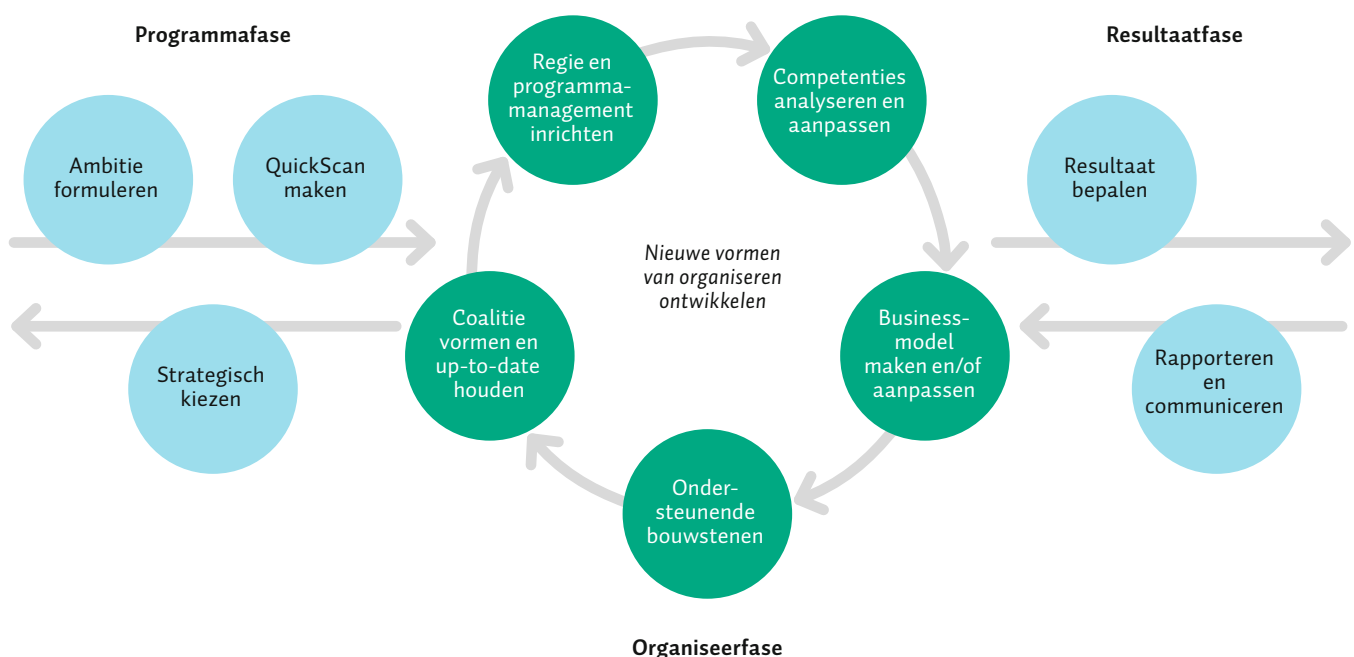
- Ervaring in het omgaan met verschillende partijen: het vermogen om verschillende belangen te herkennen, deze evenwichtig te balanceren en effectief daarover te communiceren (taalkeuzes).
- Kennis van interdisciplinaire samenwerkingsvormen: procesbegeleiders zijn bij uitstek mensen die in staat zijn om tussen verschillende kennisdomeinen en disciplines te ‘schakelen’ (*triple helix*).

Het WEconomy Transitiecanvas

De bouwstenen en fasen samen laten het volgende model zien (figuur 11). Dat is niet lineair van aard waarin verplicht van links naar rechts gewerkt moet worden. Pijlen gaan heen én terug en het hart wordt gevormd door een cirkel die net zo vaak als nodig doorlopen kan worden.

Hooffasen en bouwstenen

Het WEconomy Transitiecanvas bestaat uit drie fasen en vijftien bouwstenen. Deze worden hieronder geïntroduceerd.



FIGUUR 11 Het WEconomy Transitiecanvas

Fase I: Programmafase

Deze hoofdfase bestaat uit drie bouwstenen om de ambitie, scope en haalbaarheid van een programma te bepalen:

- De ambitie verkennen en formuleren: wat willen we, als alles lukt en meezit, met dit programma bereiken? Wie zit daar op te wachten of welke behoefte wordt voor wie vervuld?
- Een QuickScan maken: wat kan er in deze regio, wat is er al georganiseerd en met welke (juridische, regionale, technische etc.) beperkingen moeten we rekening houden?
- Strategisch kiezen: niet alles kan, dus waar kiezen we voor en wat zijn de consequenties op korte en lange termijn van die keuze?

Fase II: Organiseerfase

Deze hoofdfase vormt de kern van de transitieaanpak. Essentie is om de ambitie zo effectief mogelijk te organiseren. Dat krijgt vorm in tien bouwstenen. Vijf daarvan zijn primair en worden uitvoerig uitgewerkt:

- Centraal staat het werken aan een andere vorm van organiseren waarin de gewenste transitie gaandeweg vorm krijgt.
- Dat vraagt om een flexibele coalitie, een die zich steeds weer aanpast bij de ontwikkelingen van het transitieprogramma.
- Het vraagt ook om regie en programmamanagement, om het (in)regelen, bewaken en waar nodig per fase bijsturen.
- In de loop van een programma is behoefte aan verschillende competenties. Waar behoefte aan

is, moet geanalyseerd en waar nodig versterkt en/of aangepast worden.

- Werken aan collectieve waardecreatie vraagt om het ontwikkelen van een gemeenschappelijk businessmodel. Dat kan door een bestaand model aan te passen of een nieuw model te ontwikkelen.

Er zijn vijf ondersteunende bouwstenen die beknopt worden uitgewerkt:

- De technologische ontwikkelingen volgen.
- De financiële middelen.
- De informatiestromen managen.
- De grondstofstromen beheren.
- De institutionele context aanpassen.

Fase III: Resultaatfase

Deze derde en laatste hoofdfase bestaat uit twee bouwstenen. Ze helpen bij het evalueren van de resultaten van een programma en het kiezen van een passende vorm om deze te rapporteren en communiceren:

- Resultaat bepalen: hier gaat het om het meten van resultaten (en een daarbij passende meetmethode kiezen) en op basis van de uitkomsten evalueren wat bereikt is.
- Rapporteren en communiceren: betreft het kiezen van de meest geschikte vorm van rapporteren die aansluit op de mogelijke eisen van derden en het publiek. Maar het gaat ook om communiceren. Je wilt immers mensen meenemen en inspireren in hun taal in een 'verhaal' dat hen aanspreekt.

Werkblad

Werkblad WEconomy Transitiecanvas

Koester niet de illusie dat het transitiecanvas met één bijeenkomst is ingevuld. Werken met het WEconomy Transitiecanvas levert stap voor stap antwoorden op. Dat gebeurt niet in één keer, maar vraagt om meerdere bijeenkomsten. Het is daarom handig om je resultaten (tussentijds) op te slaan. Dit is een werkblad waarop je tussentijds je antwoorden kan bewaren. Mocht je dat willen dan kan je het werkblad hier met je antwoorden downloaden (als pdf) en printen.

Het is niet nodig om van links naar rechts of van boven naar beneden te werken met het canvas. Begin daar waar jou dat het beste uitkomt. Lees de toelichting op de verschillende bouwstenen zoals uitgewerkt in het werkboek. Maak zo nodig al bij

voorbaat een planning voor meerdere bijeenkomsten (mensen hebben het druk en agenda's zitten vol). Kies een werkvorm die voor jullie werkt. Deel tussentijds de resultaten met de coalitie waarmee je aan het transitiecanvas werkt. Het is handig om van tevoren onderdelen te lezen en daar vast op te 'kauwen'. Geef zo nodig en tijdig 'huiswerk' aan de deelnemers zodat iedereen zo goed mogelijk voorbereid mee kan (blijven) doen.

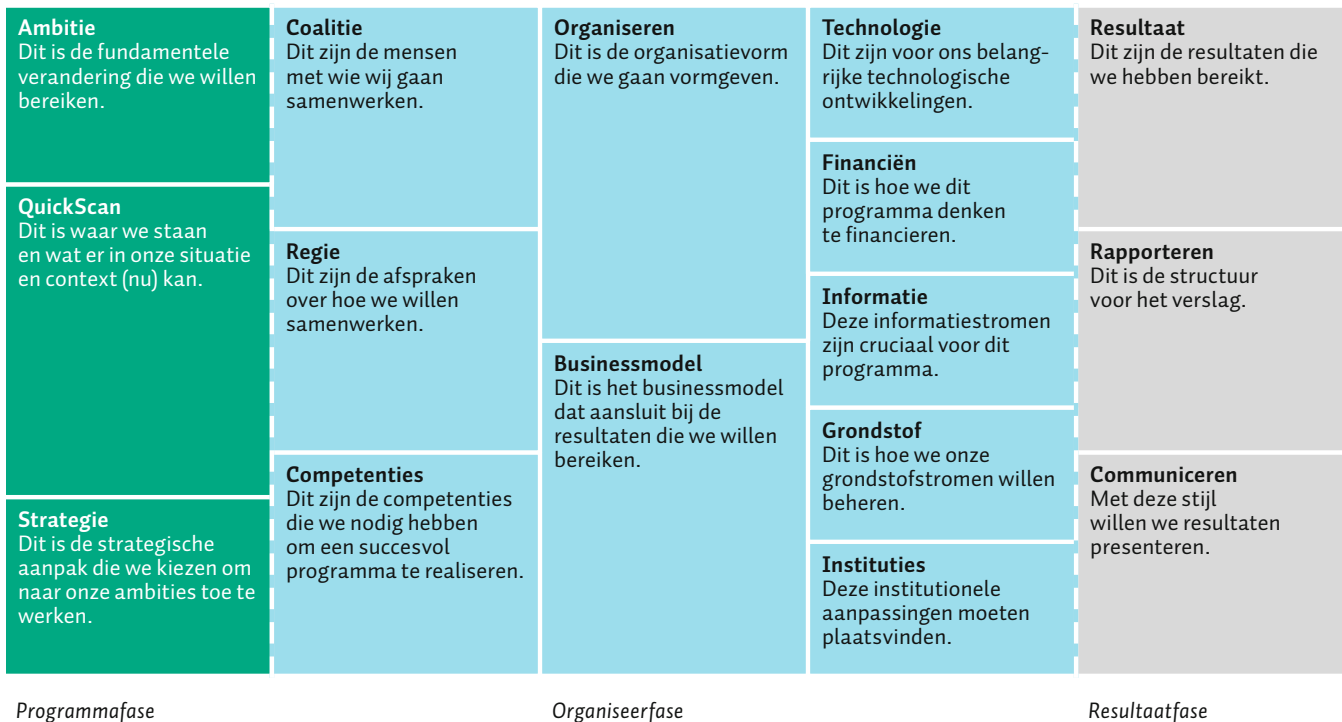
Werken met het transitiecanvas, vragen stellen en antwoorden met elkaar bespreken, maak keuzes en dilemma's concreet. Zo ontstaat collectief inzicht en gedeelde betekenis. Dat is de basis om samen dingen te doen.

Kernboodschappen

Dit zijn de kernboodschappen van deze inleiding:

- 1 Transitie is een langlopend en ingrijpend organisatorisch veranderproces tussen partijen (overheid, bedrijven en burgers) over soms meerdere decennia met een fundamentele impact op het systeem. Hier is de insteek dat deze organisatie-opgave wordt vormgegeven in een lokaal of regionaal transitieprogramma.

Programmanaam ...

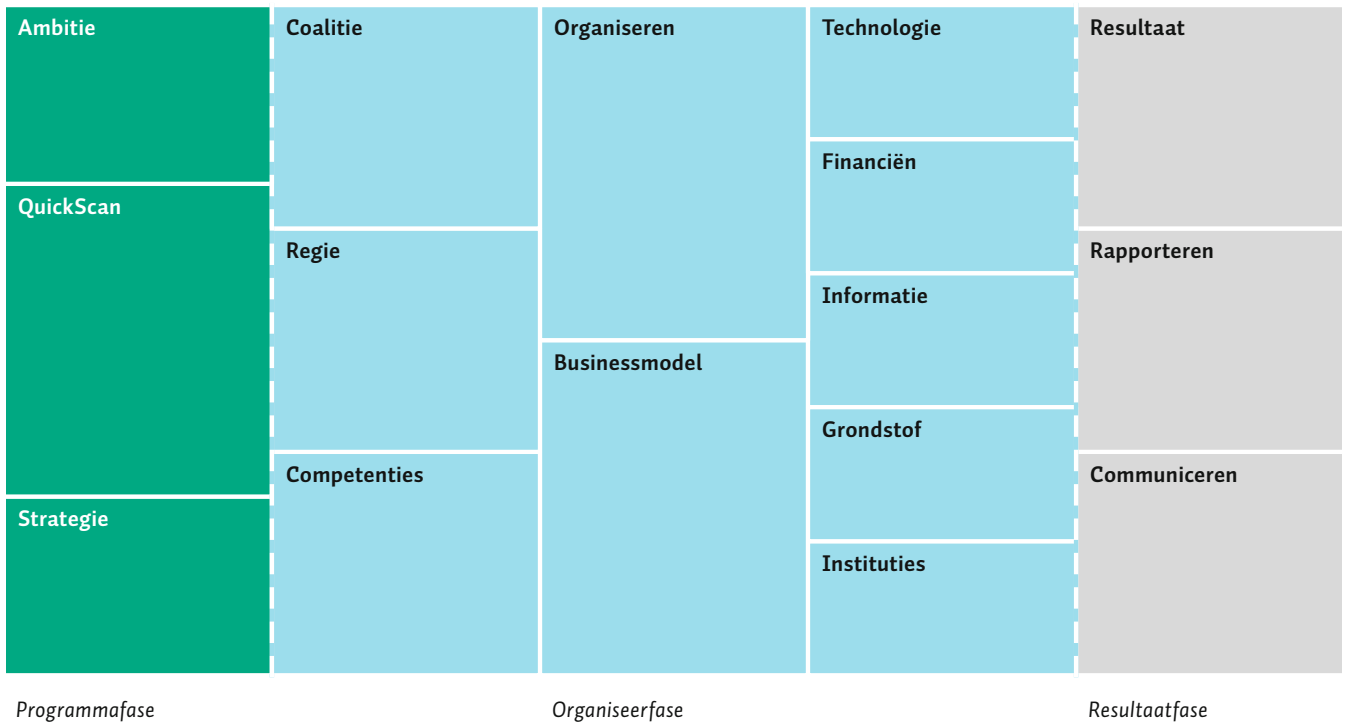


FIGUUR 12 Werkblad WEconomy Transitiecanvas met werkvragen

- 2 Er zijn vier grote en blijvende vraagstukken die een rol spelen: duurzaamheid, circulariteit, leefbaarheid en biodiversiteit. Wat ze delen is samenwerken aan brede welvaart binnen planetaire grenzen. Deze vraagstukken kunnen niet door één partij opgelost worden.
- 3 Insteek is anders met elkaar organiseren om deze vraagstukken te adresseren. Dat vraagt om organisatieontwikkeling tussen partijen (bedrijven, burgers en overheid). Dat wordt concreet gemaakt door de bouwstenen van het transitiecanvas uit te werken en te laten zien hoe deze zich in de tijd kunnen ontwikkelen.

- 4 Werken aan deze vraagstukken leidt tot fundamentele veranderingen op verschillende niveaus. Die veranderingen realiseren lukt alleen als het resulteert in waardecreatie. Werken aan gemeenschappelijke waardecreatie vraagt werken aan de ontwikkeling van collectieve businessmodellen.
- 5 Als geheel reikt het transitiecanvas een concept, taal en 'tools' aan om gemeenschappelijk te werken aan het opzetten en uitvoeren van een transitieprogramma.

Programmanaam ...



FIGUUR 13 Werkblad WEconomy Transitiecanvas

De Libelletest om je op weg te helpen

Met dit werkboek kan je verschillende kanten op. Om je op weg te helpen en je enigszins te sturen richting de eerste stappen wordt hier een aantal vragen gesteld. Het gaat niet om goed of fout, of om percentages, maar om een indruk. Geef kort antwoord en kijk dan naar de uitkomsten. Het resultaat is alleen maar voor jezelf.

Je kan dit ook overslaan en gelijk naar Bouwsteen 2 (figuur 15 en 16) QuickScan gaan. Dat doorlopen geeft een veel zorgvuldiger beeld, maar vraagt ook meer werk.

Waar herken je je het meeste in?

- a** Ik ben een doorgewinterde transitie-manager en zoek vooral verdieping en concepten.
- b** Ik heb al wat ervaring, maar ben op zoek naar meer kennis en tools.
- c** Ik ben nog niet zo lang werkzaam in transitie en wil me vooral laten inspireren.

Welke van onderstaande uitspraken sluit het beste aan?

- a** We zitten nog in de beginfase van ons programma en verkennen wat de mogelijkheden zijn.
- b** We hebben redelijk helder wat we willen maar we moeten nu concreet gaan worden.
- c** We hebben met elkaar heel veel gerealiseerd en ons wordt gevraagd daar verslag van te doen.

Waar loop jij tegenaan?

- a** We willen graag een 'coalition of the willing' smeden en doorpakken naar hoe we het programma gaan organiseren met elkaar.
- b** We hebben een QuickScan en strategische keuzes gemaakt, maar hoe nu verder?

- c** We zijn volgens mij goed op weg maar hebben twijfels of we de impact die we willen bereiken, ook echt organiseren.

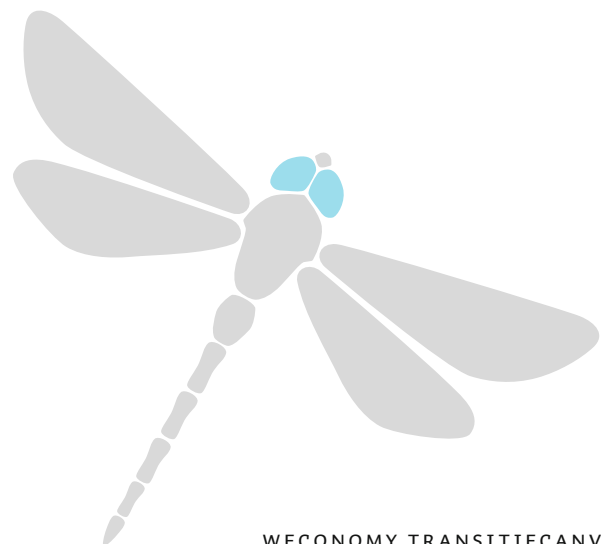
Uitkomsten

Antwoordpatroon cab: Je staat nog aan het begin van het transitieprogramma. Een handig begin kan zijn om de video's van de bouwstenen 1, 2 en 3 te bekijken om te zien of deze je op een gestructureerde manier op weg helpen.

Antwoordpatroon bbc: Het is duidelijk dat je al flink op weg bent in het transitieprogramma maar aanloopt tegen verschillende organisatieopgaves. We denken dat je vooral iets kan hebben aan de verschillende tools van de Organiseerfase. Neem een kijkje bij video's van stappen 3 en 4 – daar kom je meer te weten over organisatieontwikkeling en wat daar bij komt kijken.

Antwoordpatroon acc: Het organiseren van het transitieproces heeft kennelijk geen geheimen meer voor je, maar toch is het soms goed om even stil te staan en achterom te kijken. De bouwstenen 9 en 10 kunnen daarbij behulpzaam zijn voor je.

Er zijn nog wel tien varianten te bedenken op de uitkomsten van deze 'test'. Dat is niet de crux. Hier zijn de drie posities in het transitieproces, te weten sta je aan het begin, zit je er middenin of kijk je achterom. Dit alles met als doel je zo goed mogelijk op weg te helpen.



FASE I

Programma- fase

In het WEconomy Transitiecanvas wordt gewerkt met drie fasen. Hier wordt stilgestaan bij de eerste fase, de Programmafase.

Deze fase bestaat uit drie bouwstenen:

- 1 De ambitie formuleren: wat willen we – als alles lukt en meezit – met dit transitieprogramma bereiken? Wie zit daar op te wachten of welke behoefte wordt voor wie vervuld?
- 2 Een QuickScan maken: wat kan er in deze regio, wat is er al georganiseerd en met welke (juridische, regionale, technische, etc.) beperkingen moeten we rekening houden?
- 3 Strategisch kiezen: niet alles kan, dus waar kiezen we voor en wat zijn de consequenties op korte en lange termijn van die keuze?

Een ‘probleem’ klinkt stomvervelend, maar noem het een ‘uitdaging’ en je krijgt er zin in.

Frank Heinen

Elke van deze bouwstenen wordt uitgewerkt aan de hand van een uitklapmenu. Het resultaat van de keuzes die in deze fase gemaakt worden, zou moeten leiden tot de contouren van een transitieprogramma. Niet uitgewerkt en détail, maar wel op hoofdlijnen.

Ambitie formuleren



Introductie

Ambitie is het vermogen om iets te bedenken wat er misschien nog niet is en waarmee je een verschil kunt maken. Ambitie in dit werkboek betekent dat je een bijdrage wilt leveren aan het ‘oplossen’ van de vier grote vraagstukken van deze tijd. Dat je een verschil wilt maken. En dat je er heilig van overtuigd bent dat jouw, dat jullie idee, dat als potentie heeft.

Ambitie is, kortom, het beantwoorden van de ‘waarom-vraag’.

Dat leidt tot drie vragen:

- Aan welk probleem erger ik mij/wij ons?
- Wat zie ik/zien wij als oplossing?
- Met wie kunnen we dat aanpakken?



Video

Danielle Twardy spreekt over samen een ambitie formuleren

Wie zitten er aan tafel ...

- Elk programma bestaat bij de gratie van partijen die de intentie hebben met elkaar samen te werken.

Partijanalyse	Primair Heeft direct invloed op het programma en het resultaat	Secundair Heeft indirecte invloed op het programma en het resultaat	Tertiair Niet direct betrokken bij maar bepaald wel de (wettelijke) regels
Betrokken vanuit het eigen programma			
Betrokken vanuit een andere organisatie			
Niet direct betrokken maar heeft wel legitiem belang			

TABEL 1 Wie zitten er aan tafel



- Hier wordt uitgegaan van drie (dominante) partijen: organisaties (waaronder bedrijven), overheden en burgers (al dan niet georganiseerd).
- Partijen hebben verschillende ambities en belangen en oefenen invloed uit op strategische keuzes.
- Het is essentieel om inzicht te hebben in het krachtenveld tussen de partijen.
- Bijgaande matrix is een van de vele manieren om een partijenanalyse te maken.
- Door op een rijtje te zetten wie welke invloed op een programma heeft, ontstaat er een betere basis om samen te werken.

... en welke vorm van waardecreatie streven zij na?

- Partijen hebben verschillende ambities als het gaat om de waardecreatie die zij van een programma verwachten.
- Naast wie er 'aan tafel' zit, is het dus ook relevant te analyseren welke waardecreatie zij nastreven.
- Daarbij zijn niet alle vormen van waardecreatie voor alle partijen even belangrijk.
- In bijgaande matrix is dat concreet gemaakt door vijf partijen te benoemen (het kunnen er ook meer of minder zijn).
- Geef vervolgens aan welke vorm van waardecreatie voor welke partij het meeste belang heeft.
- Deze analyse helpt om sneller het gezamenlijk ambitiedoel te benoemen. Daarmee kan steeds weer teruggегреpen worden naar 'Waarom doen we dit?'

Aanpak

We werken met een checklist. Volg die niet te strak; het gaat erom dingen niet over het hoofd te zien – niet om zaken af te vinken.

Centraal staat de vraag welk probleem je met elkaar wilt oplossen! Kijk met een 'externe' blik naar de (soms tegenstrijdige) behoeften waar jullie een oplossing voor gaan bieden.

- Wat is jullie ambitie? Formuleer een zo helder en informatief mogelijk Delfts blauw tegeltje.
- Welke waarde(n) levert jullie ambitie op? En voor wie? Wat is de aard van die waarde? Misschien handig om een lijstje te maken van de verschillende soorten van waarden en hoe ze met elkaar samenhangen.
- Hoe vormt jouw/jullie ambitie de basis voor een programma? Wat is de levensduur van dat programma? Denken jullie in maanden of jaren en zo ja, wat betekent dat? Zijn jullie misschien eerder bezig met een project of pilot?
- Hoe zit het met schaal, integraal en de impact op het systeem?
- Wat is de mogelijk onvoorziene (positieve en negatieve) impact van jullie ambitie? Op welk vlak zou deze zich kunnen manifesteren? Kan deze zich ontwikkelen tot de 'killer app' van jullie ambitie?

Nota bene: Het is handig om in dit stadium al na te denken over de (concrete) doelen die jullie met dit programma willen bereiken.

Analyse waardecreatie	Duurzaam	Circulair	Sociaal	Ecologisch
Partij (1)				
Partij (2)				
Partij (3)				
Partij (4)				
Partij (etc.)				

TABEL 2 Welke vorm van waardecreatie streven zij na?

Stip op de horizon

Jullie zijn zelden de eerste met het idee voor jullie programma (ook al denk je dat misschien). Dus begin na een euforisch moment met in de buurt, in de regio of (ver) daarbuiten te kijken naar gelijksoortige initiatieven. Kijk niet alleen naar geslaagde projecten, maar ook of juist naar projecten die het niet gehaald hebben. Ga er maar vanuit dat iemand je voor geweest, in het recente verleden of nog eerder.

Kijk naar wat de ambitie van die mensen was of is. En vooral: waarom waren ze wel of niet succesvol. Waren ze te vroeg? Kwam de boodschap niet over? Was de technologie er nog niet? Of was er nog geen vraag, geen markt? Liepen ze tegen allerlei regels en wetten aan? Verzamel documentatie en misschien wel het belangrijkste: ga ter plaatse kijken, als dat kan.



Als je dat gedaan hebt, is het tijd voor een laatste stap. Toegegeven, het is een cliché. Maar het geeft wel aan waar je samen naartoe wilt. Wat is jullie gezamenlijke stip op de horizon? De noodzaak die je samen deelt. Wat is jullie Delfts blauwe tegeltje? Schrijf dat kort, concreet, begrijpelijk en aantrekkelijk op.

Voorbeelden

'Wij willen uitbuiting in de cacao-industrie beëindigen' (Tony's Chocolonely), of: 50% minder primair grondstoffengebruik realiseren in 2030, of (een slag concreter): in nieuwe woonwijken willen we zelfbestuur met bewoners ontwikkelen en implementeren rond gezamenlijke voorzieningen zoals water, energie en warmte.

Werkblad gezamenlijke ambitie

Het adviesbureau Commoneye heeft een werkblad gemaakt voor het bepalen van gezamenlijke ambitie (zie figuur 14). Met toestemming is dat hier overgenomen. Bron: <https://commoneye.nl/wp-content/uploads/Werkblad-8.-Quickscan-op-samenwerken.pdf>



Tools

Er zijn niet zoveel tools om de ambitie van een programma te toetsen. Je kan wel kijken naar de impact.

- Een praktisch tool is onder andere het visievierluik waar je aan de hand van een werkblad samen kan komen tot visieontwikkeling, zie: <https://managementmodellensite.nl/visievierluik/>
- Een belangrijke bron op regionaal niveau die alle regiodeals verplicht moeten gebruiken voor de onderbouwing van hun impact: Regionale Monitor Brede Welvaart 2023 | CBS.
- Test de maatschappelijke impact van je plan: <https://impact.nwo.nl/impact-plan-benadering/toelichting-maatschappelijke-impact-en-de-route-er-naartoe>



Extra materiaal

Er zijn wel mooie voorbeelden van ambitie ter inspiratie:

- TEDx Talk van Johan Rockström over de planetary boundaries: <https://www.youtube.com/watch?v=Vl6VhCAeEfQ>
- Biologische bouwmaterialen (2024): <https://www.change.inc/infra/gras-riet-en-houtsnippers-uitbossen-dienen-als-isolatiemateriaal-41162>
- Repair Café door Martine Postma (2018): https://www.youtube.com/watch?v=zT569_4oJuo
- Ocean Clean Up door Boyan Slat (2018); <https://www.youtube.com/watch?v=ZnAOxPQxIFM>

Of neem een abonnement op bijvoorbeeld de dagelijkse gratis nieuwsbrieven van Change Inc.: <https://www.change.inc/member> of Kenniscentrum Duurzaam Ondernemen: <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/themas/circulaire-economie/>

Bewandelen we de goede weg samen?
Zit er verdieping in de samenwerking?
Monitoren we de samenwerking?

.....

.....

.....

Cijfer

.....

Hebben we een gedeelde ambitie?
In hoeverre zijn we het hierover eens?
Gaan we er echt voor?

.....

.....

.....

Cijfer

.....

Is de samenwerking goed georganiseerd?
Zijn er daadkracht en draagvlak?
Komen we afspraken na?

.....

.....

.....

Cijfer

.....

Wat zijn de belangen van ieder van de partners?
In hoeverre zijn deze besproken en inzichtelijk?
Is er win-win? Doe we recht aan de verschillen?

.....

.....

.....

Cijfer

.....

Hebben we een goed team?
Bespreken we de onderlinge relaties?
Geven we elkaar feedback?

.....

.....

.....

Cijfer

.....

FIGUUR 14 Werkblad gezamenlijke ambitie (© Common Eye, 2019)

QuickScan maken



Introductie

Na het (voorlopig) verkennen en formuleren van de ambitie is het zaak een regionale of lokale QuickScan te maken. Deze moet inzicht geven in verschillende aspecten op regionaal en/of lokaal niveau. Immers, een transitieprogramma wordt altijd opgezet in een bestaande sociale en organisatorische omgeving. Die bestaat uit een dynamisch geheel van afspraken, regels, instituties en alle mogelijke organisaties. En natuurlijk zijn er ook andere initiatieven en spelers. Dat is de bestaande dynamische orde. Het is zaak om te weten wat er is (of niet) en hoe daarop aangehaakt kan worden (of juist niet).

Hoe je een QuickScan moet opzetten en uitvoeren is al vele malen bedacht. Je kan het zelf doen, maar er zijn ook de nodige organisaties die dat (al dan

niet op commerciële basis) voor je kunnen doen. Maar dat ontslaat je niet van de noodzaak te formuleren wat je wil weten. Uitgangspunt is een heldere ambitie.



Aanpak

Een QuickScan is het maken van een fysieke (regionale) 'foto' (de situatie 'as is'). In dit werkboek kijken we daar op drie manieren naar die met elkaar samenhangen: schaal, samenhang en systeem.

Schaal: Wat is de schaal van jullie programma?

- Aard (volume, kwaliteit, stabiliteit) van de grondstoffenstromen (materiaalstromen op COROP+ niveau).
- Aanwezige competentieniveau (aanwezige mensen in regionale arbeidsmarkt).
- Aanwezige organisatiegraad: regionale specialisatie en aanwezige bedrijvigheid via CBS).

Samenhang: Wat is de (al bestaande) samenhang?

- Wat is de scope van het programma? Lokaal, regionaal etc.
- Hoe bepaal je de grenzen van het programma?
- Hoe de samenhang versterkt of tegengewerkt door al bestaande ontwikkelingen?

Nota bene: Samenhang wordt in het werkboek opgevat als integraal. Hoe geef je op een samenhangende manier aandacht aan de vier grote opgaven van deze tijd.

Systeem: Wat is de organisatorische (en in het verlengde daarvan: veranderkundige) opgave?

- Voor bestaande afspraken?
- Voor de markt – je kan denken vanuit het transmissiemodel (hoe ziet markt eruit (b2b, etc.).
- Voor de desbetreffende materiaalstromen/ketens.

Deze vragen worden hierna in drie werkbladen uitgewerkt.

Aanwezig competentieniveau

.....

.....

.....

Bestaande organisatiegraad

.....

.....

.....

Scope van het programma

.....

.....

.....

Grenzen van het programma

.....

.....

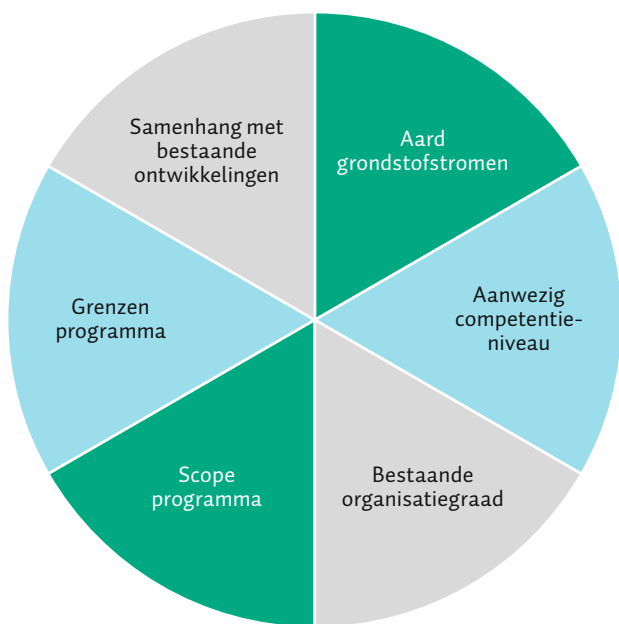
.....

Samenhang met bestaande ontwikkelingen

.....

.....

.....



FIGUUR 15 QuickScan schaal en samenhang

Schaal en samenhang

Aard grondstofstromen

.....

.....

.....



FIGUUR 16 QuickScan organisatorische opgave

Organisatorische opgave

Veranderen bestaande afspraken

.....

.....

.....



Video

Matthéüs van de Pol over de QuickScan

Schets toekomstige markt

Schets organisatie materiaalstromen

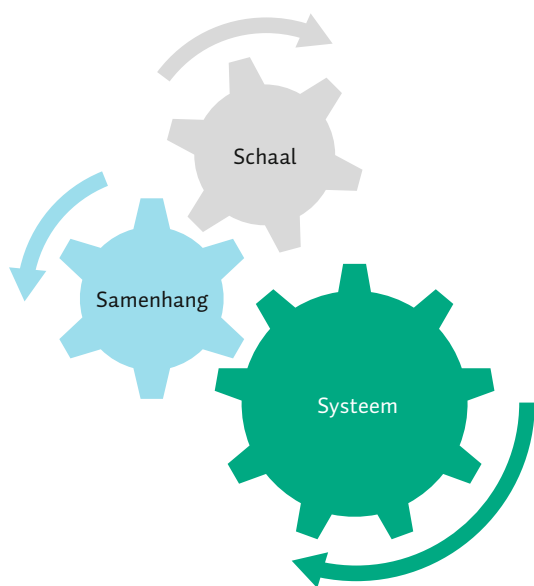
Schaal, samenhang en systeem

Terugkijkend op de voorgaande analyses, wat is de impact van de QuickScan op de drie ontwerpprincipes schaal, samenhang en systeem?

Welke schaal vraagt dit?

Wat betekent voor de samenhang?

Wat vraagt dit van het systeem?



FIGUUR 17 QuickScan schaal, samenhang en systeem

Doelen stellen

Mooi, al die informatie geeft een toelichting op het maken van een QuickScan. Je hebt een overzicht. Misschien niet perfect, maar bruikbaar. Tijd om concreet te worden en doelen te stellen. Er zijn nogal wat tools en werkvormen om óf alleen óf met elkaar doelen te bepalen. Van beide geven we er hier een paar.

Individueel

- Misschien wel de bekendste aanpak om doelen te stellen is de SMART-methodiek, zie: <https://www.scribbr.nl/modellen/smart-methode/#:~:text=Met%20behulp%20van%20de%20SMART,worden%20en%20die%20meetbaar%20zijn>.
- Doelen stellen, hoe doe je dat?, zie: <https://www.toolshero.nl/tag/doelen-stellen/>
- Inzicht in projectdoelstellingen, zie: <https://www.atlassian.com/nl/work-management/project-management/project-objectives>

Collectief

- Aanpak om als team het gezamenlijke doel te bepalen, zie: https://eqavet.nl/wp-content/uploads/2019/09/Werkvorm_doel_SMART_maken_-_werkvorm_doel.pdf
- De DOE MEE tool om met kennis van gedrag beleid te maken, zie: <https://binnl.nl/kennisbank/tools/doe-mee+tool++met+kennis+van+gedrag+beleid+maken/default.aspx>
- Het ontwerpen en ontwikkelen van de beleidsverbetercyclus, zie: <https://www.beleidsverbetercyclus.nl/home/ontwerpen-ontwikkelen/formuleren-beleidsdoelstelling/>

Aarzel niet om verder te kijken. Er is keuze te over.

Krachtenveldanalyse

Het maken van een krachtenveldanalyse geeft (mede) inzicht in de haalbaarheid van de ambitie.



Hieronder staat een analyse, opgebouwd uit twee keer vijf krachten; vijf positief en vijf remmend. Pas de genoemde krachten aan als dat in jullie situatie gewenst is.

Het kan nuttig zijn elke kracht te beoordelen op een schaal van één tot tien (misschien optellen?) en de lengte van de pijlen dienovereenkomstig aanpassen. Zo wordt de analyse ook visueel.

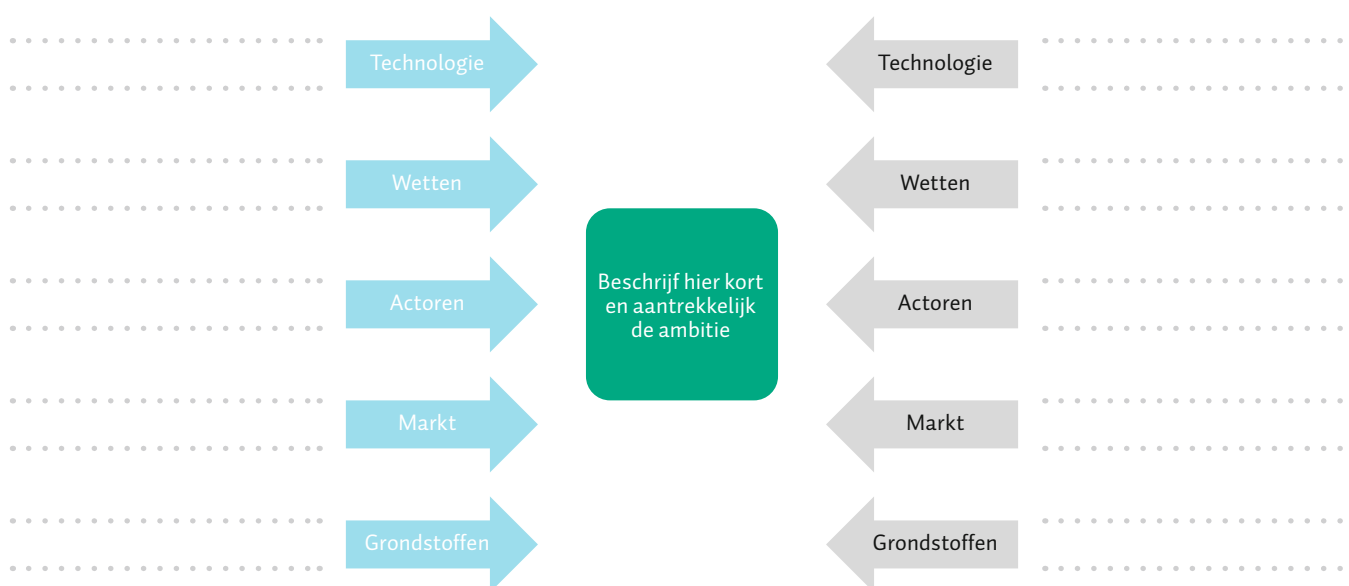


Tools

- Markttransformatiescan productgroepen maakindustrie geeft een analyse van de vijf prioritaire productgroepen van het UPCM. Wat is de huidige marktstructuur, welke R-strategieën worden het meest toegepast en in welke fase zitten de circulaire oplossingen, zie: <https://www.newforesight.com/transmission-institute/>
- De circulaire potentie en vingerafdrukmethode is een 'dirty'-methode ontwikkeld door TNO om inzicht te krijgen in de circulaire potentie teneinde deze te bespreken, zie: <https://circulairemaakindustrie.nl/documenten/circulaire-potentie-en-de-vingerafdrukmethode/>
- Feitelijke informatie van het CBS: StatLine ([cbs.nl](https://www.cbs.nl)) en CBS regionale cijfers: Regionaal-economische kengetallen ([cbs.nl](https://www.cbs.nl)).

Extra materiaal

- Misschien een idee om te beginnen met een 'ouderwetse' SWOT-analyse, ook al is deze vaak opgezet vanuit een (bestaand) organisatieperspectief, zie: <https://managementmodellen-site.nl/swot-analyse/>
- Er zijn softwareprogramma's om zelf een Sankey diagram mee te maken. Helaas zijn die én niet altijd gratis én vragen best wel wat input en ervaring om er resultaat mee te bereiken. Maar voor wie die ambitie heeft, zie: <https://sankey-matic.com/build>
- Omgevingsanalyse maken, zie: <https://boommanagement.nl/artikel/een-omgevingsanalyse-maken-zo-doe-je-dat/>
- Sociale netwerkanalyse, zie: <https://fastercapital.com/nl/inhoud/Sociale-netwerkanalyse-met-R--Hidden-Connections-ontdekken.html>
- Mogelijk nuttig om naar het Nationaal Programma Circulaire Economie (NPCE, 2023-2030) te kijken, zie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnotas/2023/02/03/nationaal-programma-circulaire-economie-2023-2030>
- Mocht de ambitie zich richten op grondstoffen dan is het relevant kennis te nemen van de nationale grondstoffenstrategie die Nederland sinds 2022 heeft, zie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/12/09/bijlage-nationale-grondstoffenstrategie>



FIGUUR 18 QuickScan krachtenveldanalyse

Strategisch kiezen



Introductie

Als je weet wat je wilt en voor welke waardecreatie dat zorgt, en als je weet wat de regionale of lokale (on)mogelijkheden zijn is het moment daar om te kiezen, om een strategie te bepalen. Strategie is formeel de manier waarop het geheel van middelen (waaronder bijvoorbeeld organisatorisch, logistiek, technologisch, financieel en competenties) op elkaar betrokken wordt en ingezet. In dit werkboek knippen we dit in tweeën: we kijken eerst naar de mogelijke strategiekeuzes om in de Organiseerfase hierna die andere vragen te adresseren.

De meest herkenbare (meestgebruikte) set strategieën (althans in Nederland) zijn de zogeheten R-strategieën. Geënt op de 'Ladder van Lansink' (1979) geeft het een overzicht van zes of tien strategieën, gericht op het verminderen van het gebruik van nieuwe grondstoffen met een toenemende impact (zie: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/r-ladder>).

Niks mee mis, maar er kleven toch een aantal nadelen aan deze strategische set. Zo richt het zich vooral op grondstoffen, is het redelijk abstract (dus hoe maak je dat concreet in jullie situatie?). Is een hogere trede op de ladder ook duurzamer? En, het zegt niet zoveel over hoe je je ambitie ook praktisch haalbaar kan organiseren. En daar gaat het hier om.

Helaas, helaas: het wemelt van de strategieën in alles wat te maken heeft met het organiseren van organisaties, kringlopen en netwerken. Het is alles-behalve de bedoeling om hier een handboek van te maken.

Strategie gaat over het kiezen van de meest geschikte route met het oog op succes. Denk eraan: die keuze is 'tijdelijk'. Immers, met de bouwstenen van de Organiseerfase kan steeds opnieuw gekozen worden.

Nota bene: Het is handig om nog even terug te grijpen naar de doelen die jullie willen bereiken. Die suggestie zat ook al in de ambitie.



Video

Roelof de Vries staat stil bij het maken van strategische keuzes

Aanpak

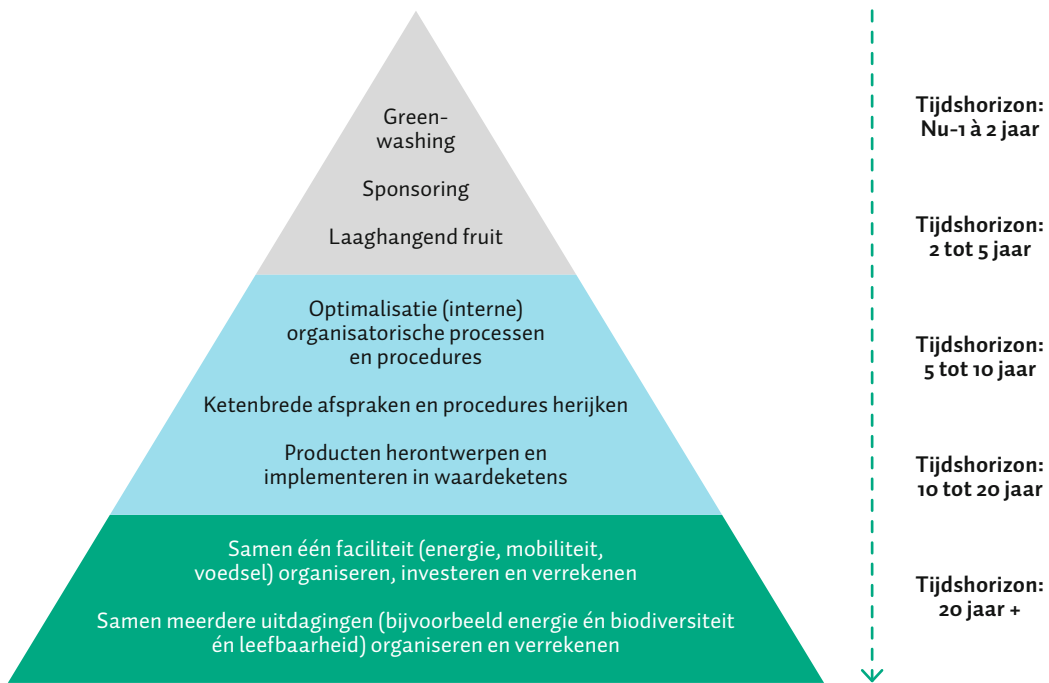
Strategie gaat over kiezen. Dat kan op heel veel verschillende manieren. Onderstaand een overzicht van een aantal gangbare strategieën.

- 1 Wij gaan niet verder dan correcte compliance – doen wat moet en daar volgens de verplichte accountingregels en formats over rapporteren.
- 2 We geloven in de stapelaanpak van pilots. Dus niet één, maar een grote serie aan elkaar geschaalde kleine en concrete 'projectjes' met de gedachte dat deze gaandeweg optellen tot een groter geheel met veel impact.
- 3 Alles draait om verleiden – werken aan 'zachte' aantrekkelijke en vaak kleine veranderingen waar mensen makkelijk in kunnen meegaan (maar vergis je niet in de mogelijke impact).
- 4 We gaan inzetten op coalitievorming – pooling van resources en competenties en tegelijkertijd werken aan draagvlak.
- 5 Onze insteek is voorwaartse en achterwaartse ketenintegratie – organisatorische schakels aan elkaar rijgen en als het kan verbinden met (product)ontwerp.
- 6 We streven naar de ontwikkeling van een levenscyclusbenadering – het volgen van gebruik van producten en in controle blijven (preventie, onderhoud en reshoring), ook met het oog op restwaarde.
- 7 We denken in een of meerdere zogeheten 'tuinhuisjes' – wat moet gebeuren op kleine schaal (in een hoekje) slim uitproberen (schaal zoeken én impact) en kijken wat werkt en dan uitrollen.

Maar dat is nog niet echt praktisch.

De Actiepiramide

- Afhankelijk van de beschikbare tijd, middelen, menskracht en beleidsdruk kan er ook heel praktisch naar strategie gekeken worden.
- Het is wel van belang de tijdshorizon in ogenschouw te nemen. Plannen realiseren kost tijd die er niet altijd is.



FIGUUR 19 Strategisch kiezen: de Actiepiramide

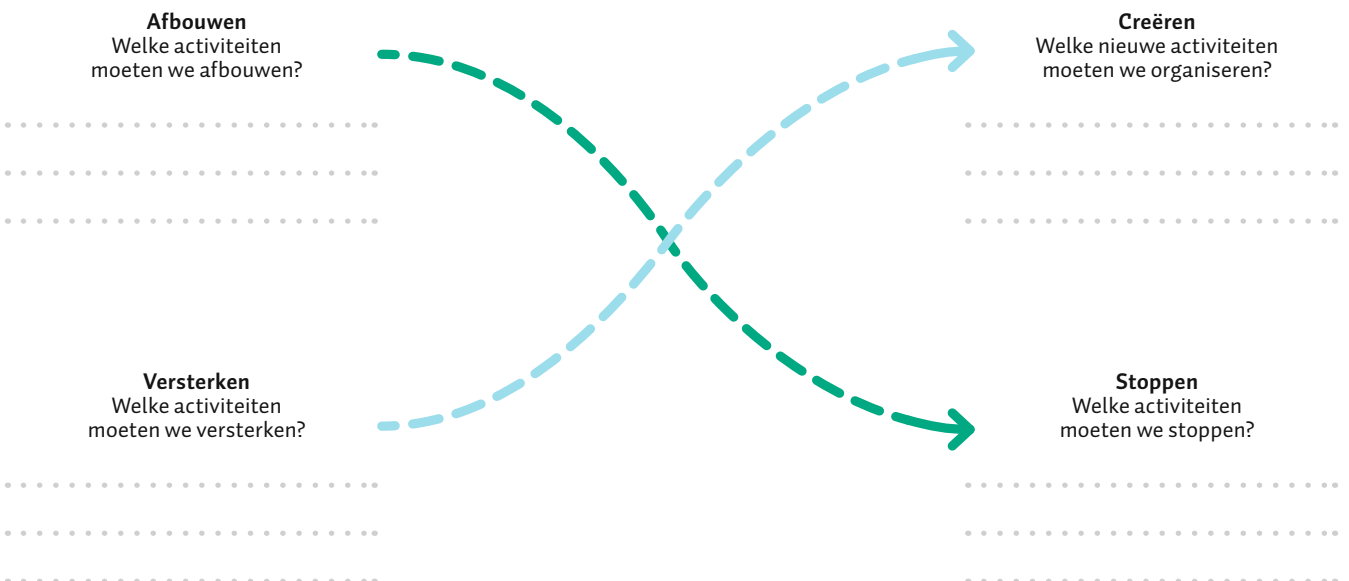
- In de Actiepiramide wordt een schets van mogelijke organisatorische activiteiten gegeven, die kunnen per programma verschillen (figuur 19).
- Het is een voorbeeld om een indruk te geven van de tijd die exponentieel toeneemt, afhankelijk van de ambitie.
- Faciliterend beleid en wetgeving zijn buiten beschouwing gelaten.

en collega's (Drift, EUR), een handig concept. Deze geeft aan hoe twee processen (opbouw én afbouw) noodzakelijk zijn om transitie strategisch vorm te geven. Deze zijn hier uitgewerkt voor vier groepen van activiteiten: afbouwen, versterken, creëren en stoppen. Voor elke groep is de vraag drie activiteiten te benoemen. Aan de hand hiervan kan je concreet een strategisch plan opstellen.

X-curve

Wil je je echt verdiepen in strategieontwikkeling, dan is de X-curve, ontwikkeld door Derk Loorbach

Een strategisch plan maken vraagt om te denken over (strategische) acties in de tijd, op de korte en de lange termijn. Strategische doelen hebben



FIGUUR 20 Strategisch kiezen: X-curve

Tijdshorizon	Nu-1 à 2 jaar	2 tot 5 jaar	5 tot 10 jaar	10 tot 20 jaar	20 jaar +
Afbouwen					
Versterken					
Creëren					
Stoppen					

TABEL 3 Strategisch kiezen: de tijdshorizonten van de X-curve

bovendien de neiging om naar de toekomst toe steeds abstracter te worden. Het kan nuttig zijn bovenstaande matrix (zo goed mogelijk) in te vullen. Zo ontstaat er een beeld in de tijd. Mocht je nog niet helemaal tevreden zijn dan kan je op basis van de keuzes en antwoorden in de volgende (organisatie)fase dit altijd aanscherpen.



Tools

- CIRCO heeft een overzicht van een aantal ontwerpstrategieën gemaakt, zie: <https://www.circonl.nl/kennis/circo-ontwerpstrategieen/>
- Over het ontwikkelen van een strategie kan niet alleen in grondstoffen maar ook in kringlopen gedacht worden, zie 'De Kringlopenladder', <https://businessmodellab.nl/tools/WhitepaperKringlopenladder>
- CEvaluator. De CEvaluator-tool brengt de circulariteitsprestaties van investeringsdossiers op een objectieve, maar toch laagdrempelige manier in kaart. Met name strategieën en activiteiten voor circulaire waardecreatie worden geëvalueerd, zie <https://cevaluator.be/nl>
- Het kan handig zijn om aan het eind van deze Programmafase met elkaar een roadmap te maken. Bij deze een aantal templates om het werken daaraan te faciliteren: <https://www.officetime-line.com/roadmaps/templates#project-roadmap-template>



Extra materiaal

- De R-ladder voor Dummies, zie: <https://duurzaamheid.nl/artikelen/trap-tegen-troep-r-ladder-voor-dummies/>

- Voor de liefhebbers (en zonder focus op duurzaamheid en circulariteit) het artikel 'Bedrijfsstrategie bepalen', zie: <https://mtsprout.nl/leiderschap/strategie/bedrijfsstrategie-bepalen-3-methoden>
- Wie meer wil weten over de X-curve van Derk Loorbach (Drift-EUR) kan hier verder lezen, zie: <https://drift.eur.nl/nl/publicaties/x-curve-monitoring-transitie-naar-een-circulaire-economie/>
- De Doughnut Design Tool biedt alle materiaal aan om een workshop over de Doughnut Economy te houden, zie: <https://doughnuteconomics.org/tools/doughnut-design-for-business-core-tool>

Checklist Programmafase

Het doorlopen van de eerste fase van dit werkboek levert de contouren van een transitieprogramma op. Nee, nog niet en détail. Dat gebeurt in de tweede fase hierna. Toch zou het mogelijk moeten zijn om met elkaar de navolgende vragen – geheel of gedeeltelijk – te beantwoorden:

- Dit is onze ambitie:
- We hopen daarmee de volgende waarde(n) voor de volgende partijen te realiseren:
- Onze belangrijkste strategische keuze om dat te bereiken is:

■ We denken dit in een periode van 5, 7 of 10 jaar te realiseren (omcirkel periode die voor jullie van toepassing is).

■ Uit de omgevingscan blijkt dat we kunnen voortbouwen op:

.....

■ Uit die scan blijkt ook dat de volgende zaken in de regio/lokaal missen:

.....

■ Als we alles wat we tot nu toe weten analyseren, is de (juridische, fiscale, organisatorische, vul in wat van toepassing is) *bottleneck* van dit programma:

.....

■ We zijn gestart met een enthousiaste club mensen, maar missen nog de volgende competenties:

.....

■ Om verder te bouwen is procesgeld nodig in de orde van grootte: ... Wij denken dat we dit procesgeld op de volgende manier verkrijgen:

.....

■ Om verder te komen is onze prioriteit op de korte termijn (zeg komende drie maanden):

.....

Mocht het niet lukken deze vragen beknopt te beantwoorden, geen nood. Kijk dan wat er nog uitgediept moet worden en ga terug naar een eerdere bouwstenen of laat het even rusten (sla je antwoorden op) en kom erop terug als je verder bent met de tweede fase.

FASE II

Organiseer- fase (primaire bouwstenen)

*Inefficiëntie is nodig voor
gezonde en weerbare
ecosystemen, en dus ook
voor gezonde en weerbare
samenlevingen.*

Denken in primaire en ondersteunende bouwstenen

Het WEconomy Transitiecanvas onderscheidt drie hoofdfasen. Hier wordt stil gestaan bij de tweede fase, de Organiseerfase. Deze fase bestaat uit tien bouwstenen: vijf primaire en vijf ondersteunende. Zij vormen het 'hart' van het transitiecanvas. Met deze bouwstenen kan de organisatie van een transitieprogramma ingericht worden. Een programma dat aansluit bij de ambitie, context en strategische keuzes uit de eerste fase.

Daarnaast worden vijf ondersteunende bouwstenen onderscheiden die zich richten op technologie, financiën, informatiestromen, grondstofstromen en de institutionele context. Uitgangspunt is dat ze het organiseren faciliteren. Daarmee zijn ze niet ondergeschikt, maar maken ze het organiseren (beter) mogelijk. Natuurlijk kan het zo zijn dat juist een van deze ondersteunende bouwstenen de kern van jullie transitieprogramma vormt. Dan het model zo aanpassen dat het voor jullie weer klopt.

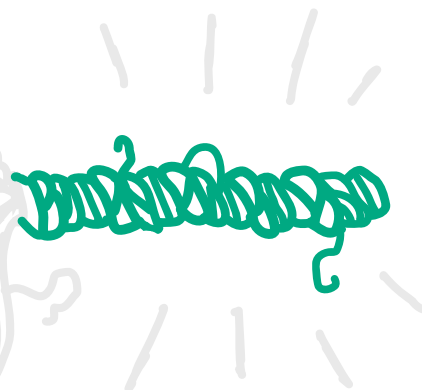
Wat deze tien bouwstenen gemeen hebben is dat ze allemaal gestructureerd zijn aan de hand van vijf fasen. Wat die fasen zichtbaar maken is in welke richting een bepaald proces zich ontwikkelt én wat de samenhang is met de andere processen.

Primaire bouwstenen

Hier kijken we om te beginnen naar de vijf primaire bouwstenen. Dit zijn:

- Het organiseren vormgeven: welke organisatievorm hebben we nodig, nu, om te beginnen, maar ook later in het transitieprogramma?
- Een coalitie vormen: met wie gaan we ons programma realiseren en hebben we (om te starten) de juiste mensen aan boord en zo niet, wie ontbreken er?
- De regie en het programmamanagement inrichten: hoe gaan we de regie van het programma en het concrete dag-tot-dag management vormgeven?
- Competenties analyseren en aanpassen: wat moeten we weten en kunnen om nu te beginnen en wat komt er later in het programma op ons af?
- Een businessmodel maken of aanpassen: welk (collectief) businessmodel hebben we in gedachten en geven we dat zo vorm dat we het kunnen aanpassen als het programma daar om vraagt?
- Elk van deze bouwstenen wordt uitgewerkt in vijf fasen, in de tijd, om zo een beeld te geven van toekomstige ontwikkelingen.

Het resultaat van de keuzes die in deze fase gemaakt worden, moet leiden tot een concrete organisatorische aanpak van het in de eerste fase ontwikkelde programma.



Organiseren is veranderen

Het WEconomy Transitiecanvas wordt hierna stap voor stap uitgewerkt in twee hoofdlijnen: wat het organiseren van transitie organisatorisch betekent en wat daarvan de veranderkundige impact is. Het in elkaar vlechten van deze twee invalshoeken loopt als een rode draad door dit werkboek heen. De uitwerking daarvan wordt beknopt weergegeven in twee matrices die steeds verder ingevuld worden.

Organiseren vormgeven



Introductie

De uitdaging om anders te gaan organiseren is de kern van de WEconomy Transitiecanvas! Deze bouwsteen staat centraal. De andere bouwstenen en processen zitten daar als het ware 'omheen' en moeten dat faciliteren.

De centrale aanname is dat we een ontwikkeling doormaken van organisatiecentrisch organiseren naar collectieve vormen van organiseren. Die ontwikkeling is cruciaal willen we een groot aantal van de problemen waar we tegenaan lopen op z'n minst adresseren en gedeeltelijk oplossen.

Dat betekent kijken naar welke manier van organiseren het beste aansluit bij ambitie, QuickScan en strategie. En liefst niet alleen op de korte, maar ook op de langere termijn. Zie voor een toelichting op deze aanpak ook de inleiding van dit werkboek.



Video

Bart Volkers praat in deze video over de opgave om te organiseren met het oog op transitie

Organisatieontwikkelingsfasen



AANPAK

De eerste stap is om organisatorisch te benoemen waar je op korte en op lange termijn naartoe wilt. Wat is de organisatievorm die het beste past bij jullie ambitie? Korte termijn is zeg de komende vijf jaar en lange termijn is dan zeg 10 à 15 jaar. Deze tijdshorizonten zijn arbitrair en per sector en per productgroep verschillend. Dit is een lastige vraag. Centraal staat de aanname dat een duurzame en circulaire economie alleen tot ontwikkeling komt als we anders gaan samenwerken. Onderstaand schema laat een ontwikkeling zien waarbij we van organisatiecentrisch organiseren stap voor stap toewerken naar meer collectieve en hybride vormen. Dat betekent anders organiseren.

Nota bene: Er is niets tegen juridische organisatievormen, maar die dwingen je om op een bepaalde manier te organiseren – die vormen liggen immers vast. Hier proberen we daar zo 'los' mogelijk over te denken. En als dat gebeurt en er is een bestaande juridische vorm die prima past bij wat bedacht is dan is dat natuurlijk prima.

Anders organiseren

BOUWEN AAN NIEUWE VORMEN VAN ORGANISEREN

De lastige vraag die hier gesteld wordt is: Wat moet er anders georganiseerd worden om de eerder geformuleerde strategische ambitie te organiseren?

Er wordt een onderscheid gemaakt in vijf organisatorische (hoofd)vormen: (1) organisatiecentrisch, (2) integratie van waardeketens, (3) een mix van waardeketens en kringlopen, (4) collectieve orga-

Organisatiecentrisch organiseren	Horizontale en verticale integratie van waardeketens	Parallel (maar niet los van elkaar) organiseren van waardeketens en kringlopen	Collectieve en coöperatieve organisatievormen opzetten en organiseren	Vormgeven en door ontwikkelen van een ecologie van organisatievormen
----------------------------------	--	--	---	--



FIGUUR 21 Organiseren vormgeven: organisatieontwikkelingsfasen

nisatievormen, (5) ecologie van organisatievormen. Hieronder een beknopte toelichting (zie ook de Inleiding van dit werkboek).

- 1 Organisatiecentrisch: deze vorm van organiseren is onze dominante vorm van hoe we de dingen organiseren. De organisatie staat centraal, zowel in het maken of leveren van dingen en diensten, winst en verlies en aansprakelijkheid.
- 2 Waardeketens: individuele organisaties worden als parels tot een ketting geregen. Dus: grondstoffen delven, dan bewerken, dan onderdelen maken, dan monteren, verpakken, vervoeren en gebruiken, onderhouden, hergebruiken en aan het eind van de levenscyclus demonteren en hergebruiken.
- 3 Waardeketens en kringlopen: uitgangspunt is dat producten etc. meerdere keren gebruikt kunnen worden. Partijen sluiten – voor langere tijd – een kringloop en nemen de verschillende organisatorische onderdelen voor hun rekening. Er ontstaat een combinatie van waardeketens en kringlopen.
- 4 Collectieve organisatievormen: de organisatiecentrische insteek voldoet niet langer. Op verschillende thema's (bijvoorbeeld arbeid, grondstoffen, mobiliteit, energie) moet over de grenzen van de eigen organisatie heen samengewerkt worden. Dit leidt tot een collectieve organisatieopgave.
- 5 Ecologie van organisatievormen: er ontstaat een 'landschap' van verschillende organisatievormen door elkaar heen; burgers, bedrijven en overheden gaan op verschillende manieren samenwerken aan gezamenlijke oplossingen en de tendens tot dataficatie en digitalisering leidt tot levenscyclusdenken voor producten, onderdelen en grondstoffen.

Veranderende organiseeropgave

Welke van deze vijf vormen zou ideaaltypisch het beste passen bij de door jullie gekozen ambitie? Misschien past dat pas aan het einde van een transitieprogramma, maar het is belangrijk om daar nu vast over na te denken.

Denk in de volgende twee stappen:

- 1 Maak zo goed en helder mogelijk een keuze (en laat je niet verleiden door te zeggen: "Eigenlijk alle vijf de vormen een beetje"). Kiezen met het oog op waar jullie naartoe willen is cruciaal. Dat bepaalt immers de vervolgstappen.

Wat voor organisatievorm willen jullie op de korte termijn hebben?

.....
.....
.....

- 2 Kijk vervolgens naar de 'houdbaarheid' van die keuze op de korte (zeg de komende twee à drie jaar) en lange termijn (zeg vijf à zeven jaar). Dus: als jullie toe willen werken naar een kringloop is het misschien verstandig om eerst te kijken of jullie op kortere termijn aan de voor- en achterkant schakels in een waardeketen kunnen integreren.

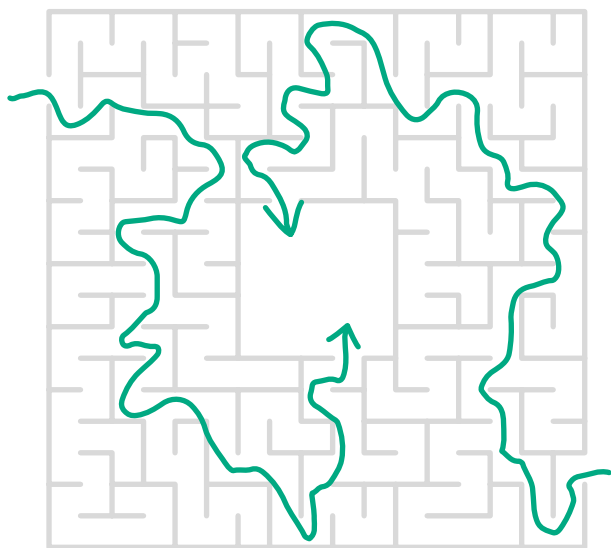
Wat voor organisatievorm willen jullie op de lange termijn hebben?

.....
.....
.....

Worstelen met dilemma's

In het toewerken naar een nieuwe vorm van organiseren doen zich meerdere lastige vraagstukken voor. Dat is de overgang van de programmaorganisatie naar een nieuwe structurele manier van werken tussen partijen. Maar denk ook aan het borgen van een initiatief, de mogelijk noodzakelijke schaalbaarheid (niet alles hoeft geschaald om levensvatbaar te zijn!) of het balanceren tussen het belang van de programmaorganisatie en het collectief.

Die vraagstukken zijn dilemma's waar meerdere antwoorden op te geven zijn. Antwoorden die ook nog kunnen veranderen door de tijd heen. Lastig, op z'n minst. 'Plakkerig.' Al helemaal niet op te lossen met een tools of een structuur.



FIGUUR 22 Organiseren vormgeven:
worstelen met dilemma's

Het enige wat je kan doen is die dilemma's (h)erkennen, bespreken en keuzes maken die gegeven het moment het beste passen. Bedenk: dilemma's komen altijd weer terug.

Rome en Parijs

Rome en Parijs zijn niet op één dag gebouwd. Sterker nog: we kunnen (zeker voorlopig) niet buiten een lineaire functionele economie die ons voorziet van spullen en diensten. Dat hebben we heel slim ingericht. Maar dan moet het wel anders, duurzamer en circulair. Zonder negatieve impact. Zonder dat we habitat kapotmaken. Dus we staan voor een dubbele opgave: de huidige economie radicaal verduurzamen en waar het kan circulariseren met het oog op waardebehoud én om gaandeweg te zoeken en experimenteren met nieuwe organisatievormen (en dat juridisch, fiscaal, economisch en beleidsmatig mogelijk maken).

We moeten echt omgekeerd gaan organiseren: kleinschalig waar het kan, grootschalig waar het niet anders kan.

Sietse Rauwerdink

Database

Ter inspiratie van dit onderdeel kan het handig zijn om te kijken naar al bestaande voorbeelden. Er bestaat een database met 600+ casussen die – zij het heel kort – je wel een heleboel actuele voorbeelden aanreiken (zie het BusinessModelLab: <https://businessmodellab.nl/circulaire-database>).

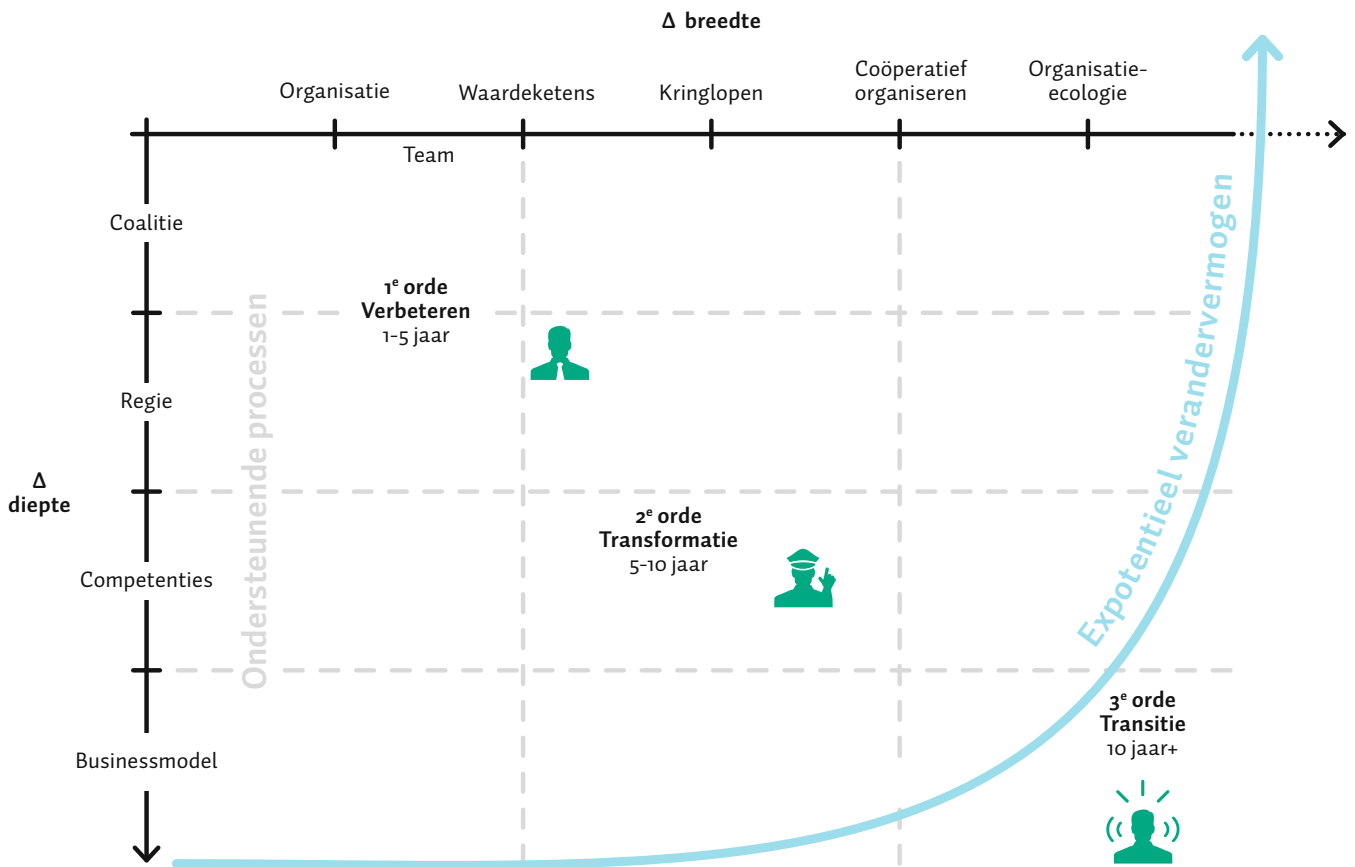
Ook kan het zijn dat je zelf een of meerdere organisaties kent die voor jou of voor jullie een excellent voorbeeld zijn. Aarzel niet om dat dan te bekijken of er op bezoek te gaan. Alles is toegestaan zolang je maar gaandeweg een helder beeld krijgt bij de manier van organiseren die het beste aansluit bij jullie programmatische ambitie.

Check de veranderruimte

CONTEXT

Nu geformuleerd is waar je op de korte en op de lange termijn organisatorisch naartoe zou willen, is het zaak nog een keer goed na te gaan hoe dat al dan niet past in de aanwezige en actuele organisatorische setting (zie de QuickScan en daarin de contextanalyse die je mogelijk al eerder gemaakt hebt). Aanname is dat wat je programmatisch ook bedenkt, er altijd al bestaande afspraken, ervaringen en beleid is. Wat je gaat organiseren moet daarin passen. Het is naïef te denken dat dat niet zo is. Zoeken naar wat kan, noemen we hier het zoeken naar de veranderruimte. Het kan zijn dat die ruimte opgerekt moet worden. Hieronder een lijstje van zeven analytische vragen om daarachter te komen (er is altijd meer mogelijk maar laten we compact beginnen). Elke analyse is gebaseerd op een concrete vraag.

- **Keten- en kringloopanalyse:** Is er sprake van een al bestaande keten c.q. kringloop met dezelfde ambitie als jullie programma en zo ja, hoe zit deze in elkaar?
- **Partijenanalyse:** Wie zijn bij die keten c.q. kringloop betrokken? (Als het goed is heb je die analyse al gemaakt in een eerdere fase.)



FIGUUR 24 Organiseren vormgeven: veranderbreedte en -diepte

Veranderbreedte en -diepte

Als je gaat werken aan nieuwe of andere vormen van organiseren dan brengt dat (direct en indirect en vroeger of later) veranderingen met zich mee. Dat kan heel klein beginnen maar gaandeweg uitmonden in het overhoop moeten gooien van het hele (bestaande) systeem.

Hier wordt gewerkt met twee begrippen: de veranderbreedte en de veranderdiepte.

De veranderbreedte laat de ontwikkeling van de verschillende organisatievormen zien. Deze lopen van organisatiecentrisch, via integratie van ketens, kringloop, naar collectief organiseren en de ontwikkeling van een organisatie-ecologie.

De veranderdiepte geeft aan welke organisatorische bouwstenen in het geding zijn. We gebruiken daarvoor de bouwstenen van de Organiseerfase: organisatie, coalitie, regie, competenties,

businessmodel en ondersteunende processen (over dat laatste is tot nu toe nog niks gezegd, maar dat komt in het tweede gedeelte van deze fase).

Het tegen elkaar afzetten van veranderbreedte en veranderdiepte – met als koppelpunt ‘organisatie’ – geeft een overzicht van de veranderkundige opgave. Centraal staat de gedachte dat als breedte én diepte toenemen dit een exponentieel verandervermogen van alle partijen vraagt. Dat vertaalt zich in een toenemende complexiteit die steeds meer verandervermogen vraagt.

Dat idee van veranderbreedte en -diepte laat een groeiende behoefte aan verandervermogen zien. Dat wordt opgesplitst in drie posities, benoemd als 1^e-, 2^e- en 3^e-ordeverandering.

Het karakter van 1^e-ordeverandering is te benoemen als Verbeteren en richt zich eerst en vooral op verbeteren van onderdelen van de eigen organisatie.

Het karakter van 2^e-ordeverandering richt zich op de Transformatie die zich richt op het met elkaar anders organiseren, maar wel binnen het bestaande systeem.

Het karakter van 3^e-ordeverandering richt zich op het uitdenken en organiseren van een ander systeem en is te benoemen als Transitie.

Veranderen vergt een balanceer-act, waarbij respectvol maar doortastend afscheid genomen wordt van het oude.

Wouter van Noort

De veranderkundige opgave



AANPAK

Nu is de vraag waar jullie programma zich in termen van veranderbreedte en -diepte positioneert. Dat benoemen geeft inzicht in de veranderkundige opgave van jullie transitieprogramma én de inspanning die dat vraagt.

Om die vraag te beantwoorden kijk je naar de organisatieopgave zoals je die hiervoor benoemt hebt. Dat is immers de veranderbreedte.

Onze organisatieopgave is:

Bepaal vervolgens zo goed mogelijk de veranderdiepte. Hoeveel organisatorische bouwstenen ben je tegelijkertijd aan het veranderen?

Geef vervolgens op de voorgaande matrix van de veranderbreedte en -diepte aan waar je programma zich positioneert.

Werk je aan een transitieprogramma met een 1^e-, 2^e- of 3^e-ordeverandering?

Let op: Het is misschien lastig om deze positionering helemaal helder te maken. Gebruik vervolgens het transitiecanvas om zo goed mogelijk door middel van keuzes de transitieambitie én de veranderkundige gevolgen die dit heeft, te benoemen en in te vullen.

Synthese

Het zoeken naar andere vormen van organiseren én het omgaan met de veranderkundige opgave die dat met zich mee brengt, vormt het hart van het transitiecanvas. Om het denken daarover te ordenen zijn de volgende stappen gezet:

- a** De essentie is dat het adresseren van de maatschappelijk en economische problemen vraagt om te organiseren over de grenzen van de (eigen) organisatie heen.
- b** Er is een organisatieontwikkelingsmodel aangereikt waarin vijf verschillende organisatievormen onderscheiden worden. Dat is benoemd als de veranderbreedte. Hoe grote de breedte, des te meer partijen.
- c** De bouwstenen van het transitiecanvas laten zien waar organisatorisch aan gewerkt moet worden om te komen tot verandering. Die bouwstenen samen zijn benoemd als de veranderdiepte.
- d** Wanneer breedte en diepte op elkaar betrokken worden, ontstaat een matrix waarbinnen aangegeven kan worden wat de aard van de verandering is waar je in je programma aan werkt. Dat is benoemd als 1^e-, 2^e- en 3^e-ordeverandering, of in woorden: verbeteren, transformatie en transitie.

In de verdere uitwerking van het transitiecanvas worden de organisatorische en veranderkundige impact inzichtelijk gemaakt aan de hand van twee matrices die stap voor stap ingevuld worden.



Tools en extra materiaal

De essentie van de organisatieopgave is anders organiseren met als gevolg anders met elkaar (leren) samenwerken. En dat leidt tot (fundamenteel) veranderen. Er is veel materiaal beschikbaar dat deze gedachte vanuit verschillende invalshoeken uitwerkt. Hier kijken we primair naar de organisatiekundige kant.

- Misschien zijn de ‘goeroes’ van het tussen partijen samenwerken in Nederland wel Edwin Kaats en Wilfrid Opheij met hun boek *Leren samenwerken* (2012). Dit is een uitvoerige YouTube waarin Edwin hun model toelicht: <https://www.youtube.com/watch?v=PgGXoUYIUeg>
- Maar kijk ook naar bijvoorbeeld Impact Ecosysteem methodiek om complexe maatschappelijke vraagstukken mee op te lossen, zie: <https://impactecosysteem.nl/>
- Kijk zeker ook bij het (Engelstalige) ‘Research to Practice’-project wat een tool aanbiedt waarmee je een ‘gezondheidsevaluatie’ van een programma kan maken, zie: <https://www.r2p.solutions/>
- En ook al is het een net iets andere insteek voor het denken over (economische) transitie, hier een korte YouTube met Kate Raworth en haar Doughnut Economy, zie: <https://www.youtube.com/watch?v=talXb1wiEFY>
- Wat tot slot niet mag ontbreken is deze YouTube met Marco de Witte die stilstaat bij ons boek *De kunst van veranderen*, zie: <https://www.youtube.com/watch?v=ZNgJloLzAXw>

te zetten. Die weet dat ze tegen menige hobbel en criticaster aanlopen, maar daar doorheen en voorbij durft en kan kijken. Deze groep krijgt minimaal tien jaar de tijd waarbij de overheid ook duidelijk stelt: ja, wij houden onze handen er vanaf. We staan immers voor een systemische transitie, zoals de energietransitie, waarbij we gaan van fossiel naar hernieuwbaar en in de zorg, waar we gaan van curatief naar preventief. Zo iets neemt al snel tientallen jaren in beslag en gaat gepaard met veel hobbels en struggles” (vrij naar Klaas Sietse Spoelstra).

Hoe helder kan je het zeggen? Een transitieprogramma komt (alleen maar) op gang omdat er een groep(je) mensen is dat er aan gaat trekken. Maar daar moeten dan wel de goede mensen inzitten, want alleen met enthousiasme kom je niet ver. Bovendien, als een transitieprogramma zich in de tijd ontwikkelt, heb je mensen nodig met andere competenties (zie hierna). Alles draait om het opzetten en inregelen van het samenwerkingsproces waarbij de kernvraag is: ‘Wat is er nodig om de samenwerking tussen de partijen tot een succes te maken?’ Wie mogen daarbij niet ontbreken?



Video

Carolina Vogel gaat in op het werken aan coalitievorming

Coalitie vormen



Introductie

“Ik noem het de ‘Coalition of the Willing’: een groep mensen die kennis van zaken heeft en stappen durft

De crux is dus een analyse te maken van die mensen (partijen) die absoluut in het programma moeten zitten. Daar zijn in de eerste fase de tools voor aangereikt. Hier gaat het er om een mix te maken van de (organisatorisch, technische, bestuurlijke, sociale of ...) competenties om je ambitie concreet te organiseren. Dat hoeven zeker niet alleen ‘vrienden’ te zijn, maar kunnen ook (of misschien

Koplopers met ideeën die het verschil gaan maken	Zoeken naar aansluiting bij actoren (en instituties) uit de gevestigde orde	Versterken en uitbreiden van het netwerk van deelnemende actoren	Groeiende coalitie van participerende en investerende deelnemers	Hybride coalitie van actoren die handelt op basis van collectieve waarde en afspraken
--	---	--	--	---



FIGUUR 25 Coalitie vormen: introductie

wel juist) ‘vijanden’ zijn. Het gaat erom om met de juiste mensen in de juiste fase aan tafel zitten.



Aanpak

Hoe kan samenwerken tussen partijen die elkaar niet allemaal kennen en mogelijk tegengestelde belangen hebben, tot een succes gemaakt worden? Hier een aantal aandachtspunten die gebruikt kunnen worden om een workshop mee op te zetten:

- Probeer vanuit het welbegrepen eigenbelang van alle partijen rond een centraal probleem een gemeenschappelijke ambitie te formuleren. De eerste stap is door te vragen naar ieders verwachtingen, ambities en (verborgen) belangen. Wat kom je halen en wat breng je mee?
- Schakel dan snel over naar het doel: waar willen we naartoe? Dat geeft energie en bevordert een gevoel van ‘samen’ en van teamspirit.
- Een transitieprogramma is voor alles een ‘living lab’; je kunt niet alles vooraf vastleggen. Het is geen project en al helemaal geen pilot. Je moet dus de ruimte nemen om werkenderwijs voortgang te maken.
- Bepaal welke rol elke partij wil spelen. Alle partijen moeten voldoende capaciteit vrijmaken voor de samenwerking – anders wordt het niks.
- Er is een procestrekker nodig, iemand die als het kan van begin tot eind betrokken blijft. Iemand die alles doet om het linksom of rechtsom tot een goed einde te brengen en daar ook de verantwoordelijkheid en bevoegdheden voor krijgt.
- Denk vanaf de start goed na over de eindfase: hoe kom je tot opschaling en kennisdeling? Wat willen we straks met het resultaat?

Geïnspireerd op: <https://agendastad.nl>

Ik geloof erin dat we het tij kunnen keren, als we er samen de schouders onder zetten. Dat lukt alleen als we het samen doen.

Kim Putters



Tools

- Het samenwerkingsmodel, dat is ontwikkeld door Edwin Kaatsen Wilfrid Ophéij in *Lerensamenwerken* is door heel veel mensen overgenomen en uitgewerkt. Maar de bron is en blijft hun eigen toelichting, zie bijvoorbeeld deze YouTube's: <https://www.youtube.com/watch?v=h1vFBpPJA44> en (veel uitgebreider) <https://www.youtube.com/watch?v=zZonlJVlPY8>
- Partner-radar helpt je om je partners en belanghebbenden te identificeren en welk invloed ze hebben, zie: <https://businessmodellab.nl/tools/partner-radar/>
- Lucidchart is een handige applicatie voor het maken van diagrammen, waarmee eenvoudig en in samenwerking een netwerk in kaart gebracht kan worden, zie: <https://www.lucidchart.com/pages/nl/voorbeelden/netwerk-in-kaart-brengen>.
- De contextscan biedt een analyse- en dialoogtool voor samenwerkingsverbanden tussen organisaties, zie: <https://businessmodellab.nl/tools/Contextscan>



Extra materiaal

- Dit is een minicollege waarin de acht fasen van verandering, zoals beschreven door John Kotter in zijn boek *Leiderschap bij Verandering*, worden toegelicht door Ivo Borggreve (Fontys Hogeschool), zie: <https://www.youtube.com/watch?v=Q3Gn5N6ktuY>
- Het netwerkspel is een bordspel dat helpt om uitgedaagd na te denken over het organiseren in en met netwerken, zie: <https://commoneye.nl/nl/het-netwerkspel/>
- Jacqueline Cramer heeft in opdracht van de Economic Board Amsterdam een toegankelijke publicatie geschreven onder de titel *De tien leidende principes voor een circulaire economie*, waarin coalitievorming een belangrijke rol speelt. Dit is gratis te downloaden, zie: <https://duurzaamheid.nl/artikelen/de-tien-leidende-principes-voor-een-circulaire-economie>

Primaire bouwstenen	Organisatie-centrisch	Integratie van waardeketens	Waardeketens en kringlopen	Collectieve organisatievormen	Ecologie van organisatievormen
Coalitie vormen	Koplopers met ideeën die het verschil willen maken	Zoeken naar aansluiting bij actoren (en instituties) uit de gevestigde orde	Versterken en uitbreiden van het netwerk van deelnemende actoren	Groeiende coalitie van participerende en investerende deelnemers	Hybride coalitie van actoren die handelt op basis van collectieve waarden en afspraken
Regie en programma-management					
Competenties analyseren en aanpassen					
Businessmodel maken of aanpassen					

TABEL 4 Coalitie vormen: impact organiseren

Impact organiseren

In tabel 4 worden de bouwstenen uitgewerkt.

Impact veranderorde

Hieronder is in de matrix een stap verder uitgewerkt die laat zien wat er in de coalitie gebeurt bij de drie vormen van veranderen (tabel 5).*

* Nota bene: Ik ben Matthéus van de Pol van het Ministerie van Economische Zaken erkentelijk voor het delen en bespreken van eerdere versies van deze matrix. Het resultaat is geheel mijn verantwoordelijkheid; hier kunnen geen beleidsconsequenties aan ontleend worden.

Regie

Netwerksturing en programmamanagement



INTRODUCTIE

Een transitieprogramma kan niet gemanaged worden. Het is 'sturing' geven aan 'plakkerige' vraagstukken, die op totaal verschillende manieren benaderd kunnen worden. Regie voeren op zo'n programma is een strategische competentie die niet

Impactmatrix	Eerste orde: verbeteren	Tweede orde: transformatie	Derde orde: transitie
Organiseren	Aandacht voor eigen functioneren – immers, vanuit dat perspectief vindt de juridische, economische en financiële beoordeling plaats.	Organiseren van een combinatie van waardeketens én kringlopen tussen steeds meer partijen. Oplossingen zoeken voor bestaande problemen, veelal gebaseerd op nieuwe technologie.	Het organisatorische 'landschap' bestaat uit een mix van functionele waardeketens, kringlopen en netwerken, rechtsvormen, fysiek en digitaal, online 24/7 interacterend.
Coalitie	Vooraf gericht op eigen waardeketen – mogelijk met aandacht voor voorwaartse en achterwaartse integratie en coördinatie.	Zoeken naar en samenstellen van bredere coalities van 'the willing'. Voorzichtig 'vreemd' gaan met andere disciplines en partijen.	De coalities van 'the willing' maken plaats voor de 'Coalition for transition'. Wie niet mee wil in de fundamentele veranderingen is 'uit'.
Regie			
Competenties			
Businessmodel			

TABEL 5 Coalitie vormen: impact veranderorde

iedereen gegeven is. Het gaat immers niet om een project waar binnen afzienbare tijd resultaat geboekt moet worden, maar om werken aan een programma waar het resultaat lang niet altijd helder is en wat verandert terwijl eraan gewerkt wordt.

Er valt heel veel te zeggen over regie en regievoering: er zijn allerlei disciplinaire invalshoeken en methoden, vaak ook nog overgoten met een consultancysaus. Het is daarom belangrijk om aan te geven wat regievoering precies is. Hier is de definitie: regievoering is de doelgerichte beïnvloeding van partijen, betrokken bij een transitieprogramma om de gezamenlijke ambitie van dat programma te realiseren (geïnspireerd door <https://blog.sbo.nl>).

Misschien is wel het lastigste dat partijen verschillende verantwoordelijkheden, taken en belangen hebben én dat verantwoordelijkheden niet op een bepaald niveau in de hiërarchie liggen, want dat niveau is er niet. Als regisseur moet je dus ‘managen zonder sterren en strepen’, op basis van een mix van verleiden, confronteren en uitdagen.



Video

Eberhard Dijkhuis staat stil bij de opgave een passende regie vorm te geven

Denken in regiefasen

DENKEN EN WERKEN IN VIJF FASEN

Maar misschien is er nog wel een lastiger punt van regievoering. Op basis van ambitie en strategie klus je aan het organiseren van fundamentele veranderingen. Maar terwijl je dat doet, verandert de situatie c.q. het ‘object’ waar je aan klust (want dat was im-

mers de bedoeling) én moet je koers zien te houden op de (meta)ontwikkelingen in het proces én meebewegen in die veranderingen. Hier wordt een onderscheid uitgewerkt in vijf fasen die de logica van de hiervoor geschetste organisatieontwikkeling volgen:

- 1 Regie gericht op intern draagvlak – dat betekent vaak veel aandacht voor het voortzetten van de bestaande situatie en de bestaande businesscase.
- 2 Regie gericht op het samenwerken tussen partijen in de keten (met het oog op horizontale en verticale integratie).
- 3 Regie die zich richt op het sluiten van ketens (door deze te verkorten of te verlengen) in combinatie met waardeketens die daar organisatorisch mee verbonden zijn.
- 4 Regie gericht op functionele of inhoudelijke stromen zoals materiaal, energie of sociaal welzijn.
- 5 Regie gericht op een combinatie van inhoudelijke stromen. Let op: deze stromen vragen ieder een eigen organisatie, coalities en competenties.

Zorg goed voor jezelf

Regievoering is allesbehalve een eenvoudige klus. Zorg dus ook goed voor jezelf. Neem regelmatig afstand en rust. Ga wandelen, verbouwen of op vakantie. Zorg als dat handig is voor een persoonlijke coach.

Mijn eigen voornemen is om de benodigde veranderingen te blijven agenderen. Ik ben dankbaar dat vele anderen dat ook aan het doen zijn.

Sybren Bosch

Leiderschap gericht op intern draagvlak; focus op continuïteit van de bestaande businesscase	Regie gericht op uitlijnen en inrichten (intra-)organisatorische samenwerking	Regie op basis van combinatie van levenscyclus- en waardeketendenken	Regie tussen partijen met het oog op gemeenschappelijke energie en/of materiaalstromen	Regie op basis van collectieve waarden in een mix van organisatievormen
--	---	--	--	---



FIGUUR 26 Regie: denken in regiefasen



Aanpak

- 1 Maak een inventarisatie en krachtenveld-analyse van alle direct betrokken partijen. Mensen zijn een persoonlijkheid met een eigen geschiedenis, successen, fouten, wensen, ambities en dromen. Probeer daar zo goed en zorgvuldig mogelijk achter te komen. Het leven is niet alleen werk (hoe belangrijk voor sommigen ook), maar ook hobby's, thuis, kinderen, sport of ... noem maar op. Voer zo nodig fazfagesprekken.
- 2 Stop – zeker in het begin – heel veel tijd in het opbouwen van sociaal kapitaal tussen de direct betrokken partijen. Zorg dat mensen elkaar ontmoeten en ga met elkaar dingen doen. Dus niet alleen zitten en praten. Doen kan allerlei vormen aannemen van werkbezoeken, conferenties bezoeken, lezingen op locatie voor elkaar verzorgen, etc. Doe dat niet één keer, maar meerdere keren. Zorg ook voor informeel en gezellig ontmoeten. Maak heldere afspraken over hoe we met elkaar omgaan (bijvoorbeeld De Chatham House Rule).
- 3 Richt met elkaar een eenvoudig dashboard op. Het is belangrijk om gezamenlijk te sturen op de zaken die ertoe doen en van de ander te weten wat haar of zijn bijdrage is. Werk met enkele indicatoren die laten zien hoe het programma zich ontwikkelt en waar iedereen staat en weersta de verleiding om alles te willen weten.
- 4 Kom met regelmaat bij elkaar om de voortgang en de problemen die zich voordoen te bespreken. Zorg dat dat zoveel mogelijk in gezamenlijkheid gebeurt. Soms zijn natuurlijk een-twee-tjes nodig, maar zorg dat dat geen gewoonte wordt. Mensen voelen zich anders al snel buitengesloten en denken dat er van alles achter hun rug om wordt besloten.
- 5 Bespreek bij herhaling dat transitie tot stand komt door te doen, niet alleen door over de dingen te praten. Doen betekent stomme fouten maken. Blunders die achteraf misschien niet nodig waren geweest. Als het gebeurt, bespreek het, kijk wat je er van kan leren en klaar. Niet blijven hangen, maar gewoon weer door.

- 6 Vergeet niet met regelmaat een feestje te vieren, ook bij klein succesjes. Wees complimenteus, bedank mensen, wees eerlijk en straight. Het is verbijsterend hoe vaak we vergeten een compliment uit te delen.
- 7 Wees vanaf het begin helder dat er afscheid genomen wordt van teamleden die niet leveren of (sociaal) niet functioneren. Een transitieprogramma tot bloei brengen is een collectieve inspanning, niet van kwakers en goudhaantjes.



Tools

Er is een ongelofelijke 'bak' aan technische tools om te helpen bij het inrichten van programma's. Kijk bijvoorbeeld naar: <https://www.top10.com/project-management> (of) <https://leanpeople.nl> (of) <https://www.teamleader.eu/nl/blog/beste-project-management-software>. Let op en verzuip niet. Voorbij de vaak ronkende de teksten gaat het allemaal in essentie over hetzelfde. Kijk of er in je team of coalitie iemand zit dit ervaring heeft met deze tools en laat haar of hem een voorstel doen.

Wat je ook kiest: onthoudt dat veel van deze tools over projecten gaan en niet over langer lopende programma's.

Impact organiseren

Zie de uitgewerkte tabel 6.

Impact veranderorde

In tabel 7 is de matrix een stap verder uitgewerkt, die laat zien wat er met de regie gebeurt bij de drie vormen van veranderen.



Extra materiaal

- Een actuele publicatie is *Werken aan programma's* van Björn Prevaas en Niels van Loon. Het gelijknamige boek kan je via Boom uitgevers bestellen (helaas niet Open Access). Maar er is wel een podcast die je kunt luisteren: https://www.youtube.com/watch?v=BL8Qw_pgMh8

Primaire bouwstenen	Organisatie-centrisch	Integratie van waardeketens	Waardeketens en kringlopen	Collectieve organisatievormen	Ecologie van organisatievormen
Coalitie vormen	Koplopers met ideeën die het verschil willen maken.	Zoeken naar aansluiting bij actoren (en instituties) uit de gevestigde orde.	Versterken en uitbreiden van het netwerk van deelnemende actoren.	Groeiende coalitie van participerende en investerende deelnemers.	Hybride coalitie van actoren die handelt op basis van collectieve waarden en afspraken.
Regie en programma-management	Regie gericht op intern draagvlak; focus op continuïteit van de bestaande businesscase.	Regie gericht op uitlijnen en inrichten (intra)-organisatorische samenwerking.	Regie op basis van combinatie van levenscyclus- en waardeketendenken.	Regie tussen partijen met het oog op gemeenschappelijke energie en/of materiaalstromen.	Regie op basis van collectieve waarden in een mix van organisatievormen.
Competenties analyseren en aanpassen					
Businessmodel maken of aanpassen					

TABEL 6 Regie: impact organiseren

Impactmatrix	Eerste orde: verbeteren	Tweede orde: transformatie	Derde orde: transitie
Organiseren	Aandacht voor eigen functioneren – immers, vanuit dat perspectief vindt de juridische, economische en financiële beoordeling plaats.	Organiseren van een combinatie van waardeketens én kringlopen tussen steeds meer partijen. Oplossingen zoeken voor bestaande problemen, veelal gebaseerd op nieuwe technologie.	Het organisatorische ‘landschap’ bestaat uit een mix van functionele waardeketens, kringlopen en netwerken, rechtsvormen, fysiek en digitaal, online 24/7 interacterend.
Coalitie	Vooraf gericht op eigen waardeketen – mogelijk met aandacht voor voorwaartse en achterwaartse integratie en coördinatie.	Zoeken naar en samenstellen van bredere coalities van ‘the willing’. Voorzichtig ‘vreemd’ gaan met andere disciplines en partijen.	De coalities van ‘the willing’ maken plaats voor de ‘Coalition for transition’. Wie niet mee wil in de fundamentele veranderingen is ‘uit’.
Regie	Overwegend een top-down managementfilosofie, gebaseerd op functionele structurering, hoge coördinatie en communicatiedruk.	Tijdelijk (ook voor langere duur) van programma- en projectmanagement (uitgaande van bestaande organisaties). Conflicten over controle, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid.	Regie voeren zonder sterren en strepen. Collectiviteit, aangepaste normen, bindende afspraken en regels als ruggengraat voor een nieuw systeem.
Competenties			
Businessmodel			

TABEL 7 Regie: impact veranderorde

- Kijk voor een beknopte introductie in het werk van Stephen Covey en zijn zeven eigenschappen naar deze YouTube, zie: <https://www.youtube.com/watch?v=x4gPOJxSr4>
- Hier vind je de publicatie gemaakt door Antoine Heideveld en Manon Veldhoven, Het Groene Brein (2023). Verkenning ketenregisseur circulaire economie, zie: <https://www.stateninformatie.provincie-utrecht.nl/documenten/1-Eind-rapport-Ketenregisseur-provincie-Utrecht.pdf>
- Mooi is ook om te kijken naar het werk van Noelle Aarts en haar benaderingen van communicatie en conflicten. Er is het nodige van haar op YouTube te vinden. Bij wijze van begin, zie: https://www.youtube.com/watch?v=QYK_xCdJ9z8
- De publicatie van Jacqueline Cramer over netwerksturing voor de AmsterdamEconomicBoard is hier te vinden, zie: <https://amsterdameconomicboard.com/wp-content/uploads/2022/06/board-publicatie-V41.pdf>

Competenties

Analyseren en aanpassen

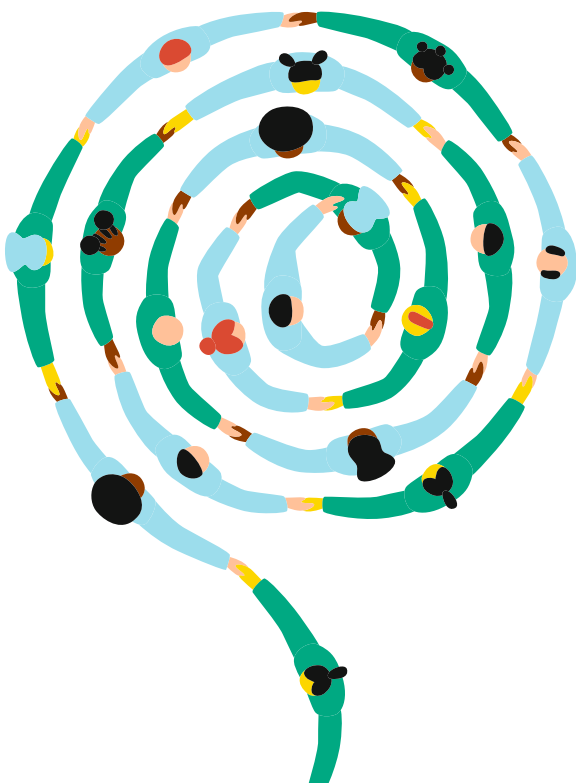


INTRODUCTIE

Een competentie is het vermogen om op basis van een combinatie van kennis, inzicht, attitude en vaardigheid in concrete werksituaties doelen te bereiken die voortkomen uit ambitie en strategie. Iemand is competent als zij dingen in een specifieke context en met een bepaald doel voor ogen dingen voor elkaar krijgt. Competent zijn is niet een status quo, maar een ontwikkel- en leerproces, zowel individueel als in teamverband.

Waar je naar moet kijken is of de set aan competenties die individueel en als team én in de coalitie aanwezig moeten zijn om met succes een transitieprogramma op te starten én in de lucht te houden, er is. En ook kijken naar de rol en verwachtingen die er zijn ten opzichte van stakeholders.

Werken aan transitie is een proces met ontwikkelingen, veranderende omstandigheden en eisen. Een proces met grenzen: mensen zijn immers niet 'ongelimiteerd' ontwikkelbaar. Dat betekent dat de 'coalitie van competenties' moet meebewegen. We kijken dus op drie niveaus naar competentieontwikkeling: individueel, als team en de competentieontwikkeling van (key) stakeholders.



Individueel meebewegen

Er is één eigenschap van transitiekenaars die nadrukkelijk aandacht verdient: de kunst en kunde van het kunnen meebewegen. Dat betekent vooral weten waar je eigen sterktes en zwaktes als transitiekenaar zitten.



Video

Antoine Heideveld staat stil bij de competenties van transitiekenaars

Er zijn nogal wat tools om een zelfdiagnose uit te voeren. Hier één suggestie: het kleurenmodel van Leon de Caluwé en Hans Vermaak, zie: <https://managementmodellensite.nl/kleurenmodel-caluwe>.

*Ik denk niet dat ik het
onaardig doe, maar
ik weet ook wel dat ik
een junior leader ben.
Daarom hebben we recent
mensen aangetrokken
met de nodige bagage.*

Max Huisman

Teamcompetenties

COLLECTIEVE COMPETENTIEONTWIKKELING: SAMEN LEREN

Niemand kan alles; hooguit een paar dingen goed. Dat wat je wel goed kan kost veel tijd, proberen en fouten maken. Maar laten we helder zijn: uiteindelijk zijn we gepassioneerd door een beperkt aantal onderwerpen of het nu gaat om accounting, planten kweken, onderzoek doen, motoren onderhouden of koken. En daar worden we in meer of mindere mate goed in. Het realiseren van een transitieprogramma is teamsport wat tegelijkertijd veel verschillende dingen vraagt. Een scala aan passende individuele competenties zijn dus onontbeerlijk. Tegelijkertijd moet er een grondslag van gemeenschappelijkheid zijn. Collectief denken en kunnen. De som is immers meer dan de afzonderlijke delen.

Leren werken aan verbetermanagement en organisatieverandering	Leren samenwerken in de keten; inter- en intra-organisatorisch organiseren	Leren werken met veranderende rollen en functies in kringlopen (LCA) en netwerken	Leren werken met mix van overlappende en/of geïntegreerde organisatie modellen	Leren werken in complexe systemen met onzekerheid en onvoorspelbaarheid
---	--	---	--	---



FIGUUR 27 Teamcompetenties

Er wordt ervan uitgegaan dat er vijf fasen van collectieve organisatorische competentie-ontwikkeling zijn. Deze vijf fasen volgen de organisatieontwikkeling zoals eerder toegelicht. Wie naar dit collectieve competentie-ontwikkelingsmodel kijkt zal het niet ontgaan dat de actuele praktijk van het kennen en kunnen vooral in de eerste fasen zit maar al heel snel afneemt. We hebben immers een organisatiekunde die zich richt op organisaties als de juridische, fiscale, etc. entiteit én niet op het tegelijkertijd organiseren in een mix van diverse organisatievormen (waardekens, kringlopen en netwerken). Dat vraagt een andere organisatiekunde die te benoemen is als een organisatorische samenwerkingskunde.

Stakeholdercompetenties

DE ROL VAN VERSCHILLENDE STAKEHOLDERS
De hiervoor gegeven schets van collectieve competentie-ontwikkeling heeft impliciet vooral betrekking op het programmteam dat gezamenlijk moet leren leren. Maar naast de partijen direct betrokken in het programmteam is er een veel breder scala aan stakeholders. Heel bewust (maar misschien ook wel onbewust) vragen de veranderingen die een transitie met zich meebrengen ook aan hen om nieuwe rollen, nieuwe kennis en vaardigheden. Dat kan passief (omdat het moet) of proactief (omdat het gezien wordt als een te verantwoorden aantrekkelijk strategisch perspectief).

In de stakeholdercompetentiematrix (zie tabel 8) is een poging gedaan om voor zes partijen aan te geven hoe hun rol en daarmee hun competenties in de loop van een transitieproces zouden moeten

veranderen. Zo wordt niet alleen de complexiteit van een transitie zichtbaar, maar vooral dat de regie nooit door één partij gevoerd kan worden. Transitie vormgeven is dus regisseren-in-meervoud. Mocht je nog illusies hebben over de stuurbaarheid van een transitie, dan maakt deze stakeholdercompetentiematrix duidelijk dat daar alleen in heel beperkte mate sprake van kan zijn.

Wat kunnen we met deze observaties in het kader van het zo goed mogelijk ontwikkelen van een transitieprogramma? Drie concrete aanbevelingen:

- 1 Ga na welke stakeholders in welke fase van een transitieprogramma een bepaalde rol moeten spelen (en ja, die rollen veranderen in de loop van het transitieproces).
- 2 Vraag je af hoe en door wie (en in welke taal) bepaalde stakeholders aangesproken kunnen worden over die rol (bewustwording).
- 3 Welke voor hen herkenbare support kunnen ze aangereikt krijgen (denk aan een benadering gebaseerd op 'moeders voor moeders' vertaald naar 'managers voor managers' of 'burgers voor burgers').



Tools

- Er zijn de nodige tools te vinden gericht op competentieontwikkeling van medewerkers in organisaties. De crux is dat het hier nou net niet om gaat. Immers, het gaat niet om taakcompetenties of loopbaanontwikkelingsplan, het gaat om de competenties om in veranderende programmatische situaties te kunnen (blijven) samenwerken (of afscheid te nemen). En dan wordt de spoeling dun.

- CIRCO biedt een tool aan ontwikkeld door Deborah Sumter gericht op sleutelcompetenties voor circulair ontwerp, zie: <https://www.circonl.nl/kennis/ontwerpcompetenties-in-een-circulaire-economie/>
- Circl heeft een whitepaper gepubliceerd met als titel 'Circulaire Economie: Andere Werkwijze, Ander Gedrag'. Het competentieoverzicht van Carola Wijdogen is hieruit afkomstig, zie: <https://sustainabilityuniversity.org/wp-content/uploads/2020/12/SSU-whitepaper-Andere-werkwijze-ander-gedrag-def.pdf>



Extra materiaal

- Kijk ook ter inspiratie naar een van de vele suggesties als het gaat om de do's en don'ts van teamontwikkeling, zoals bijvoorbeeld Teamontwikkeling, zie: <https://www.teamontwikkeling.net/praktijk/teamcompetenties/>
- Misschien goed om ook hier nog even te verwijzen naar de Inner Development Goals (IDGs), dat werkt aan een ecosysteem in Nederland voor inner development in leiderschap & cultuur als katalysator in de transitie naar een regeneratieve en duurzame toekomst, zie: <https://innerdevelopmentgoals.nl/>

Impact organiseren (zie tabel 8)

Impact van verandering

In tabel 9 is de matrix een stap verder uitgewerkt met competenties die laat zien wat er in de coalitie gebeurt bij de drie vormen van veranderen.

Businessmodel



Introductie

Businessmodellen zijn (keuze)concepten die inzicht geven in hoe we waarde organiseren (zie de Inleiding van dit werkboek). Hier kijken we hoe businessmodellen kunnen bijdragen aan het vormgeven van transitie.

Hieronder wordt een ontwikkelproces van businessmodellen geschetst. Dat loopt van modellen gericht op grondstoffen en ontwerp, via levensduurverlening en via (integratie) van kringlopen en waardeketens naar modellen voor collectieve waardecreatie. Het proces eindigt bij modellen gericht op levenscyclusdenken. Maar dat is vooralsnog toekomstmuziek.

Primaire bouwstenen	Organisatiecentrisch	Integratie van waardeketens	Waardeketens en kringlopen	Collectieve organisatievormen	Ecologie van organisatievormen
Coalitie vormen	Koplopers met ideeën die het verschil willen maken	Zoeken naar aansluiting bij actoren (en instituties) uit de gevestigde orde	Versterken en uitbreiden van het netwerk van deelnemende actoren	Groeiende coalitie van participerende en investerende deelnemers	Hybride coalitie van actoren die handelt op basis van collectieve waarden en afspraken
Regie en programma-management	Regie gericht op intern draagvlak; focus op continuïteit van de bestaande businesscase	Regie gericht op uitlijnen en inrichten (intra)-organisatorische samenwerking	Regie op basis van combinatie van levenscyclus- en waardeketendenken	Regie tussen partijen met het oog op gemeenschappelijke energie en/of materiaalstromen	Regie op basis van collectieve waarden in een mix van organisatievormen
Competenties analyseren en aanpassen	Leren werken aan verbetermanagement en organisatieverandering	Leren samenwerken in de keten; inter- en intra-organisatorisch organiseren	Leren werken met veranderende rollen en functies in kringlopen (LCA) en netwerken	Leren werken met mix van overlappende en/of geïntegreerde organisatievormen	Leren werken in complexe systemen met onzekerheid en onvoorspelbaarheid
Businessmodel maken of aanpassen					

TABEL 8 Competenties: impact organiseren

Impactmatrix	Eerste orde: verbeteren	Tweede orde: transformatie	Derde orde: transitie
Organiseren	Aandacht voor eigen functioneren – immers, vanuit dat perspectief vindt de juridische, economische en financiële beoordeling plaats.	Organiseren van een combinatie van waardeketens én kringlopen tussen steeds meer partijen. Oplossingen zoeken voor bestaande problemen, veelal gebaseerd op nieuwe technologie.	Het organisatorische ‘landschap’ bestaat uit een mix van functionele waardeketens, kringlopen en netwerken, rechtsvormen, fysiek en digitaal, online 24/7 interacterend.
Coalitie	Vooraf gericht op eigen waardeketen – mogelijk met aandacht voor voorwaartse en achterwaartse integratie en coördinatie.	Zoeken naar en samenstellen van bredere coalities van ‘the willing’. Voorzichtig ‘vreemd’ gaan met andere disciplines en partijen.	De ‘Coalition of the willing’ maakt plaats voor de ‘Coalition for transition’. Wie niet mee wil in de fundamentele veranderingen is ‘uit’.
Regie	Overwegend een top-down managementfilosofie gebaseerd op functionele structurering, hoge coördinatie en communicatiedruk.	Tijdelijk (ook voor langere duur) van programma- en projectmanagement (uitgaande van bestaande organisaties). Conflicten over controle, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid.	Regie voeren zonder sterren en strepen. Collectiviteit, aangepaste normen, bindende afspraken en regels als ruggengraat voor een nieuw systeem.
Competenties	Op peil houden van bestaande functionele competenties (vlootshouw en ‘handjes’) die aansluiten bij de businesspropositie.	Oliemannetjes en -vrouwtjes, mensen die sociaal, organisatorisch en waar nodig technisch samenwerkingsverbanden kunnen maken tussen partijen, cruciaal.	Mensen opleiden in functionele én veranderkundige vaardigheden. Kunnen samenwerken als kerncompetentie de nieuwe normaal.
Businessmodel			

TABEL 9 Competenties: impact van verandering

Uitgangspunt is dat een transitieprogramma waarde creëert voor de partijen die betrokken zijn bij het programma. Dat moet worden vertaald in een businessmodel: een model tussen partijen, dus een collectief businessmodel. Denk aan de gebruikers van een bedrijventerrein die een businessmodel opzetten om zelf opgewekte stroom te verdelen en verrekken. Of burgers die samen een boerderij kopen, daarin meewerken en de opbrengsten onderling verdelen. Zolang er geen sprake is van collectieve waardecreatie zullen transitieprogramma’s niet van de grond komen. De aandacht in deze bouwsteen gaat dus hoofdzakelijk uit naar die businessmodellen.



Video

Jan Jonker geeft een toelichting op individuele en collectieve businessmodellen

Keuzediagram

In de Inleiding van dit werkboek is stilgestaan bij de aard en organisatie van een businessmodel. Mocht dat niet meer helemaal scherp op het netvlies staan dan kan het handig zijn daar nog even naar te kijken. Hieronder wordt een keuzediagram in drie stappen opgebouwd. We beginnen met de eerste stap.

Wat is de focus van het businessmodel?

.....

.....

.....

Wat is de (collectieve) organisatievorm die daar het beste bij aansluit?

.....

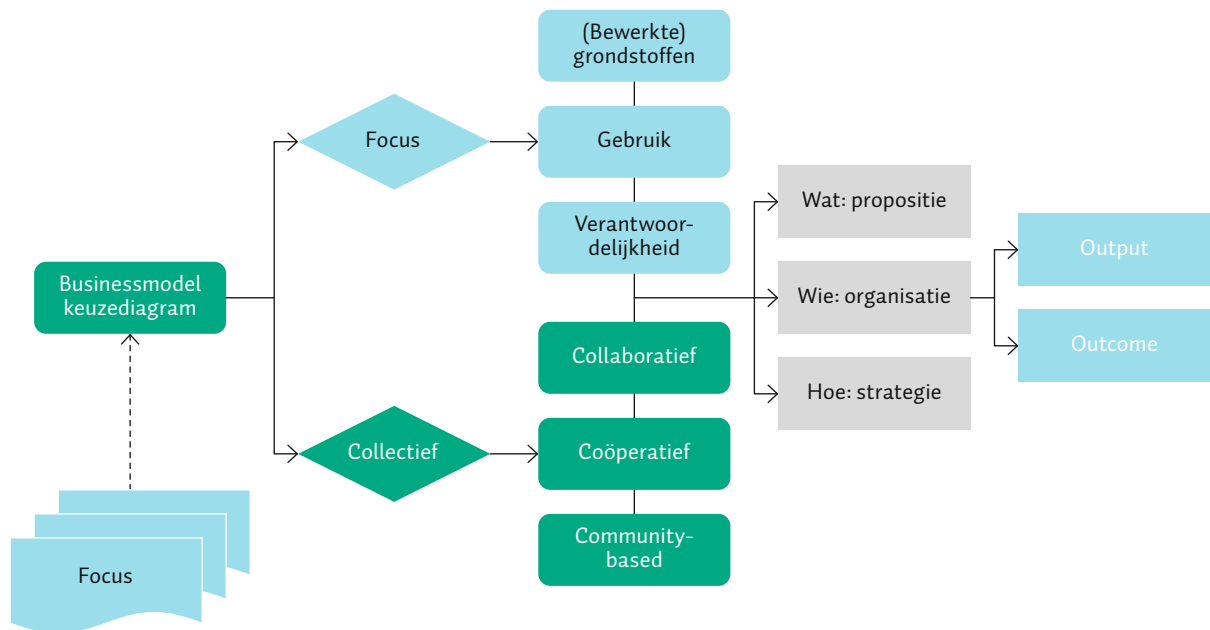
.....

.....

Werken met businessmodellen voor recyclede en/of hergroeiende grondstoffen	Werken met ontwerpen levensduurverlengende businessmodellen	Werken met platformverdienstelijk businessmodellen	Werken met collectieve en coöperatieve businessmodellen	Werken met beheer- en levenscyclus businessmodellen
--	---	--	---	---



FIGUUR 28 Businessmodel: introductie



FIGUUR 29 Businessmodel: keuzediagram

De tweede stap stelt de vraag: ...

Wat is de *propositie* van het businessmodel? (Kijk nog eens terug naar de ambitie die je in een eerder stadium hebt geformuleerd).

.....

.....

.....

Met wie ga je dat *organiseren*? (Kijk nog eens terug naar de analyse van de verschillende partijen die je in een eerder stadium hebt geformuleerd).

.....

.....

.....

Welke *strategische aanpak* kies je? (Kijk nog eens terug naar de derde bouwsteen in de Programmafase).

.....

.....

.....

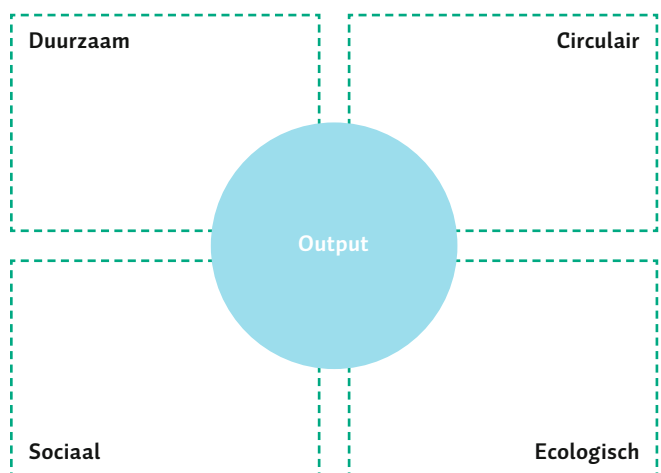
Met de derde en laatste stap wordt gekeken naar de *output* en de *outcome* van het businessmodel. Hierna volgen twee werkbladen om deze te benoemen. Daarmee is het keuzediagram om te komen tot een businessmodel compleet.

Moeilijk is het ook, want hoe verduurzaam je een bestaand businessmodel? Wat betekent dat voor een organisatie?

Faiza Oulahsen

Analyse van de output

Geef in het schema (figuur 30) aan welk vier vormen van waardecreatie (de output) in jullie programma gecreëerd worden.



FIGUUR 30 Businessmodel: analyse van de output

Beschrijf deze kort maar precies. Als het relevant is met getallen c.q. percentages.

Geef aan welke waarde voor welke partij geldt:

■ Partij (1):

■ Partij (2):

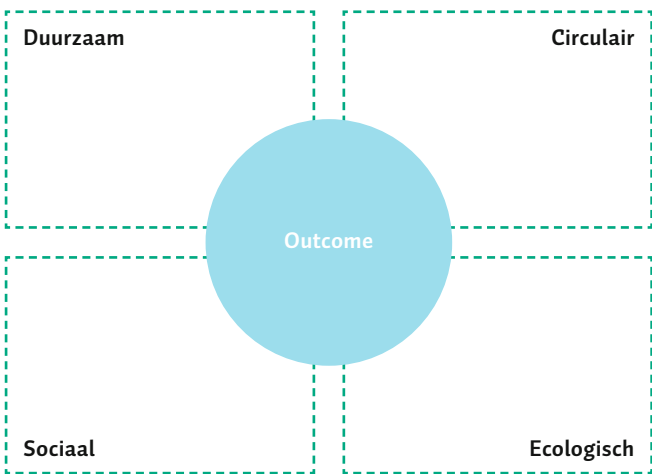
■ Partij (3):

■ Etc.

Kijk nadat je dit beschreven hebt ‘door je oogcharen’ naar de balans tussen deze vier vormen van waardecreatie. Is deze evenwichtig of niet? En als dat laatste het geval is, waarom is dat het geval:

Analyse van de outcome

Naast de output is er altijd outcome – de directe en indirecte negatieve effecten die het gevolg zijn van de transitie die je organiseert. Eerder is dat be-



FIGUUR 31 Businessmodel: analyse van de outcome

noemt als de IJsborg Metafoor van output en outcome. Outcome is niet alleen positief maar kan ook negatief zijn.

Beschrijf deze outcome zo goed mogelijk. Als het relevant is met getallen c.q. percentages.

Beschrijf vervolgens welke outcome voor welke partij geldt:

■ Partij (1):

■ Partij (2):

■ Partij (3):

■ Etc.

Kijk nadat je dit beschreven hebt ‘door je oogcharen’ naar de balans tussen deze vier vormen van outcome. Is deze evenwichtig of niet? En als dat laatste niet het geval is, waarom is dat dan:



Tools

- De QuickScan duurzame en circulaire businessmodellen biedt een snelle analyse om te komen tot de ontwikkeling of aanpassing van een businessmodel, zie: <https://circulairemaakindustrie.nl/documenten/quickscan-circulaire-businessmodellen/>
- De interactieve classificatie Duurzame en Circulaire Businessmodellen biedt een gedetailleerd overzicht van de classificatie van businessmodellen waar zelf in gezocht kan worden, zie: <https://businessmodellab.nl/tools/Interactieve-Classificatie>

Primaire bouwstenen	Organisatie-centrisch	Integratie van waardeketens	Waardeketens en kringlopen	Collectieve organisatievormen	Ecologie van organisatievormen
Coalitie vormen	Koplopers met ideeën die het verschil willen maken	Zoeken naar aansluiting bij actoren (en instituties) uit de gevestigde orde	Versterken en uitbreiden van het netwerk van deelnemende actoren	Groeiende coalitie van participerende en investerende deelnemers	Hybride coalitie van actoren die handelt op basis van collectieve waarden en afspraken
Regie en programma-management	Regie gericht op intern draagvlak; focus op continuïteit van de bestaande businesscase	Regie gericht op uitlijnen en inrichten (intra)-organisatorische samenwerking	Regie op basis van combinatie van levenscyclus- en waardeketendenken	Regie tussen partijen met het oog op gemeenschappelijke energie en/of materiaalstromen	Regie op basis van collectieve waarden in een mix van organisatievormen
Competenties analyseren en aanpassen	Leren werken aan verbetermanagement en organisatieverandering	Leren samenwerken in de keten; inter- en intra-organisatorisch organiseren	Leren werken met veranderende rollen en functies in kringlopen (LCA) en netwerken	Leren werken met mix van overlappende en/of geïntegreerde organisatievormen	Leren werken in complexe systemen met onzekerheid en onvoorspelbaarheid
Businessmodel maken of aanpassen	Werken met BMs voor recyclede en refurbished grondstoffen	Werken met ontwerp- en levensduurverlengende BMs	Werken met platform-verdienstelijking BMs	Werken met collectieve en coöperatieve BMs	Werken met beheer- en levenscyclus BMs

TABEL 10 Businessmodel: impact van organiseren

Impact van verandering

In tabel 11 is ter inspiratie de matrix een stap verder

uitgewerkt die laat zien wat er in het businessmodel gebeurt bij de drie vormen van veranderen.

Impactmatrix	Eerste orde: verbeteren	Tweede orde: transformatie	Derde orde: transitie
Organiseren	Aandacht voor het eigen functioneren – immers, vanuit dat perspectief vindt de juridische, economische en financiële beoordeling plaats.	Organiseren van een combinatie van waardeketens én kringlopen tussen steeds meer partijen. Oplossingen zoeken voor bestaande problemen, veelal gebaseerd op nieuwe technologie.	Het organisatorische ‘landschap’ bestaat uit een mix van functionele waardeketens, kringlopen en netwerken, rechtsvormen, fysiek en digitaal, online 24/7 interacterend.
Coalitie	Vooraf gericht op eigen waardeketen – mogelijk met aandacht voor voorwaartse en achterwaartse integratie en coördinatie.	Zoeken naar en samenstellen van bredere coalities van ‘the willing’. Voorzichtig ‘vreemd’ gaan met andere disciplines en partijen.	De ‘Coalition of the willing’ maakt plaats voor de ‘Coalition for transition’. Wie niet mee wil in de fundamentele veranderingen is ‘uit’.
Regie	Overwegend een top-down managementfilosofie, gebaseerd op functionele structurering, hoge coördinatie en communicatiedruk.	Tijdelijk (ook voor langere duur) van programma- en projectmanagement (uitgaande van bestaande organisaties). Conflicten over controle, verantwoordelijkheid en aansprakelijkheid.	Regie voeren zonder sterren en strepen. Collectiviteit, aangepaste normen, bindende afspraken en regels als ruggengraat voor een nieuw systeem.
Competenties	Op peil houden van bestaande functionele competenties (vlootshouw en ‘handjes’) die aansluiten bij de businesspropositie.	Oliemannetjes en -vrouwtjes, mensen die sociaal, organisatorisch en waar nodig technisch samenwerkingsverbanden kunnen maken tussen partijen, cruciaal.	Mensen opleiden in functionele én verandkundige vaardigheden. Kunnen samenwerken als kerncompetentie de nieuwe normaal.
Businessmodel	Primair (in)gericht op het verbeteren van kosten-baten; niet zelden alleen sturen op kosten, aandeelhouderswaarde en rendement. Sluit aan op de bestaande fiscaal-institutionele afspraken.	Bestaande verdienmodellen onder druk. Zoeken naar verdienmodellen (en verdeelsleutels) tussen de partijen. Bestaande fiscale-institutionele afspraken komen steeds verder onder druk te staan.	Mix van participatieve en collaboratieve businessmodellen, naast en door elkaar heen. Fiscaal-juridische afspraken sluiten niet meer aan op de organisatorische praktijken.

TABEL 11 Businessmodel: impact van verandering

- Het Businessmodel Template (BMT) biedt een praktische en stapsgewijze aanpak voor het gedetailleerd uitwerken of aanpassen van een duurzaam of circulair businessmodel, zie: <https://businessmodellab.nl/tools/business-model-template>



Extra materiaal

- Misschien mooi ter inspiratie kennis te nemen met de roadmap van de circulaire maakindustrie (2022), zie: <https://circulairemaakindustrie.nl/app/uploads/2022/06/Adviesroutekaart-Transitieagenda-Maakindustrie.pdf>
- Op het BusinessModelLab staat een presentatie over collectieve en digitale businessmodellen, zie: <https://businessmodellab.nl/tools/classdcbm>
- CIRCO heeft een overzicht gemaakt van businessmodellen wat zij in haar trainingen gebruikt, zie: <https://www.circonl.nl/kennis/circo-businessmodellen/>
- Ook aan het eind van de Organiseerfase geldt het advies dat het handig kan zijn een roadmap te maken.

FASE II

Organiseer- fase (onder- steunende bouwstenen)

Duurzame initiatieven zijn er genoeg, maar deze moeten van klein en aaibaar, naar groot en impactvol. Geen stappen, maar sprongen.

Cathy van Beek

Ondersteunende bouwstenen

In het WEconomy Transitiecanvas wordt gewerkt met drie (hoofd)fasen. Hier wordt stil gestaan bij de tweede fase, de Organiseerfase. Deze fase bestaat uit vijf primaire en vijf ondersteunende bouwstenen. Hier kijken we beknopt naar de vijf ondersteunende bouwstenen.

Ondersteunend betekent niet: van minder belang. Maar waar de vijf primaire bouwstenen echt de 'knoppen' zijn waar aan gedraaid moet worden om tot een organisatorische vertaling van de transitieambitie te komen, zijn de secundaire bouwstenen er om die ambitie te ondersteunen. Dit zijn:

- De technologische ontwikkelingen.
- De financiële middelen regelen.
- De informatiestromen managen.
- De grondstofstromen beheren.
- De institutionele context aanpassen.

Elk van deze bouwstenen wordt hier beknopt uitgewerkt aan de hand van een eigen procesmodel.

Nota bene: Het kan zijn dat de ambitie van een transitieprogramma maakt dat een van deze ondersteunende processen op de voorgrond komt te staan. Wat mogelijk bijzaak was, wordt dan hoofdzaak. Dan is het zaak het transitiecanvas aan te passen. Daarvoor is het opgezet als een cafetariamodel.

Het kan ook zijn dat een of meerdere van deze ontwikkelingen niet aan de orde is in het programma waar jullie aan werken. Dan: overslaan.

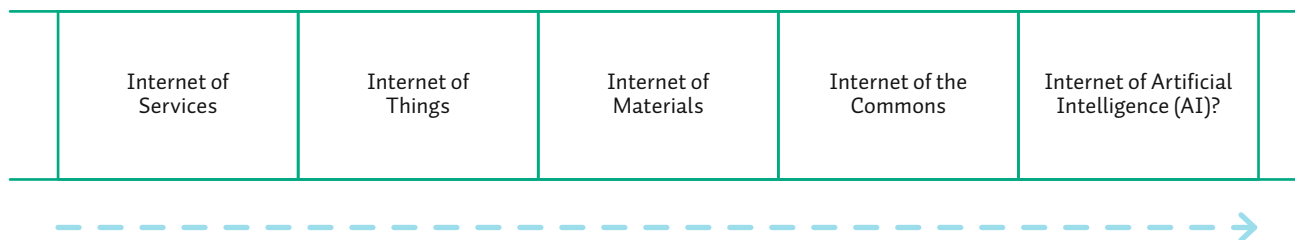
Technologische ontwikkelingen



Introductie

Transities worden fors beïnvloed – en soms lijkt het wel 'geleid' – door technologische ontwikkelingen. Er wordt niet alleen veel geld, maar ook veel hoop geïnvesteerd in toekomstige oplossingen. Impliciet wordt de indruk gewekt dat een combinatie van oplossingen de problemen waar we voor staan (CO₂, energie, eiwittransmissie) kunnen oplossen en dat dat betekent dat we door kunnen gaan met hoe we de dingen deden. Voor de duidelijkheid: technologische oplossingen spelen een cruciale rol in het bijdragen aan oplossingen voor actuele problemen, maar ze zijn niet het antwoord op alles.

In elke sector, op vrijwel elk onderwerp is er een constante stroom van technologische en aanverwante ontwikkelingen zoals het bepalen van prioriteiten, investeringsmogelijkheden c.q. fondsen en wat al niet. Het volgen en bijhouden kan zonder problemen zomaar ontaarden in een volledige dagtaak. Dat geldt voor technologische ontwikkelingen in het algemeen en ook als het gaat om technologie die bijdraagt aan duurzaamheid en circulariteit. Een voorbeeld. Het kabinet Schoof I – naast alles wat er al was – heeft in 2024 de Investeringssubsidie Maakindustrie Klimaatneutrale Economie (IMKE) geïntroduceerd, gericht op het bevorderen van de productie van hoogwaardige groene technologie (*cleantech*) door innovatieve



FIGUUR 32 Technologische ontwikkelingen

maakbedrijven in Nederland te bevorderen. Maar wist je dat? En dat is maar een van de vele ontwikkelingen die spelen. Het is zaak bij te blijven en tegelijkertijd niet te ‘verzuipen’. Dat vraagt om een pragmatische benadering.

Er zijn hoe dan ook een aantal grote en stabiele ontwikkelingen die ongeacht beleid, regering of parlement nu en in de toekomst relevant zijn. Dat zijn (1) de vraag naar en de beschikbaarheid van (kritieke) grondstoffen, (2) dataficatie en digitalisering (cloud), (3) artificial intelligence (AI) en machine learning, (4) zoeken naar kostenefficiënte cleantech oplossingen (preventief en curatief) en tot slot (5) regeneratief en restauratief organiseren. Die ontwikkelingen zijn op verschillende manieren te clusteren. Onderstaand is daar een aanzet voor gemaakt. We gaan het zien. Suggesties welkom.



Aanpak

De insteek van de hier geschetste aanpak is: geïnformeerd blijven zonder te ‘verzuipen’. Zeven suggesties:

- **Nieuwsbrieven.** Abonneer je op een of meerdere generieke (zie bijvoorbeeld: Change Inc, updates@change.inc) of sectorbranche specifieke (zie bijvoorbeeld: mail@nieuwsbrief.bouwwereld.nl of AfvalOnline, (<https://afvalonline.nl/>) nieuwsbrieven. Vaak gratis, niet altijd.
- **Beleid.** Lastiger, niet altijd even leesbaar maar wel noodzakelijk. Dat kan voor beleid in wording via Kamerbrieven en besluiten (zie: https://www.tweedekamer.nl/kamerstukken/brieven_regering), voor actueel beleid via de website van de Rijksoverheid (zie bijvoorbeeld: [\[mie/nederland-circulair-in-2050\]\(https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-economie/nederland-circulair-in-2050\)\), verschillende departementen adviserende instituten \(zie bijvoorbeeld: \[https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2023-ruimte-voor-circulaire-economie_5025.pdf\]\(https://www.pbl.nl/sites/default/files/downloads/pbl-2023-ruimte-voor-circulaire-economie_5025.pdf\)\).](https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/circulaire-econo-

</div>
<div data-bbox=)

- **Lopende programma's.** Er zijn alle mogelijke domein/sectorspecifieke programma's zoals de maakindustrie (zie bijvoorbeeld: <https://circulairremakindustrie.nl/>), de bouw (zie bijvoorbeeld: <https://buildingbalance.eu/nationale-aanpak-biobased-bouwen/>) of de chemie (zie bijvoorbeeld: <https://groenechemie.nl>). Vergeet ook niet het Nederlandse topsectorenbeleid (zie bijvoorbeeld: <https://hollandhightech.nl/wij-zijn-holland-high-tech/organisatie>).
- **Conferenties & werkbezoeken.** Het advies is simpel: ga op zoek naar al lopende programma's die tegen jullie ambitie aanschurken (of hetzelfde doel hebben) en ga ter plekke kijken en praten. Er is niets zo waardevol om face to face mensen te ontmoeten die met dezelfde problemen worstelen/geworsteld hebben. Ga als dat kan en passant ook naar een of meerdere projecten die gestrand zijn!
- **Commissies.** Als de gelegenheid zich voordoet (en er is tijd en budgettaire ruimte) ga in een lokale, regionale of landelijke commissie zitten (die er dan wel moet zijn natuurlijk). Vaak kost dat vooral tijd en kan het behoorlijk saai zijn, maar dan weet je wel wat de actuele ontwikkelingen zijn en kan je daarop inspelen.
- **Algoritme.** Natuurlijk is er – en zeker niet als een allerlaatste oplossing – de mogelijkheid dat je een groepje studenten van een hogeschool de opdracht geeft een algoritme te schrijven om het Internet af te zoeken naar nieuwe ontwikkelingen. Je moet dan zelf wel heel goed weten

wat je wilt weten én je moet investeren in het informeren en begeleiden van de studenten.



Tools

- De hiervoor geschetste aanpak als het gaat om technologische ontwikkelingen laat vooral zien dat er niet één aanpak is. Volgen, analyseren en (samen) interpreteren wat gaande is, blijft het belangrijkste advies. Daar kunnen soms tools handig bij zijn. Een van die tools is het zogeheten Technological Readiness Level (TRL).
- TRL's, ofwel Technology Readiness Levels zijn ooit door de NASA bedacht om aan te geven in welke fase de ontwikkeling van een nieuwe technologie zit. Voor veel Europese en nationale subsidies wordt dit model gebruikt om te duiden voor welke fase van een innovatietraject een subsidie bedoeld is. Er worden negen TRL's onderscheiden. Hoe hoger het level, hoe dichter het op de markt brengen van een innovatie. De negen levels zijn weer gegroepeerd in vier overkoepelende fasen, namelijk de (1) Discovery fase (TRL 1, 2 en 3), (2) Development fase (TRL 4, 5 en 6), (3) Demonstration fase (TRL 7 en 8) en (4) Deployment fase (TRL 9). Het voordeel van de TRL-methodiek is dat deze 'taal' door heel veel mensen gesproken wordt; het nadeel is dat het alleen maar over technologie gaat.
- Niet verwonderlijk is dat in het verlengende van het populaire TRL-denken allerlei andere 'readiness level'-tools zijn ontwikkeld. Denk aan de Social Readiness Level (SRL) (zie: https://innovationsfondsen.dk/sites/default/files/2019-03/societal_readiness_levels_-_srl.pdf), het Innovation Readiness Level (IRL) (zie: [\[diness.html\]\(https://www.nccmt.ca/knowledge-repositories/search/187\)\) of het Organizational Readiness Level \(zie: <https://www.nccmt.ca/knowledge-repositories/search/187>\). Daar laten we het even bij. Don't get lost!](https://urbanpolicymodel.imet.gr/innovation-rea-

</div>
<div data-bbox=)



Extra materiaal

- Dit is de Kamerbrief (en beleidsdocumenten) over de Nationale Technologiestrategie d.d. 19.01.2024, zie: <https://open.overheid.nl/documenten/5a368028-322e-4e19-8boa-ae-2739a3e663/file>
- Er zijn de nodige publicaties over de verschillende technologische ontwikkelingen waar we in zitten of die ons te wachten staan. Bij deze een voorbeeld, zie: <https://www.uptodatewebdesign.com/2023/01/technologische-trends-2023.html> (of) <https://www.frankwatching.com/archive/2023/09/12/tech-trends-2024/>
- Dat geldt ook voor het grote aanbod aan YouTube's over Technology Readiness Levels (TRL). Dit is één YouTube van vele, zie: <https://www.youtube.com/watch?v=ZJPN26VYVYM>

Financiële middelen



Introductie

Voor elk programma is geld nodig: om processen op te starten, prototypes te ontwikkelen of programma's op te zetten. Wie zich verdiept in wat de financiële mogelijkheden zijn, komt de nodige kritische geluiden tegen. Te weinig, niet structureel, te klein of juist te groot, vrijblijvend van aard, de markt of juist de overheid ... noem maar op. Zonder dat er sprake is van een wetmatigheid zijn er toch een aantal stappen aan te geven. Let wel op: de volgorde

Seed capital: middelen om een programma te verkennen en een plan te maken	Programmaged: middelen om een programma op te zetten en deze te bemensen voor langere tijd	Prototypegeld: middelen om een (werkend) (organisatorisch) model te ontwikkelen	Afbouw- en ombouwgeld: middelen om bestaande praktijken te beëindigen of om te bouwen	Institutionalisering: middelen om nieuwe praktijken in te voeren op schaal en routine
---	--	---	---	---



FIGUUR 33 Financiële middelen

van stappen ligt niet vast en kan veranderen afhankelijk van het programma. Crux blijft: transitie realiseren kost substantieel geld.



Video

Elisa Achterberg gaat in op het financieren van transactie



Aanpak

Wie zoekt naar een overzicht van een groot aantal SeedCapital-regelingen kan terecht bij RVO, zie: <https://www.rvo.nl/subsidies-financiering/seed-capital/totaaloverzicht-fondsen>. Elk van de daar genoemde fondsen heeft een afzonderlijke investeringsstrategie en -focus, zoals medische technologie (health-care), life-sciences, duurzaamheid, transportsector of ICT. Het is dus zaak gefocust te kijken naar omvang, scope en voorwaarden.

Daarnaast zijn er meer en meer crowdfunding platforms. Crowdfunding heeft de afgelopen jaren een sterke groei doorgemaakt in Nederland. Deze groei is mede te danken aan de toenemende digitalisering en de bereidheid van mensen om online te investeren in innovatieve ideeën en projecten. Het is zaak goed te kijken wat er mogelijk is en wat de verschillende platforms aan voorwaarden stellen en welke kosten zij in rekening brengen. Een handig overzicht van platforms kan daarbij helpen, zie: <https://www.gofundme.com/nl-nl/c/blog/top-crowdfunding-sites>

Geld loskrijgen bij de EU is een aparte tak van sport die specifieke deskundigheid, vaak fikse voorinvestering (uren, overleg en reizen) en een lange adem vraagt. Bovendien is het verstandig een fors percentage (20 à 40%) van een 'grant' te reserveren voor administratie, verantwoording en accounting. In een Europese context is dat geen sinecure. Bedragen aanvragen met een beperkte omvang heeft weinig zin. Denk eraan dat de coördinatielast van Europese projecten zeer fors te noemen is terwijl het budgetaire beschikbare managementpercentage daar niet op aansluit.

De circulaire financiering is een cruciaal onderdeel van de circulaire economie. Meer aandacht voor circulaire financiering is noodzakelijk.

Geert Gabriëls



Tools

- Om mee te beginnen is er een handige en overzichtelijke tool de kenniskaart 'Circulaire financiering' van het Groene Brein, zie: <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/kenniskaart-circulaire-economie/wat-zijn-voorbeelden-van-circulaire-financiering/>
- Heel praktisch is ook het CiSe Network wat gestandaardiseerde, schaalbare oplossingen biedt om circulaire waardeketens te organiseren en te financieren, zie: <https://www.cise.network/>
- Ook is er de tool bij het Versnellingshuis gemaakt met onder andere Elisa Achterberg, zie: <https://versnellingshuisce.nl/aan-de-slag-met-financiering>
- De Circular Risk Scorecard, een initiatief van de Kopgroep Circulair Financieren en mogelijk gemaakt door het Ministerie van I&W en ondersteund door De Nederlandsche Bank, biedt een online tool wat gebruikt kan worden om een realistische analyse te maken van de langetermijn-ondernemingsrisico's. De tool komt met heldere instructies hoe deze te gebruiken, zie: <https://www.dnb.nl/en/green-economy/sustainable-finance-platform/circular-finance-through-the-circular-risk-scorecard/>
- Wie zich in de (on)mogelijkheden van financiering en de factoren daaromheen wil verdiepen kan onder andere terecht bij 'Inventarisatie van het beleid in Nederland voor een Circulaire Economie (2023), zie: <https://hetgroenebrein.nl/wp-content/uploads/2024/06/HGB-Inventarisatie-CE-beleid-voor-ICER-2023.pdf> of de Rode Draden (2024), een jaarlijks overzicht gemaakt

door Het Groene Brein, zie: <https://hetgroenebrein.nl/wp-content/uploads/2024/06/Rode-Draden-2024.pdf>

- Financiële middelen zijn grofweg te verdelen in nationale en Europese subsidies. Veel nationale budgetten zijn in Nederland ondergebracht bij of RVO, NWO, InvestNL en (voorheen) het Nationale Groeifonds. Daar azen tegelijkertijd veel mensen op. Kijk dus goed naar de potentiële slaagkans voordat je ergens aan begint. Europese subsidies zijn er eveneens maar beginnen vaak pas bij een substantiële omvang, zie: <https://research-and-innovation.ec.europa.eu/research-area/environment/circular-economy-en> en <https://www.eib.org/en/projects/topics/energy-natural-resources/circular-economy/index.htm>



Extra materiaal

- Een bron met extra materiaal die niet mag ontbreken is het overzicht van financieringsbronnen bij de Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO), zie: <https://www.rvo.nl/onderwerpen/circulair-ondernemen/financiele-steun>
- Misschien niet helemaal passend maar wel de moeite waard om kennis van te nemen is de tool bij onze Belgische zuiderburen de CEvaluator, tool voor de circulaire financiering, zie: <https://www.econocom.be/nl/newsroom/nieuws/ce-valuator-tool-voor-circulaire-economie-financiering>
- Er zijn nogal wat rapporten die een kritische analyse geven van struikelblokken en andere (on)mogelijkheden om te komen tot financiering van initiatieven gericht op circulariteit. Een van die rapporten is het 'Geld genoeg, maar niet voor circulaire bedrijven' geschreven door Copper8 in opdracht van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL), zie: <https://www.copper8.com/geld-genoug-maar-niet-voor-circulaire-bedrijven>

Informatiestromen managen



Introductie

De focus hier is het inrichten en managen van informatiestromen gericht op producten, onderdelen en grondstoffen. Het gaat dus om de ondersteunende processen die een aantal zaken, zoals bijvoorbeeld businessmodellen rond verdienstelijking, grondstofstromen en in het verlengde daarvan digitale product paspoorten en – last but not least – levenscyclusmanagement, mogelijk maken. Dat betekent werken aan digitalisering en track en trace. Dat is relevant, want zonder inzicht in het ontwerp en de samenstelling van producten (van stofzuigers tot huizen en van wegen tot telefoons) wordt het lastig om iets te zeggen over de herbruikbaarheid, demonteerbaarheid en repareerbaarheid en is het eigenlijk niet goed mogelijk om iets te zeggen over de bijdrage aan verduurzaming en circularisering.

Onmiskenbaar is de basis voor informatiestromen dataficatie en digitalisering. Dataficatie betekent het kunnen verzamelen en analyseren van data over producten, onderdelen en hun samenstelling. Dit levert een beschrijving op van de samenstelling mogelijk aangevuld met informatie over het ontwerp en de assemblage. Digitalisering betekent dat die data zodanig vormgegeven worden dat deze bruikbaar zijn voor computersystemen. Dat kan opgeslagen worden in allerlei informatievormen en -dragers, zoals een (passieve) QR-code of een 'tag', wat weer de basis vormt voor track en trace-systemen, zoals radio-frequency identification (RIFD) of Near Field Communication (NFC). Actuele ontwikkelingen laten zien dat dataficatie en digitalisering (en in het verlengde daarvan tag, track en trace) in vrijwel elke activiteit in de maatschappij doorgedrongen is – van huizen tot fabrieken, van auto's tot centrale verwarmingen, etc.

Sommigen zullen deze ontwikkeling heel positief opvatten. En dat klopt, want zij levert een geweldige (om niet te zeggen ‘cruciale’) bijdrage aan het stimuleren van de circulaire economie. Als we weten waar elk product zich bevindt, hoe het is samengesteld en wat de status van de levenscyclus is, hoe materialen en onderdelen teruggehaald kunnen worden, levert dat onmiskenbaar een echte (zo niet ‘fundamentele’) bijdrage aan de circulaire economie. Daar staat tegenover dat de transparantie die dit oplevert direct inbreuk maakt op privacy. Want hoe vaak iemand z’n tanden poetst kan direct gekoppeld worden aan een verdataficeerde digitale tube tandenpasta en vertaald worden naar de verzekeringspremie voor de tandarts. Immers, minder vaak poetsen betekent meer gaatjes, betekent een hogere premie. Er zitten dus duidelijke voordelen en nadelen aan deze ontwikkeling.



Video

Koen Sluys staat in deze video stil bij het managen van informatiestromen



Aanpak

Uitgangspunt bij onderstaande processchets van de ontwikkeling van informatiestromen is dat we ontegenzeggelijk leven in een tijdperk waarin datafificatie en digitalisering een toenemende rol spelen in hoe we organiseren en produceren. Misschien moet hier wel toegevoegd worden de ‘autonomisering van systemen’; immers vaker en vaker beslissen systemen geheel autonoom voor en over ons, zonder dat we daar nog iets over te zeggen hebben. Tegelijkertijd worden organisaties in toenemende mate geacht om transparant te zijn over hun sociale en ecologische impact. De combinatie van die

ontwikkelingen leiden tot een verstrengeling van data, technologie en transparantie. Hieronder een aantal opstartsuggesties hoe daar zo goed mogelijk mee om te gaan.

- 1 Wil je je verder oriënteren op wat informatie-management betekent, kijk dan bijvoorbeeld hier, zie: <https://www.house-of-control.nl/index.php?page=negenvlaksmodel>
- 2 Maak een analyse van het proces (of de processen) die jullie ambitie in beeld brengt. Gebruik daarvoor een tool als (<https://procesdoen.nl/procesanalyse/>) of (<https://www.passionned.nl/verbetermethoden>) voor voorbeelden.
- 3 Analyseer en kies welke formats, procedures of rapportagesystemen (verplicht of in de nabije toekomst) in het geding zijn, denk aan EU Taxonomie, CSRD of ... (zie hierna het overzicht van een aantal rapportageraamwerken).



Tools

- Een rijke bron van informatie gericht op digitale product paspoorten met formats en tools is het (helaas) afgeronde EU Project CIRPASS (gelukkig is de website nog wel actief), zie: <https://cirpassproject.eu/contact/#>
- Een voorbeeld van een project om de gebruikte materialen van nieuwbouw in beeld te brengen is Madaster, het kadaster voor materialen en producten. In Madaster wordt data vastgelegd over alle materialen en producten die verwerkt zijn in een object, zoals een brug of gebouw. Door ieder onderdeel te registreren, wordt inzicht verkregen in onder andere de losmaakbaarheid, embodied carbon en toxiciteit van materialen en producten. Ook kan bepaald worden of materialen en producten hergebruikt kunnen

Adoptie van procedures, processen en rapportage systemen (onder andere EU Taxonomie, CSRD en CS3D)	Uitwisselen en (protocol)integratie van data c.q. informatie tussen partijen/fasen in waardeketens	Digitale product paspoorten (passief & interactief) ondersteund door track en trace-processen	Real-time interactief multilevel systeem van informatie-uitwisseling en -besturing	Real-time (etc.) systeem met autonome analyse- en beslis-componenten
--	--	---	--	--



FIGUUR 34 Informatiestromen managen

worden, info overgenomen van zie: <https://madaster.nl/>

- En heel concreet een ‘bak’ met tools om informatiestromen in kaart te brengen, zie: <https://www.lucidchart.com/pages/nl>

Extra materiaal

- Over Internet of Services en Internet of Things, zie: https://www.rcis-conf.com/rcis2013/document/KEYNOTES/RCIS2013_Pohl.pdf

Grondstofstromen beheren



Introductie

Verduurzaming en circulariteit gaan direct en indirect over het zo zuinig mogelijk gebruiken en hergebruiken van (kritische) grondstoffen of het zoeken naar substitutie van die grondstoffen. Grondstofbeheer is daarmee een cruciaal onderdeel van elke ambitie en elke strategie. Nederland heeft een Nationale Grondstoffenstrategie die aansluit op het Europese beleid (Critical Raw Materials Act).

Kritieke grondstoffen zijn die grondstoffen die economisch gezien het belangrijkste zijn en waarvoor het risico het grootst is dat deze opraken. Ze zijn van essentieel belang voor het functioneren van industriële ecosystemen. Gangbaar is 34 kritieke grondstoffen te onderscheiden. Daarnaast is er ook een lijst met strategische grondstoffen: materialen waarvan verwacht wordt dat de vraag er naar exponentieel zal toenemen.

Om haar afhankelijkheid van derde landen te verminderen, heeft de EU voor 2030 de volgende langetermijndoelstellingen vastgelegd:

- Winnen van grondstoffen in de EU: ten minste 10% van het jaarlijkse verbruik van de EU moet in de EU worden gewonnen.
- Verwerken van grondstoffen in de EU: ten minste 40% van het jaarlijkse verbruik van de EU moet in de EU worden verwerkt.
- Recyclen van grondstoffen in de EU: ten minste 25% van het jaarlijkse verbruik van de EU moet bestaan uit in de EU gerecyclede grondstoffen.
- Externe bronnen: voor elke strategische grondstof geldt dat niet meer dan 65% van het jaarlijkse verbruik in de EU uit één derde land afkomstig mag zijn, in elk stadium van de verwerking. Bron: <https://www.consilium.europa.eu/nl/infographics/critical-raw-materials>



Video

Steeff Steeneken praat in deze video over het in beeld houden van grondstofstromen



Aanpak

Het is zaak inzicht te hebben in welke grondstofstromen in een transitieprogramma in het geding zijn. Dat kan op verschillende niveaus – regionaal, landelijk of als dat relevant is, internationaal. Eerder is al aangegeven dat een eerste stap daarin het zoeken naar bestaande – of maken van – een Sankey (grondstofstromen) diagram is.

Product-centrisch ontwerpen gericht op terugwinnen, demonteren en hergebruiken	Ketenstandaarden (normalisatie en standaardisatie) ontwikkelen en invoeren voor (groepen van) grondstoffen	Grondstofkringlopen organiseren (logistiek, digitalisering, DPP) en inrichten van fysieke hubs	Gemeenschappelijk beheer van grondstoffen en/of energie; aanzet tot commons commodities	Levenscyclusontwerp o.b.v. bijvoorbeeld impact grondstof- en/of energiestromen (Whole Life Carbon Accounting)
--	--	--	---	---



FIGUUR 35 Grondstofstromen beheren

Vaak zijn dat soort diagrammen heel breed en heel algemeen. Zeker, er ontstaat een beeld op hoofdlijnen van een hele bundel aan grondstoffen, maar het kan heel goed zijn dat de (kritieke) grondstof die in jullie programma centraal staat, er net niet bij zit. Dit betekent data zoeken om dat te verbijzonderen. Denk aan valide en betrouwbare bronnen als het CBS of Eurostat, het Europese bureau voor de statistiek.

Vaak houden beroepsverenigingen ook data bij. Die kunnen heel nuttig zijn, zeker als je deze gebruikt in aanvulling op de meer generieke gegevens van het CBS (zie: <https://www.cbs.nl/>) of Eurostat (zie: <https://ec.europa.eu/eurostat>).



Tools

Er is een breed scala aan tools beschikbaar om inzicht te krijgen in de impact en het beheer van grondstoffen. Hier een selectie.

- Grondstoffenscanner (Ministerie van Economische Zaken) maakt inzichtelijk welke grondstoffen je gebruikt en hoe je de risico's van schaarste verkleint, zie: <https://www.circonl.nl/kennis/grondstoffenscanner/>
- Rekenmodel restwaarde (CE Maakindustrie) maakt het mogelijk om op productniveau de hergebruikwaarde en op materiaalniveau de recyclingwaarde te berekenen, zie: <https://circulairmaakindustrie.nl/tools/normering-financiele-waardebepaling/>
- Circularity Calculator maakt het mogelijk om verschillende design-scenario's voor circulariteit en waardebehoud uit te stippelen en met elkaar te vergelijken. De tool berekent en visualiseert materiaalstromen en de financiële meerwaarde van het sluiten van kringlopen, zie: <https://circularitycalculator.nl/>



Extra materiaal

- Op de website van het programma Circulaire Maakindustrie is een groot aantal tools beschikbaar, zie: <https://circulairmaakindustrie.nl/tools/>

- Ook het Nationaal Programma Verduurzaming Industrie (NPVI) biedt een overzicht van alle mogelijke tools, zie: <https://verduurzamingindustrie.nl/industrieroutes/circulariteit/toolkit-circulariteit/default.aspx>
- Achtergrondartikel CBS of goederenstromen in de provincies: De goederenstromen van de provincies in 2015-2022 | CBS
- Nationale Grondstoffenstrategie Nederland, zie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/kamerstukken/2022/12/09/bijlage-nationale-grondstoffenstrategie>
- Critical Raw Materials Act, zie: <https://www.consilium.europa.eu/nl/infographics/critical-raw-materials>
- Nationale Programma Circulaire Economie (2023-2030), zie: <https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnotas/2023/02/03/nationaal-programma-circulaire-economie-2023-2030>

De institutionele context aanpassen



Introductie

Werken aan transitie vindt allesbehalve in het luchtledige plaats. Plannen maken is mooi, maar in de uitvoering is daar doorlopend (soms positief, soms heel frustrerend) de confrontatie met de bestaande (institutionele) orde. Daaronder wordt verstaan het geheel aan afspraken, regels en wetten die samen de bestaande orde vormgeven. Dat is op zich een goede zaak. Want zonder die afspraken zouden we de straat niet veilig kunnen oversteken, zijn er geen uitkeringen of is het water uit de kraan ondrinkbaar. Veel van die regels etc. zijn met de beste bedoelingen een keer bedacht. Maar tijden veranderen. Wat gisteren logisch was, sluit niet altijd meer aan op de eisen van deze tijd. Het is dus zaak om positief, maar ook kritisch naar het bouwwerk van regels en afspraken te kijken en daarbij de vraag te stellen of zij het transitieprogramma bevorderen of belemmeren. Dat is een dubbel lastige opgave. Het is lang niet

altijd duidelijk welke set regels en afspraken in het geding zijn; dat op zich scherp krijgen is al een pittige opgave. Maar als dat helder is komt de vraag hoe veranderbaar regels etc. zijn die de transitie blokkeren en op welk (bestuurlijk) niveau deze zich bevinden (lokaal, regionaal, nationaal of internationaal). Want hier geldt bij uitstek: weten is nog niet kunnen veranderen. Maak je geen illusies: regels aanpassen is een kwestie van lange adem. Drie adviezen:

- 1 *Choose your battles.* Je kan al je tijd en energie stoppen in het willen veranderen, maar bezig zijn om te trekken aan een dood paard. Timing is alles – hoe lastig het ook is om dat soms te accepteren.
- 2 *Verval niet in ‘blaming and shaming’.* Het kan makkelijk en zelfs aantrekkelijk zijn om de voortgang van een programma (of het gebrek daaraan) af te schuiven op blokkerende wetten en regels. Niet doen. Neem afstand en kijk naar nieuwe wegen.
- 3 *Small is beautiful.* Kijk naar kleine mogelijkheden die je kunt aanpakken en hoe je die kunt gebruiken als een startpunt om meer in beweging te zetten. Vergeet dus vooral niet om in dit soort taaie en lange processen mensen mee te nemen.

Video

Hilde Engels geeft een toelichting over hoe zij omgaat met bestaande instituties



Aanpak met tools

Laten we dit zo concreet mogelijk te houden; het is heel eenvoudig om in het ‘woud’ van wetten, regels en afspraken de weg kwijt te raken. Een ‘waarschuwing’ vooraf: een analyse maken en weten hoe het zit, betekent nog niet dat daarmee ook duidelijk is hoe de bestaande situatie veranderd kan worden.

- 1 Bepaal zo scherp en precies mogelijk het ‘object’ c.q. domein van het transitieprogramma. Wat willen jullie precies?
- 2 Kijk welke jurisprudentie over dit onderwerp gevoerd is of wordt. In Nederland zijn brancheverenigingen over het algemeen zeer goed geïnformeerd. Stel je vragen aan hen.
- 3 Sluit je aan bij een lobbyclub of vereniging die strijdt voor andere regelgeving vanuit collectief belang, bijvoorbeeld MVO Nederland, brancheorganisaties.
- 4 Het kan van grote waarde zijn om met behulp van een publieke campagne te proberen het institutionele landschap te beïnvloeden, bijvoorbeeld door media-aandacht te genereren, een collectief ingezonden brief in een dagblad, het organiseren van een handtekeningenactie, etc.
- 5 Kijk naar domeinspecifieke (aanstormende) wet- en regelgeving, bijvoorbeeld zie: <https://www.duurzaam-ondernemen.nl/nieuwe-eu-regels-voor-het-verminderen-hergebruiken-en-recyclen-van-verpakkingen/>
- 6 Volg als dat nuttig is een masterclass zoals ‘Ruimte in Regels’, zie: <https://rechtenoverheid.nl/cursus/masterclass-ruimte-in-regels-2025>.
- 7 Als er budget voor is (en het is nuttig), raadpleeg een gespecialiseerd jurist (maar zorg dan wel dat je zo goed mogelijk weet wat je wilt vragen omdat je anders al snel terechtkomt in een ‘Goose Hunt’).



Advies

- 1 Ga gewoon doen wat je denkt dat nodig is en accepteer dat dat mogelijk kan leiden tot een ambtelijke of juridische ‘confrontatie’. Accepteer dat het voeren van een rechtszaak soms een goede

Geitenpaadjes zoeken in de bestaande institutionele context	Analyse van het juridische, fiscale en organisatorische weefwerk met als doel zoeken van veranderruimte	Ingrijpende institutionele voorstellen op thema's doen om te komen tot fundamentele veranderingen	Implementeren van verplichte kaders rond materiële, energetische en/ of organisatorische subsystemen	Economische en maatschappijbrede systeemtransitie. Mix van verplichte en vrijwillige kaders en regels nieuwe normaal
---	---	---	--	--



FIGUUR 36 De institutionele context aanpassen



zaak is (en hou daar mentaal, qua tijdsbeslag én budgettair) rekening mee.

- 2 Vraag je af of (lokaal) het ook anders kan. Is er bijvoorbeeld ruimte om een ambtelijk gesprek te beginnen over regelluwe zones (zie: <https://vng.nl/artikelen/regelluwe-zones>).
- 3 Weten is nog niet (kunnen) veranderen. Wet- en regelgeving is taai. Kijk naar wat kan, wat haalbaar is en probeer daarmee te dealen. Loop niet vast in wat zou moeten (en waar je misschien helemaal gelijk in hebt).



Video

Femke Groothuis geeft een toelichting over hoe zij al jaren een institutionele (belasting)transitie bepleit

Extra materiaal

- Er was ‘ooit’ een overheidsprogramma genaamd ‘ruimte in regels’ Dat bestaat nog wel, maar alleen voor het onderwijs. Jammer.
- CircuLaw laat (decentrale) overheden zien hoe de circulaire transitie versneld kan worden. Per productketen worden juridische instrumenten aangereikt op basis van de Nederlandse wetgeving. Ook wordt inzicht gegeven in Europese wetgeving, zie: <https://www.circulaw.nl/> Helemaal is deze website niet Open Access, maar wel zeer de moeite waard.
- Kijk eens ter inspiratie voor het opzetten van een campagne naar een van de vele initiatieven rond het opruimen van zwerfvuil, de nationale ‘Cleanup Day’, zie: https://www.youtube.com/watch?v=gnr_GtiOEuc

Secundaire processen	Organisatie-centrisch	Integratie van waardeketens	Waardeketens en kringlopen	Collectieve organisatievormen	Ecologie van organisatievormen
Technologische ontwikkelingen	Internet of Services	Internet of Things	Internet of Materials	Internet of the Commons	Internet of Artificial Intelligence (AI)?
Financiële middelen	Seed capital zoeken	Programmageld zoeken (liefst structureel)	Organisatorisch prototypegeld zoeken	Afbouw- en ombouwgeld vrij maken	Institutionaliseringsgeld vrij maken
Informatiestromen managen	Adoptie van procedures, processen en rapportagesystemen (onder andere EU Taxonomie, CSRD en CS3D)	Uitwisselen en (protocol)integratie van data c.q. informatie tussen partijen/fasen in waardeketens	Digitale product paspoorten (passief & interactief) ondersteund door track en trace-processen	Real-time interactief multi-level systeem van informatie-uitwisseling en -besturing	Real-time (etc.) systeem met autonome analyse- en besliscomponenten
Grondstofstromen beheren	Product-centrisch ontwerpen gericht op terugwinnen, demonteren en hergebruiken	Ketenstandaarden (normalisatie en standaardisatie) ontwikkelen en invoeren voor (groepen van) grondstoffen	Grondstofkringlopen organiseren (logistiek, digitalisering, DPP) en inrichten van fysieke hubs	Gemeenschappelijk beheer van grondstoffen en/of energie; aanzet tot een commons commodities	Levenscyclusontwerp o.b.v. impact grondstoffen/of energiestromen (Whole Life Carbon Accounting)
Institutionele context aanpassen	Geitenpaadjes zoeken in de bestaande institutionele context	Analyse van het juridische, fiscale en organisatorische weefwerk met als doel zoeken van veranderruimte	Ingrijpende institutionele voorstellen op thema's doen om te komen tot fundamentele veranderingen	Implementeren van verplichte kaders rond materiële, energetische en/of organisatorische subsystemen	Economische en maatschappijbrede systeemtransitie. Mix van verplichte en vrijwillige kaders en regels nieuwe normaal

TABEL 12 Interventiematrix ondersteunende bouwstenen

- Kijk ook eens naar alle prima voorbeelden hoe je goedkoop en snel een publiekscampagne kan opzetten op basis van een simpele animatie: https://www.youtube.com/playlist?list=PLB_hXmfS7UKJ_T2W7QsJvXwZUstaM8tWx
- Mocht je tijd over hebben dan kan je tot slot van deze opsomming kijken naar de vele publiekscampagnes rond duurzaamheid, biodiversiteit, circulaire economie, etc., zie: https://www.youtube.com/results?search_query=publiekscampagne+duurzaamheid

Tot slot

Vergeet niet dat het de institutionele regels zijn die het kader van het systeem bewaken. Daar aan morelen levert commentaar, felle reacties en weerstand op. Als dat gebeurt weet je zeker dat je goed zit. Maar daarmee is de echte verandering pas begonnen.

Voor hardnekkige problemen bestaan geen eenvoudige oplossingen, want ze zijn diep geworteld in onze instituties, ons gedrag en onze systemen.

Jan Rotmans

FASE III

Resultaatfase

Als we willen dat alles blijft zoals het is, dan moet alles veranderen.

Giuseppe Tomasi di Lampedusa

In de WEconomy Transitieaanpak wordt gewerkt met drie fasen. Hier wordt stilgestaan bij de laatste fase, de Resultaatfase. Deze fase bestaat uit twee bouwstenen:

- 1 Resultaat bepalen: hoe kom je tot het zorgvuldig bepalen en/of meten van het resultaat van een transitieprogramma (wetende dat dat altijd een momentopname is)?
- 2 Rapportage vormgeven en daarmee communiceren: met zekerheid moet er verantwoording afgelegd worden over de keuzes, voortgang en resultaten van een programma, ook al loopt het nog gewoon. De vraag is dan: wat is de best passende rapportage- en communicatievorm voor een bepaald publiek?

Het resultaat van de keuzes die in deze fase gemaakt worden zou moeten leiden tot een helder inzicht in de resultaten die bereikt zijn én hoe de gekozen vorm van een rapportage daarover aansluit bij het publiek (bijvoorbeeld subsidieverstrekkers, ledenvergadering, accountants) voor wie die rapportage bedoeld is.

Resultaat bepalen



Introductie

Het behalen van resultaat is niet vanzelfsprekend. Natuurlijk, er was de oorspronkelijke ambitie, maar bij herhaling is betoogd dat transitieprocessen hun

eigen gang gaan. Ook liggen er allerlei discussies op de loer over bijvoorbeeld de scope, de meetbaarheid en de meetmethode. Het is dus zaak heel helder te zijn over wat er gemeten gaat worden, hoe dat methodisch gebeurt en door wie dat gebeurt. In deze schijnbaar simpele drieslag bestaande uit Wie, Wat en Hoe zit een groot aantal valkuilen.

De meetvraag is een vraag die heel veel mensen voor de kiezen krijgen. Voordat je het weet raak je verzeild in een methodologische discussie die mogelijk ook nog door externe stakeholders gekaapt wordt (denk aan politici, bedrijfsverenigingen of wetenschappers). Natuurlijk, je kan de opdracht geven om een meetmethode te ontwikkelen op basis van de door jou aangereikte specificaties, maar dat riskeert een langdurig en kostbaar proces te worden.

Het motto is ook hier: Keep it Simple (KISS). Wij kijken eerst naar de Wie- en de Wat-vragen en dan naar de hoe-vraag. Dat laatste komt ook terug bij het vormgeven van de rapportage. Maar om het geheel overzichtelijk te houden zijn resultaat meten en rapporteren en communiceren uit elkaar getrokken.



Aanpak

Resultaat bepalen is meten. Meten is het kiezen van meetobjecten en daarbij passende meetmethoden. Lastig, want meten stelt dus als eerste de vraag wat je wilt meten en daarna de vraag hoe je dat wilt meten. Bovendien spelen daarbij ook andere afwegingen. Is dat de impact van een programma (en in welk tijdsperspectief), of is dat het functioneren van het programma an sich?

Om het in een andere taal te zeggen: is het de outcome of de output? Outcome-veranderingen bij mensen en gemeenschappen, uitgedrukt in kennis, vaardigheden, gedrag, waarden, condities of status, als een gevolg van een deelname aan het programma (bron: <https://faro.be/blogs/bart-de-nil>) – of is het de output: dat is de reductie van CO₂ door bouwpanelen te maken op basis van snoeiafval gebonden door mycelium?

Bij dat alles niet vergeten dat er altijd een doelgroep is voor wie dat resultaat inzichtelijk gemaakt moet worden (zie hierna Rapporteren en Communiseren). De provincie die subsidie moet verantwoorden. De investeringsclub die graag iets over rendement wil weten (en wat voor rendement dan?) of de leden van de energiecoöperatie die met hun eigen geld geïnvesteerd hebben en nu graag willen weten of hun energienota inderdaad omlaag gaat.

Denk daarom ook aan de insteek om een eigen 'Theory of Change' te ontwikkelen. Je kan dan vanuit je ambitie bepalen welke resultaten je wilt bereiken en hoe je dat wilt meten en verantwoorden.

Conclusie: er is niet één resultaat, niet één methode en zelden één publiek. Wat je voor wie en waarover moet rapporteren moet je dus als eerste bespreken en bepalen. Er is één ding dat je hoe dan ook wel strak vast moet houden: zoek naar valide en betrouwbare methoden. Los van een discussie over uitkomsten (is die er niet altijd?) heb je ook nog eens een discussie over de methode.

Overzicht raamwerken

Er zijn nogal wat raamwerken om te meten in omloop. Het is heel makkelijk door de bomen het bos niet meer te zien. Harald Friedl heeft een mooi overzicht van al die raamwerken gemaakt. Dat geven we hier met plezier weer. Is er meer? Zeker, maar dit is misschien een handig begin om uit te putten.

We hebben een grotere impact op onze aarde dan we ons realiseren.

Benedikt Soja

CORPORATE SUSTAINABILITY REPORTING DIRECTIVE (CSRD)

Wat: EU-richtlijn die verplicht te rapporteren over de impact op mens en klimaat.

Wie: grote bedrijven vanaf 2024, boekjaar 2025 (alle grote ondernemingen), boekjaar 2026 (beursgenoteerde mkb-ondernemingen) of boekjaar 2028 (niet-EU-ondernemingen met > € 150 miljoen euro).
Hoe: de CSRD verplicht om als verslaggevingsstelsel de ESRS te gebruiken bij de duurzaamheidsrapportage.

EUROPEAN SUSTAINABILITY REPORTING STANDARDS (ESRS)

Wat: onderdeel van de CSRD van de EU, gericht op duurzaamheidsrapportage. ESRS is een belangrijke standaard voor CSRD-rapportage.

Wie: grote bedrijven en beursgenoteerde kleine en middelgrote ondernemingen in de EU.

Hoe: rapporteer over het gebruik van hulpbronnen en circulaire strategieën onder ESRS E5.

GLOBAL REPORTING INITIATIVE (GRI)

Wat: normen voor duurzaamheidsrapportage, waaronder indicatoren voor circulariteit.

Wie: organisaties wereldwijd.

Hoe: gebruik GRI 301 voor materiaalinstroom en GRI 306 voor afvaluitstroom.

SUSTAINABILITY ACCOUNTING STANDARDS BOARD (SASB)

Wat: standaarden voor financieel materiële duurzaamheidsinformatie.

Wie: bedrijven die zich richten op investeerders en financiële markten.

Hoe: sectorspecifieke SASB-standaarden integreren in rapporten.

ISO 59020

Wat: internationale standaard voor CE-meting.

Wie: organisaties die op zoek zijn naar gestandaardiseerde circulariteitsmetingen.

Hoe: ISO 59020 implementeren voor uitgebreide beoordelingen.

CIRCULAIRE OVERGANGSINDICATOREN (CTI)

Wat: meet de circulariteit van een bedrijf door WBCSD.

Wie: bedrijven die circulaire prestaties willen kwantificeren.

Hoe: gebruik de CTI-tool voor inzichten over materiaalstromen en circulaire inkomsten.

CIRCULTYCS

Wat: tool van Ellen MacArthur Foundation voor het beoordelen van circulariteitsprestaties.

Wie: bedrijven van alle groottes.

Hoe: ontvang een scorecard voor circulaire economie.

De Sustainable Development Goals (SDG's) zijn niet opgenomen als een van de rapportageraamwerken, ook al worden ze heel vaak zo gebruikt. De zeventien SDG-doelen hebben de ambitie om van de wereld een betere plek te maken in 2030. Ze zijn een mondiaal kompas voor uitdagingen als armoede, onderwijs en de klimaatcrisis. Zie: <https://www.sdg nederland.nl>



Tools om te meten

Hier een aantal tools die oplopen van simpel naar complex.

- Misschien handig om ter inspiratie maar ook heel praktisch te beginnen met de desbetreffende kenniskaart van Het Groene Brein, zie: <https://kenniskaarten.hetgroenebrein.nl/kenniskaart-circulaire-economie/hoe-meet-ik-mijn-impact/>
- Deze tool biedt een analyse van de (milieu)-impact op basis van een levenscyclusanalyse, zie: <https://www.circonl.nl/kennis/impactmeting-en-levenscyclusanalyse/>
- De tool 'bedrijfsmodel metrieken' helpt om de prestaties van je bedrijf te meten. Let wel op: het uitgangspunt is een bedrijf, niet een programma, zie: <https://businessmodellab.nl/tools/bedrijfsmodel-metrieken>
- MVO Nederland introduceert Nex Check om na te gaan hoe duurzaam je bedrijf is, zie: <https://www.mvonederland.nl/nieuws-opinie/mvo-nederland-introduceert-nex-check-test-hoe-duurzaam-je-bedrijf-is>

- Science-based targets zorgen ervoor dat de doelen voor emissiereductie in lijn zijn met de klimaatwetenschap en de doelen van het Akkoord van Parijs, zie: <https://sciencebasedtargets.org/>
- CSRD is een ESG-rapportagestandaard die voor steeds meer bedrijven gaat gelden in de EU. Vanaf boekjaar 2024 moeten grote beursgenoteerde ondernemingen met meer dan 500 medewerkers verplicht verslag uitbrengen over duurzaamheidsbeleid en prestaties. Vanaf boekjaar 2025 en 2026 gaat dit voor nog meer bedrijven gelden. Doel van deze nieuwe standaard is om bedrijven aan te moedigen hun ESG-prestaties inzichtelijker te maken, beter te managen en te verbeteren.
- Wie wil gaan werken aan een eigen Theory of Change (ToC) kan zich met deze publicatie oriënteren, zie: <https://www.avance-impact.nl/av2015/content/uploads/2018/09/Impactmanagement-publicatie.pdf>

Nota bene: Heel veel tools zijn gericht op bedrijven. Afhankelijk van de juridische vorm van het transitieprogramma heeft dit wel of niet de status van 'bedrijf'. Dat staat los van de verantwoordingsplicht.

Rapporteren en communiceren



Introductie

In de inleiding is stilgestaan bij het zoeken naar de taal die (zo goed mogelijk) aansluit bij de verschillende partijen die bij een transitieprogramma betrokken zijn. Werken met een zo goed mogelijk passende taal is een rode draad die door alle bouwstenen heenloopt, maar misschien wel extra belangrijk is bij de rapportage. Het gaat er immers om resultaten zo te verwoorden dat deze begrepen door de doelgroep waarvoor gerapporteerd wordt.

Daar zit de crux. Verschillende doelgroepen spreken verschillende talen en werken met verschillende (sets van) eisen (zie hiervoor het overzicht van raamwerken). Dus: voeten op de grond, realistisch blijven en accepteren dat je het nooit iedereen naar de zin kunt maken.

Hanteer drie uitgangspunten:

- Beeld gaat voor tekst; maak beeld als dat kan. Doe dat in één stijl en laat het professioneel doen (dus gaat niet een beetje rommelen).
- Animaties houden de aandacht vast. Kijk hoe je beweging kunt gebruiken – van ‘pratende hoofden’ tot tekeningen, tot teksten – maar zorg dat het niet rommelig wordt.
- Korter is beter. Probeer een YouTube te maken van zeg 90 seconden om daarin je boodschap over te brengen (let op: lastig tot zeer lastig). Of neem anders het tijd-format van de TEDx. Dat is gemiddeld 15 minuten. Kort, maar wel voldoende.



Video

In deze video vertelt Marije Klomp over rapporteren en communiceren.

Voorbeelden

Hier geen tools maar voorbeelden van verschillende soorten rapportage, ter inspiratie.

- Beetje saai, maar toch de moeite waarde om te kijken deze presentatie van de Critical Raw Materials Act van de EU, zie: <https://www.youtube.com/watch?v=CTQ4s.H3VQs>
- Heel mooi vormgegeven is het Rapport ‘ToekomstMakers-Model’ (2024) van de Radboud Universiteit, zie: <https://www.ru.nl/over-ons/missie-en-strategie/strategische-themas/duurzaamheid/duurzaamheidsbeleid/het-toekomstmakers-model>
- Ook heel mooi is de vormgeving van dit interview met Dennis Meadows, een van de auteurs achter het baanbrekende – inmiddels vijftig jaar ‘oude’ – rapport ‘Limits to Growth’. Los van de inhoud is het de moeite waard om te zien hoe wetenschappelijke inzichten, taal en animaties gemixt en gevisualiseerd zijn, zie <https://www.youtube.com/watch?v=U7Z6h-U4CmI>
- Kijk voor de aardigheid naar deze Belgische animatie over de SDGs voor kinderen, zie: <https://www.youtube.com/watch?v=tzTRSggoHt8>
- Wat tot slot niet mag ontbreken is deze excellente TEDx van het Stockholm Resilience Institute over de Planetary Boundaries, zie: <https://www.youtube.com/watch?v=RgqtrlixYR4>

Om de wereld te veranderen, moeten we het verhaal veranderen

Cees van Lotringen

Epiloog



De praktijk van transitie-in-uitvoering is en blijft een kwestie van prutsen en proberen. Zet jezelf dus niet bij voorbaat vast in een harnas van wat allemaal moet. Blauwdrukken zijn soms heel nuttig, maar niet als het gaat om langlopende programma's met veel onvoorspelbaarheid. Hou dus bewust ruimte om aan te passen, om mee te bewegen en te veranderen. Bij deze vijf adviezen om je staande te houden in de rommelige, soms teleurstellende, soms veel te trage, soms super feestelijke gang van zaken:

- *Meebewegen en aanpassen* – je kan nog zoveel plannen maken, de praktijk is toch altijd weer anders, rommeliger, tegenstrijdig en niet zelden teleurstellend. Je moet kunnen improviseren. Je kan niet alles (vooraf) weten. Je moet in staat zijn om dingen 'losjes' te plannen zodat je kunt meebewegen en je kunt aanpassen indien dat gevraagd wordt.
- *Blijven leren* – informatie, kennis en inzichten zijn maar beperkt houdbaar. Zorg dat je op de hoogte blijft van relevante ontwikkelingen. Abonneer je op nieuwsbrieven, volg een cursus, lees de krant, verzamel en lees onderzoeksrapporten van relevante instellingen, organiseer een meeting of minds of ...

- *Loslaten* – programma's ontwikkelen zich als ze eenmaal in gang gezet zijn. Mogelijk was je aan het begin de inspirerende en onvermoeibare trekker. Maar de fasen in een transitie vragen om verschillende competenties en vragen dus om verschillende mensen. Dus let op de signalen wanneer het tijd is om met je eigen project te beginnen.
- *Succes vieren* – geniet ervan als dingen lukken, hoe bescheiden ook en vier dat met elkaar. Koop koekjes voor bij de koffie, zet een kopje thee of haal een kratje bier ... You name it, als je maar stilstaat bij de dingen die goed gaan.
- *Vakantie houden* – niet in de laatste plaats, stap er af en toe even uit. Neem vakantie, hoe je dat ook doet. Trek eropuit. Ga kamperen. Wandelen. Een marathon lopen. Musea bezoeken of ... wat je ook past. Zorg dat je niet bereikbaar bent en dus ook afschakelt (digitaal én mentaal). Ze redden het echt prima zonder je.



Video

Jan Jonker geeft een korte terugblik op het werken aan transities met het WEconomy Transactiecanvas.

AUTEUR (REDACTIE)

Jan Jonker

VORMGEVING

Justus Bottenheft

ILLUSTRATIES (DEELS)

Justus Bottenheft en Shirley Warlich

REDACTIE TEKST

Thomas Hobé

ONDERTITELING VIDEO'S

Maerhaba Yishake

REDACTIE VIDEO'S

Henkjan van Offeren

OPEN ACCESS

Deze publicatie bevat een programmatische transitieaanpak voor mensen in de praktijk. Aan deze methodiek kunnen geen rechten ontleend worden. Zij is gemaakt onder Open Access met inbegrip van alle daarmee samenhangende materialen. Op deze publicatie is de Creative Commons 'Naamsvermelding-GelijkDelen 4.0 Internationaal (CC BY-SA 4.0)'-licentie van toepassing. Informatie over deze licentie is beschikbaar via <https://creativecommons.org/licenses/by-sa/4.0/>

Gebruikmaken van dit materiaal, of delen daarvan, voor andere dan individuele en niet-commerciële doeleinden in welke vorm dan ook (zoals opname in trainingsprogramma's met een commercieel oogmerk) kan alleen na schriftelijke toestemming van de rechthebbende auteur en/of betrokken instellingen. Correspondentie hierover via dr. J. Jonker (JAB MC BV), e-mail: janjonker@me.com

RECHTEN OP AFBEELDINGEN

De afbeeldingen in deze publicatie zijn gemaakt onder eigen beheer of rechtenvrij ingekocht via bestaande websites. In voorkomende gevallen is schriftelijke toestemming gevraagd aan de rechthebbende. Toch kan het voorkomen dat afbeeldingen of beeldelementen gebruikt zijn waar derden menen recht op te hebben. Mocht dat het geval zijn, dan is er geen opzet in het spel. Meent u recht te hebben op een vergoeding, dan verzoeken wij u met bewijslast en onderleggers een claim in te dienen. Op basis van juridische consultatie wordt nagegaan of en in hoeverre de claim terecht is. Op basis daarvan zal mogelijk overgegaan worden tot het toekennen van een redelijke vergoeding.

Alle tools waarnaar verwezen worden zijn Open Access. Ernaar verwijzen impliceert geen enkele rechtsrelatie of verplichte betrokkenheid.

Bij het openbaar maken van dit werkboek zijn alle embedded links gecontroleerd op hun correct functioneren. Voor disfunctioneren of bouncen kan geen verantwoordelijkheid worden genomen.

TAALDISCRIMINATIE

Op geen enkele manier is de bedoeling van het gebruik van mannelijke en/of vrouwelijke verwijswaarden (haar, zijn, hem, zij, hij) discriminatoir bedoeld. Overal waar in deze tekst 'zij' gebruikt wordt, kan en mag dan ook 'hij' of 'hem' gelezen worden en vice versa. Met het gebruik van verwijswaarden willen we niemand uitsluiten.