Ondernemen voor transitie

Ondernemen voor transitie

Ruimte maken voor fundamentele vernieuwing

Michiel van Yperen, Chris Roorda en Sophie Buchel

Boom

Meer informatie over deze en andere uitgaven vindt u op www.bua.nl.
Copyright: © Boom uitgevers Amsterdam & Michiel van Yperen, Chris Roorda en Sophie Buchel, 2017

Omslag: Bas Smidt, Den Haag
Binnenwerk: Holland Graphics, Amsterdam
Redactie: Oostzee Redactie, Kiel, Duitsland
ISBN: 9789024405879
NUR: 801
1e druk: 2017

ALLE RECHTEN VOORBEHOUDEN

Behoudens de in of krachtens de Auteurswet van 1912 gestelde uitzonderingen mag niets uit deze uitgave worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand, of openbaar gemaakt, in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen, of enig andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.

Voor zover het maken van reprografische verveelvoudigingen uit deze uitgave is toegestaan op grond van artikel 16h Auteurswet 1912, dient men de daarvoor wettelijk verschuldigde vergoedingen te voldoen aan de Stichting Reprorecht (Postbus 3051, 2130 KB Hoofddorp, www.reprorecht.nl). Voor het overnemen van gedeelte(n) uit deze uitgave in bloemlezingen, readers en andere compilatiewerken (artikel 16 Auteurswet 1912) kan men zich wenden tot de Stichting PRO (Stichting Publicatie- en Reproductierechten Organisatie, Postbus 3060, 2130 KB Hoofddorp, www.stichting-pro.nl).

Voorwoord

door Jan Rotmans, hoogleraar Transitiekunde
Erasmus Universiteit Rotterdam

Nederland bevindt zich op een kantelpunt. Onze samenleving is ingrijpend aan het veranderen, en dat gaat gepaard met chaos, onzekerheid en weerstand. We zien het vastlopen van oude systemen overal terug. Ons zorgsysteem raakt overbelast, ons onderwijs sluit niet goed aan op de snel veranderende economie, ons pensioenstelsel en arbeidsmarktstelsel zijn disfunctioneel, technologische disrupties komen van alle kanten en vervangen op grote schaal mensenbanen, wij staan voor een enorme klimaatopgave, en ons economisch systeem functioneert nog steeds ten koste van mensen en hun leefomgeving en wentelt nog steeds kosten af op ontwikkelingslanden. Aan de andere kant brengen technologische doorbraken, sociale innovatie en talloze burgerinitiatieven een verschuiving teweeg en bieden ongekende mogelijkheden. Een *'verandering van tijdperk'* noem ik dit in mijn laatste boek, een paradigmaverschuiving naar een nieuwe ordening in onze samenleving en economie.

In deze kantelfase zijn koplopers, verbinders en kantelaars te ontdekken die vóór durven gaan, omdat ze de noodzaak voelen en ook omdat ze kansen zien in de veranderende orde. Deze ondernemers, organisaties, burgercoöperaties en bedrijven steken hun kop boven het maaiveld uit en experimenteren met nieuwe manieren van werken, maken en consumeren. De vernieuwing die nodig is om een duurzame samenleving vorm te geven, komt dan ook vooral

van onderaf. Overheidsinstellingen, grote bedrijven en branchepartijen volgen vaak pas veel later. Maar gelukkig staan ook binnen deze partijen koplopers en verbinders op. Zij maken ruimte voor radicale vernieuwing en zetten hun beleidsinstrumenten in voor opschaling naar het 'regime'.

Het boek *Ondernemen voor transitie* past in een snelgroeiende reeks publicaties die deze koplopers een podium geeft en laat zien hoe zij samen met verbinders de transitie naar een duurzame samenleving kunnen versnellen. Een belangrijke toegevoegde waarde van dit boek is met name de aandacht voor de rol van bedrijven, en hoe zij via een transitieaanpak uitgedaagd kunnen worden om die voortrekkersrol ook praktisch in te vullen. Plus de rijkdom van ervaringen in diverse sectoren zoals de tuinbouw, textiel en chemie, steeds geïllustreerd met bedrijven die midden in de chaos nieuwe werkwijzen in de praktijk brengen, zoals flats vol sla van Urban Farms en de 'goede slopers' van Sea2Cradle.

Het ene koploperverhaal springt er meer uit dan het andere, naar mijn smaak gaan zelfs niet alle voorbeelden ver genoeg. Om een transitie écht te beïnvloeden, moet er meer én radicaler geïnnoveerd worden, anders gaat het niet snel genoeg en komen we er niet. Overal in Nederland zijn partijen nodig die opstaan en hun sector opschudden en laten kantelen. Dat maakt die sectoren instabiel en wankel, maar dat is juist de bedoeling, uiteindelijk zullen die sectoren verdwijnen en plaatsmaken voor een nieuwe, horizontale economische ordening. Of je nu ambtenaar, ondernemer, bestuurder of financier bent, laat je door dit boek inspireren en gebruik de lessen van dit boek om de kantelende tijdsgeest beter te begrijpen. Zo kunnen we in deze turbulente tijden samen werken aan een mooiere, duurzame toekomst. We gaan het ongewoon doen!

Inhoud

Voorwoord door Jan Rotmans, hoogleraar Transitiekunde
Erasmus Universiteit Rotterdam 5

1 Inleiding 9
1.1 Ondernemen voor transitie 9
1.2 De transitieaanpak in de praktijk 12
1.3 Opbouw van het boek 14
1.4 Dankwoord 15

2 Tijd voor transitie 21
2.1 Vastgelopen systemen 21
2.2 Transities: fundamentele veranderingen 23
2.3 Dynamiek van transitie 24
2.4 Op elkaar inwerkende invloeden 27
2.5 De rol van bedrijven 30

3 Principes voor het beïnvloeden van transities 37
3.1 De basisingrediënten van de transitieaanpak 37
3.2 Richten op fundamentele vernieuwing 40
3.3 De toekomst nu in de praktijk brengen 47
3.4 Schakelen tussen collectief belang en eigenbelang 54
3.5 Vernieuwing laten doorwerken 60

4 Werken aan transitie: opschudden en opschalen 71
4.1 Het uitvoeren van de transitieaanpak 71
4.2 Wat aan het traject voorafgaat 74
4.3 Duiden 75
4.4 Activeren 86
4.5 Agenderen 92
4.6 Reflecteren 99
4.7 Na het transitietraject: het blijven geven van impulsen 102

5 De transitieaanpak staat niet op zichzelf 109
5.1 Een mix van instrumenten voor verandering 109
5.2 De transitieaanpak in combinatie met andere instrumenten 123

6 Door met transitie 129

Nawoord door Maria van der Heijden, directeur MVO Nederland 133

Nawoord door Caroline van Leenders, transitiemanager Rijksdienst voor Ondernemend Nederland 135

Over de auteurs 137

Literatuur 139

1
Inleiding

1.1
Ondernemen voor transitie

Kledinginkoper Bert van Son reist al jaren het Verre Oosten af op zoek naar de goedkoopste naaiateliers voor zijn broeken, maar besluit radicaal te breken met zijn werkwijze. Op een conferentie van MVO Nederland doet hij het idee op om spijkerbroeken in de markt te zetten die onder goede arbeidsomstandigheden zijn gemaakt, maar die vooral ook hergebruikt kunnen worden in een gesloten kringloop. Hiermee wil hij de nadelige invloed van jeans op het milieu zo klein mogelijk maken. Hij neemt het label Mud Jeans over en ontwikkelt een leaseconcept waarin hij eigenaar blijft van de spijkerbroeken en ze zo steeds weer retour krijgt voor recycling. De 'lease a jeans' is geboren: voor een paar euro per maand leaset een klant een spijkerbroek, en na een jaar ruilt ze hem weer in voor een nieuwe. Inmiddels is er een 'Alliance for Responsible Denim' ontstaan waarin textielbedrijven experimenteren met circulaire technieken om het concept 'circulaire denim' verder uit te bouwen.

Sociaal ondernemer Mireille Geijsen richtte een naaiatelier in Utrecht op om banen voor vrouwen met een achterstand op de arbeidsmarkt te creëren. Met hen zet ze de enorme hoeveelheid onverkochte kleding van grote modehuizen om in nieuwe producten

zoals tassen en accessoires. Zo begon haar 'slow fashion'-label i-did, een kleine nichespeler die het verspillen van grondstoffen, menskracht en kosten aan de kaak stelt. Na een lange aanloop heeft i-did inmiddels succesvolle collecties op de markt gebracht en werkt het samen met Ikea en H&M. Zo heeft i-did met dit concept een voet tussen de deur gekregen bij precies die grote spelers die de 'fast fashion' hebben uitgevonden en waar Geijsen genoeg van had.

Een vergelijkbare ergernis bracht ondernemers Lisanne van Zwol, Chantal Engelen en Jente de Vries op het idee om het bedrijf Kromkommer te starten. Met eenzelfde gevoel van urgentie wilden zij iets doen aan de enorme voedselverspilling en het afdanken van groente en fruit waar een vlekje op zit. Het bedrijf adopteerde komkommers die de grote supermarkten niet in hun schappen wilden hebben: prima komkommers, maar te klein, te dik of te krom. De drie ondernemers verwerkten de 'kromkommers' en andere 'gekke' groente tot trendy soepen die instantsuccessen bleken. Vier jaar later liggen er in de Albert Heijn zakken met 'buitenbeentjes' in de schappen: ondermaatse appels, peren, paprika's, wortels en komkommers die onder het motto van 'weggooien is zonde' voor een lagere prijs naast hun perfecte soortgenoten liggen.

Mud Jeans, i-did en Kromkommer zijn succesvolle initiatieven van koplopers die een maatschappelijk probleem op een ondernemende wijze oplossen. Bijzonder in deze voorbeelden is dat zij in staat zijn gebleken om grote, gevestigde bedrijven om hen heen ertoe te bewegen hun bedrijfsvoering aan te passen. Dat is uitzonderlijk. Veel koplopers redden het niet en moeten na verloop van tijd stoppen. Nog veel meer koplopers overleven in de marge en hebben geen enkele invloed op hoe de bedrijfssector als geheel functioneert. Maar in deze gevallen gebeurde er iets waardoor gevestigde partijen de ideeën oppakten en er een wezenlijke verandering optrad.

Wat is er gebeurd? Welke krachten traden in werking en hoe werkten die op elkaar in? En hoe droegen deze bij aan een transitie: aan een fundamentele verandering van de gangbare denk- en werkwijzen? *Ondernemen voor transitie* gaat over deze vragen, over hoe radicaal vernieuwende concepten kunnen uitgroeien tot iets groters en, versterkt door andere interventies, op den duur zelfs systemen kunnen doen kantelen.

De koplopers zetten op zichzelf geen transitie in gang, maar ze zijn wel een van de ingrediënten die het verloop van een transitie bepalen. Ze laten met innovaties zien dat hun sector aan een volgende stap toe is, naar een duurzame en bestendige toekomst. Zij voelen de noodzaak om op nieuwe manieren en met nieuwe businessmodellen te reageren op de grote economische en ecologische uitdagingen van vandaag. Hun ingezette vernieuwing ontwikkelt zich in eerste instantie in de marge. Als andere ingrediënten voor een transitie uitblijven, komt ze doorgaans ook niet verder. Ingrediënten zoals een toenemend gevoel dat verandering onafwendbaar is; de eerste volgers; onverwachte verbindingen met andere koplopers; interesse van invloedrijke spelers in de sector; ambtenaren die hun nek uitsteken en sturende randvoorwaarden introduceren. Het is een optelsom van factoren die een transitie kan bepalen.

In het voorbeeld van de circulaire kleding heeft Van Son laten zien dat de productie en verkoop van circulaire kleding mogelijk is. Deze vernieuwing is in een versnelling geraakt toen kledingproducenten in contact werden gebracht met een groep academische ziekenhuizen die de ambitie hadden om circulair in te kopen. Hun ambitie werd gevoed door een overheidsprogramma dat circulair inkopen promoot, als antwoord op de voorziene maatschappelijke en economische problemen ten gevolge van grondstoffenschaarste. De kledingproducenten zijn op hun beurt gevoelig voor het

verkennen van nieuwe businessmodellen, omdat hun sector al geruime tijd onder vuur ligt door de sociale en ecologische misstanden in hun ketens. Geïnspireerd door de koplopers die experimenteren met circulaire kleding werd het idee in een ongewone coalitie voortgezet, uitgebouwd en geprofessionaliseerd tot een proefcollectie circulaire zorgkleding. Na de media-aandacht die dit opleverde, meldden zich enkele grote bedrijven die voor hun bedrijfskleding een soortgelijk concept zochten. De markt reageerde op de groeiende vraag en het aantal kledingproducenten met circulair aanbod nam toe. De echte doorbraak kwam nadat de rijksinkoper van bedrijfskleding zich meldde en in zijn eerstvolgende aanbestedingen voor de kleding van het Nederlandse leger gerecyclede vezels verlangde. Hij ontregelde daarmee zowel de markt als het overheidsbeleid op een wijze die het gehele speelveld langzaam maar zeker oprekte. Het gevolg van deze optelsom is dat de transitie naar circulaire kleding binnen de bedrijfskledingsector momentum krijgt.

Ondernemen voor transitie laat zien wat koplopers in verschillende bedrijfssectoren doen om richting te geven aan een nieuw tijdperk en hoe dat – mits de situatie rijp is en de koplopers steun vinden – kan leiden tot een fundamentele verandering in denken en doen. Op basis van dit soort voorbeelden zijn patronen te herkennen; een beter begrip hiervan helpt om bedrijfssectoren in beweging te krijgen naar een toekomst waarin schoon, mensvriendelijk en winstgevend ondernemen het nieuwe normaal is.

1.2
De transitieaanpak in de praktijk

De transitieaanpak die hier wordt gepresenteerd, is gericht op het bieden van een open innovatieruimte waarin koploperbedrijven,

overheid, kennisinstellingen en andere stakeholders worden aangemoedigd om buiten bestaande kaders te treden. Door toekomstgericht te denken en onverwachte combinaties te maken van partijen ontstaan nieuwe manieren van denken en werken, die de basis kunnen vormen van doorbraken in de verduurzaming van de sector. In dit boek staan de ervaringen in de textielsector centraal, maar komen ook voorbeelden uit andere sectoren aan bod.

Ondernemen voor transitie put rijkelijk uit de ervaringen die opgedaan zijn in het internationale programma 'Samen Veranderen' van MVO Nederland. In dit programma, gefinancierd door het ministerie van Buitenlandse Zaken, is de transitieaanpak toegepast in zes verschillende bedrijfssectoren: textiel, leer, tuinbouw, maritiem, stedelijke ontwikkeling en chemie. Een belangrijk uitgangspunt van het programma Samen Veranderen was dat mkb-bedrijven en sociaal ondernemers een drijvende kracht zijn achter de verduurzaming van internationale handelsketens, het kerndoel van het programma. Mkb-bedrijven zijn zowel in Nederland als elders de motor van de economie. Bovendien behoren veel van de meest innovatieve en flexibele bedrijven tot het mkb. In interactie met grote bedrijven en andere partijen kunnen zij daarom een belangrijke rol spelen in transities.

De transitieaanpak die in dit boek wordt geïntroduceerd, is gebaseerd op inzichten uit transitiestudies en ervaring met de transitieaanpak in andere contexten, maar aangepast aan de specifieke focus op transities in sectoren en de rol van (mkb-)bedrijven daarin. Bij het toepassen en doorontwikkelen van de transitieaanpak is MVO Nederland ondersteund door DRIFT, het Dutch Research Institute for Transitions, verbonden aan de Erasmus Universiteit Rotterdam.

1.3
Opbouw van het boek

Dit boek biedt inspiratie en praktische handvatten aan bestuurders, beleidsmakers, intermediairs, ondernemers en veranderaars die willen bijdragen aan het verduurzamen van hun sector en zich afvragen hoe dat te doen. De voorgestelde aanpak wordt geïllustreerd met inspirerende verhalen van bedrijven die vooroplopen in de transitie in hun sector. Bedrijven die anders kijken, denken en doen en daarmee oplossingsrichtingen vinden voor de complexe vraagstukken van deze tijd.

In het volgende hoofdstuk wordt beschreven wat we verstaan onder transities en de noodzaak ervan. Voor het oplossen van grote duurzaamheidsvraagstukken zoals klimaatverandering hebben we hooguit één generatie de tijd. Er is haast bij. Het hoofdstuk beschrijft de verschillende fases van een transitie en laat zien hoe nieuwe denkbeelden, werkwijzen en bedrijfsmodellen in een versnelling kunnen komen. Het geeft inzicht in de dynamiek van een transitieproces. Ook wordt kort stilgestaan bij de specifieke rol van bedrijven in duurzaamheidstransities. Vervolgens laten we in hoofdstuk 3 zien dat transities te beïnvloeden zijn. Het beschrijft de basisprincipes waarmee transities tot op zekere hoogte aangejaagd kunnen worden en laat de knoppen zien waaraan we kunnen draaien.

In hoofdstuk 4 wordt aan de hand van de ervaringen uit de beschreven sectoren het verloop van deze aanpak stap voor stap geïllustreerd. Het geeft praktische handreikingen om dit aanjagen en versnellen in een gestructureerd transitietraject toe te passen. Omdat een transitietraject niet op zichzelf staat wordt de transitieaanpak in het voorlaatste hoofdstuk beschreven ten opzichte van andere sturingsinstrumenten. Wat is er nodig om tot duurzame en toe-

komstbestendige sectoren te komen? Hoe verhouden deze aanpakken zich tot elkaar en hoe kunnen ze elkaar versterken? Wanneer is het tijd voor een transitieaanpak en wanneer juist niet? Het laatste hoofdstuk is een pleidooi voor het nemen van verantwoordelijkheid en roept op vaart te maken met het toekomstbestendig maken van sectoren. Vanuit een synthese van de opgedane ervaringen schetst het een weg voorwaarts.

Tussen de hoofdstukken door zijn intermezzo's opgenomen met verhalen van enkele koploperbedrijven die een rol spelen in het in transitie brengen van hun sector.

1.4
Dankwoord

Wij willen onze dank betuigen aan iedereen die aan dit boek heeft bijgedragen. In de eerste plaats de koploperbedrijven en alle andere partijen die bij de transitietrajecten betrokken waren voor hun inspiratie en hun aandeel in de transitie van hun sector. Aan de ambtenaren van Buitenlandse Zaken die het hebben aangedurfd om ruimte te scheppen voor vernieuwing in de zes sectoren. En aan de volgende experts en transitiemanagers die hebben bijgedragen aan onze conceptversies: Derk Loorbach, Karlijn Schipper en Frederic Sanders (DRIFT); Caroline van Leenders (RVO); Rinske van Noortwijk (GreenWish); Daan de Wit (IDH); Bernedine Bos, Frans Tilstra, Monique Boere, Shirley Justice, Marije Klomp, Mieke Bakker en Elsbeth Roelofs (MVO Nederland); Eelke Verhagen en Marloes van Beersum (Boom). Zij hielpen ons structureren, verhelderen, duiden en verbeteren, met dit boek als resultaat. Paul Poley en Afra de Leeuw (Grensverleggers) schreven de verhalen die we tussen de hoofdstukken door hebben opgenomen.

‘Looierijen die niet duurzaam willen, mag je van mij beboeten’

Schoenen, kleding, tassen, auto’s en meubels: grote kans dat de chemicaliën in het leer daarvan afkomstig zijn van familiebedrijf Smit & Zoon. Chemicaliën die steeds milieuvriendelijker worden. De ambitie van het chemicaliënbedrijf, opgericht in 1821, is kraakhelder. Eigenaar Marc Smit, de zevende Smit-generatie die aan het hoofd van het bedrijf staat: ‘Wij zijn continu op zoek naar hoe wij het proces bij een leerlooierij kunnen verbeteren en verduurzamen. Dus hoe kun je met mens- en milieuvriendelijke chemicaliën het mooiste stuk leer maken, waarbij je zo min mogelijk water en energie verbruikt?’

Smit werkt onder meer samen met MVO Nederland en de Leather Working Group om deze ambitie te verwezenlijken. Smit & Zoon is ook al een heel eind op weg: ‘We ontwikkelen producten waarbij zo min mogelijk water en energie gebruikt worden en die zo veel mogelijk biologisch afbreekbaar zijn. Het is nog niet mogelijk om het hele proces duurzaam te krijgen. Dat zit hem met name in de voorlooiing, waarbij vaak chroom of andere niet-afbreekbare chemicaliën worden gebruikt. Overigens zei ik met nadruk “nog niet”, want er zijn ontwikkelingen gaande die ook dat deel van het proces duurzamer maken, zoals het looien met behulp van olijfbladeren.’

Het is duidelijk: Marc Smit is positief gestemd over de huidige ontwikkelingen in de productie van leer. ‘Leer is een bijproduct van de vleesindustrie, het gaat oneindig lang mee en je kunt het dus ook eindeloos hergebruiken. Een tas of portemonnee van leer wordt daarnaast in het gebruik alleen maar mooier. Het product is veel duurzamer dan bijvoorbeeld kunstleer.’

Smit ziet de toekomst voor duurzaam geproduceerd leer zonnig in: ‘Het gaat nu heel hard. Veel looierijen zijn al erg ver met verbeteringen en ik durf wel te stellen dat het productieproces bij een groot aantal looie-

rijen al duurzamer is. Zaak is nu ook de overige looierijen om te vormen waardoor je een geheel duurzame keten krijgt. De consument vraagt ook in toenemende mate hoe het leer gemaakt is.' Daarbij moet Smit wel aantekenen dat vooral consumenten in het duurdere segment bereid zijn de prijs voor duurzaam leer te betalen. 'De betreffende modemerken willen geen negatief imago en zijn enorm vooruitgegaan in hun aanbod van duurzaam geproduceerd leer. Bij het goedkopere segment zien we nog wel dat consumenten onvoldoende bereid zijn om voor duurzaam leer te betalen. Al zijn we in Nederland wat verder dan in veel andere landen.'

De vraag hoe ook die laatste groep consumenten te verleiden, is tot de aankoop van duurzaam leer draait Smit liever om: 'Volgens mij moet je je daarbij niet zozeer op de consument richten, maar op de looierijen. Wat mij betreft mogen looierijen die niet willen verduurzamen, worden beboet. Of andersom: looierijen die het wél goed doen, mogen worden beloond. Dan krijg je vanzelf een situatie waarin alle looierijen duurzaam werken. Daarvoor heb je de inzet van de betreffende overheden keihard nodig. Ook op dat gebied zie je goede ontwikkelingen. Vooral in China gaat het snel. Daar sluit de overheid vrij rücksichtslos looierijen die niet voldoen aan bepaalde milieu-eisen. India is een stuk bureaucratischer, maar ook daar zie je langzaam verbetering.'

Gebaseerd op een artikel van Grensverleggers.nl, gepubliceerd op 21 april 2015.

De ananasplant als bioraffinaderij

'In 2040 zijn we 100 procent circulair en leveren we maatschappelijke waarde.' Dat is de ambitie die een groep van tien chemische bedrijven in het Internationaal MVO sectortraject Chemie hebben neergezet. Circulariteit als uitgangspunt voor de chemie betekent bijvoorbeeld zoeken naar hernieuwbare grondstoffen voor de chemie. Liefst reststromen van andere processen of sectoren. Plantenresten in de landbouw zijn daarom interessant. Zeker in ontwikkelingslanden gebeurt daar vaak weinig mee. Een belangrijke voorwaarde is wel dat er wordt gezorgd dat de bodem niet verarmt, dat de nutriëntenkringloop behouden blijft. 'Cascadering van biomassa' heet dat in het jargon van de biobased economy.

In 2014 lanceerde het MVO Netwerk Tuinbouw 'The Soil Initiative' (TSI), een levendig en actiegericht platform van marktleiders in de groente- en fruitketen, retailers en innovatieve experts. TSI ontwikkelt verdienmodellen voor bodemvruchtbaarheid en toetst deze in pilots. In een van de TSI-bijeenkomsten gaf handelsbedrijf Cool Fresh aan werk te willen maken van de verslechterende bodemvruchtbaarheid op ananasplantages in Costa Rica. Ook werd het idee opgevoerd om te kijken naar mogelijkheden om ananasplantresten te verwaarden omdat dit in de huidige situatie nog niet gebeurt. In dezelfde periode kwam de viceminister van Economische Zaken van Costa Rica op bezoek bij MVO Nederland. Toen de sectormanager Tuinbouw het initiatief inbracht, werd direct met enthousiasme gereageerd en medewerking toegezegd om het initiatief verder te brengen.

Tegelijkertijd was, in de voorbereiding van dit bezoek, de sectormanager Chemie de kansen aan het verkennen voor dit land. Costa Rica heeft geen omvangrijke chemiesector, maar is groot in de productie van koffie, bananen en ananassen. Wellicht ontstonden er bij deze gewassen interessante reststromen die

als grondstof voor de chemie konden dienen. In het gesprek met de viceminister werd duidelijk dat de bodemvruchtbaarheid van de ananasteelt in Costa Rica achteruitging en dat er onderzoekers bezig waren om bromelaïne uit de plant te winnen, een eiwit dat mogelijk interessant zou kunnen zijn voor de farmaceutische industrie. Dit leek een interessante kans: de verbetering van de bodemvruchtbaarheid combineren met het winnen van waardevolle stoffen en producten uit de resten van de ananasplant. Bovendien bleek ook dat de plantenresten na de oogst van de ananassen werden bespoten met een pesticide om te voorkomen dat zich daarin vliegen ontwikkelen die schadelijk zijn voor het vee. Stel dat de toepassing van die pesticide ook voorkomen zou kunnen worden? Drie vliegen in één klap!

De sectormanagers gingen aan de slag. Via de Nederlandse Ambassade werden de onderzoekers opgespoord die bezig waren met de winning van bromelaïne. Alterra werd betrokken voor haar expertise op het gebied van bodemvruchtbaarheid, aan Cool Fresh en een ananasproducent werd gevraagd om een businesscase uit te werken, en TNO dacht mee over de verwaarding van de ananasplant vanuit hun expertise met de winning van chemische producten uit organische reststromen. De Nederlandse Ambassade bleek vervolgens een Costa Ricaanse investeerder te hebben gevonden die het geheel wilde financieren. In Costa Rica werden alle partijen samengebracht met lokale mkb-bedrijven en werd een pilot voorbereid om op een paar ananasplantages te laten zien hoe de bodemvruchtbaarheid kan worden verbeterd en wat er allemaal uit de ananasplant gehaald kan worden. Naast bromelaïne zijn dat eiwitten, vezels, oesterzwammen en zelfs biogas.

2
Tijd voor transitie

2.1
Vastgelopen systemen

De laatste decennia zijn onze productiesystemen sterk bepaald door de globalisering. Die kwam in een stroomversnelling door een politieke agenda gericht op het wegnemen van internationale barrières voor handel en kapitaalstromen, en werd mede mogelijk gemaakt door de opkomst van telecommunicatie en goedkope olie. Zo zijn de textielsector, de landbouw en de scheepsbouw lange internationale handelsketens gaan vormen die geleid hebben tot uitbesteding van productie naar lagelonenlanden. Andere bepalende factoren in de ontwikkeling van zulke sectoren zijn onder andere schaalvergroting, technologische ontwikkeling en een verandering in consumptiecultuur naar kortere cycli van aanschaf en afdanken. Dit heeft ons ongekende welvaart opgeleverd, maar heeft ook schaduwzijden.

Welke sector we ook bekijken, die schaduwzijden springen al snel in het oog. De rampzalige instorting van kledingfabriek Rana Plaza in Bangladesh, kinderarbeid in de katoenproductie, de schrijnende arbeidsomstandigheden bij het slopen van schepen op de stranden van India, verschraling van de bodem en het verdwijnen van oerbossen voor de internationale voedselproductie, het afval-

water van leerlooierijen dat niet alleen kleurrijk, maar ook giftig is. Ook al lijken de problemen ver weg, Nederlandse bedrijven zijn hierbij vaak direct en indirect betrokken. De merklabels in de puinhopen van de ingestorte kledingfabriek in Bangladesh spraken boekdelen.

Bedrijven zijn een belangrijke oorzaak van deze problemen, en kunnen dus ook een cruciale rol spelen in de oplossing ervan. Zowel uit verantwoordelijkheidsbesef als uit eigenbelang. Een voorname reden is de schaarste van grondstoffen, waardoor het interessant wordt anders te produceren en nieuwe businessmodellen te ontwikkelen. De bouwsector is bijvoorbeeld volop aan het experimenteren met de recycling van beton, staal, metaal en hout, simpelweg omdat duurzaam produceren kosten bespaart. Maatschappelijk draagvlak en angst voor negatieve publiciteit is een andere drijfveer. Zo kost het bedrijven hun reputatie en geld wanneer ze in verband worden gebracht met uitbuiting of dierenleed. Per sector spelen ook andere factoren. Chemiebedrijven moeten een positief imago hebben om goede werknemers aan te trekken. Fruithandelaren willen bodemuitputting voorkomen omdat hun producenten anders steeds meer geld kwijt zijn aan kunstmest en bestrijdingsmiddelen.

Het is niet makkelijk om van negatieve naar positieve invloed op mens en milieu te gaan. Bedrijven wijzen naar de vele schakels en de schimmigheid van hun handelsketens of voelen zich gevangen in de ‘race to the bottom’ van prijzen. Regelgeving en controle ontbreken, er is nog weinig vraag naar duurzame producten, ketenpartners in productielanden missen kennis en financiering om duurzame producten te kunnen leveren. De argumenten lijken soms een excuus om niet te hoeven handelen, maar zijn ook een teken van onmacht.

De sectoren waarin bedrijven zich bewegen zijn verre van toekomstbestendig. Hoewel de barrières groot zijn, biedt deze tijd ook kansen. Bedrijven, overheden en burgers worden steeds directer geconfronteerd met de gevolgen van hun onduurzame gedrag en zijn daardoor eerder bereid, of simpelweg gedwongen, om op zoek te gaan naar andere, soms radicaal nieuwe werkwijzen. Om klaar te zijn voor de toekomst – en deze beter te maken – kunnen bedrijven niet meer gewoon blijven doen wat ze al doen. Desondanks is 'business as usual' diep verankerd in de sectoren. Eenduidige oplossingen bestaan niet, en minder slecht presteren is onvoldoende om de diepgewortelde problemen om te buigen. Het vraagt om meer: om fundamentele omslagen in organiseren, denken en doen – zogenoemde transities.

2.2
Transities: fundamentele veranderingen

Transities zijn fundamentele en onomkeerbare veranderingen in maatschappelijke systemen. Zoals de verandering in het mobiliteitssysteem waarbij de auto de paardenkar verving, of op dit moment de overgang van fossiele brandstoffen naar zonne- en windenergie in het energiesysteem. In dit boek gebruiken we inzichten uit de transitietheorie om meer grip te krijgen op verandering in sectoren, en beschouwen we dus bijvoorbeeld de tuinbouwsector of maritieme sector als systeem.

In een transitie veranderen zowel de structuur, de cultuur als de werkwijzen binnen een systeem. Er vinden verschuivingen plaats in wetten, regels, instituties en infrastructuur, in de manier van denken, de gehanteerde normen en waarden, en in de dagelijkse manier van doen. Er ontstaan nieuwe manieren van kijken, nieuwe wijzen

van samenwerken, met andere samenwerkingspartners, andere financieringsconstructies en andere technologie.

Transities spelen zich doorgaans af over meerdere decennia, maar kunnen zoals we verder in dit boek zullen zien ook beïnvloed en versneld worden. Daarbij helpt het om een beter begrip te hebben van de dynamiek van transities. Hoe gevestigd de gevestigde orde ook lijkt, fundamentele verandering is zeker mogelijk. Het dumpen van kernafval in de Noordzee, een sigaret opsteken in een restaurant, verzuiling van de maatschappij langs sociale en religieuze lijnen. Het was 'toen' volstrekt normaal, maar nu onvoorstelbaar: het kon alleen omdat we het met zijn allen elke dag weer toestonden en bevestigden.

2.3
Dynamiek van transitie

Het verloop van een specifieke transitie kan pas achteraf duidelijk opgetekend worden. Op basis van andere transities in het verleden kan wel iets worden gezegd over de algemene dynamiek. Een typisch kenmerk van een transitie is dat er gedurende een langere periode weinig lijkt te veranderen. Nieuwe denk- en werkwijzen ontwikkelen zich in de marge, maar vinden nog nauwelijks aandacht of navolging. Als de tijd rijp is kan het echter heel snel gaan en kan een systeem in korte tijd fundamenteel veranderen. Zo'n kanteling gaat soms met chaos gepaard, maar uiteindelijk stabiliseert het systeem weer min of meer in een nieuw evenwicht.

Een transitie verloopt vrijwel nooit lineair, maar schoksgewijs. Onderzoek naar historische transities heeft aangetoond dat er in grote lijnen vier fases kunnen worden onderscheiden: voorontwikkeling, take-off, versnelling en stabilisatie. We lichten deze fases toe met

het voorbeeld van de mobiliteitstransitie van eind negentiende tot halverwege de twintigste eeuw.

I. De *voorontwikkelingsfase* waarin in de onderstroom nieuwe denkbeelden, werkwijzen en bedrijfsmodellen ontstaan, uit onvrede met het bestaande of simpelweg vanuit vernieuwingsdrang. Er kunnen diverse alternatieve ontwikkelingen naast elkaar ontstaan, maar geen hiervan zal in deze fase al echt voet aan de grond krijgen. Toen aan het eind van de negentiende eeuw de eerste auto's werden ontwikkeld, waren de paardenfokkerijen nog volop bezig om snellere en sterkere paarden te fokken. 'Business as usual' was gericht op het optimaliseren van het gebruik van paarden. Van de auto, waarvan zowel elektrische als op benzine rijdende modellen beschikbaar kwamen, werd nog niet veel verwacht. Daarnaast kwamen ook de fiets, de tram en de trein op als nieuwe transportmiddelen.

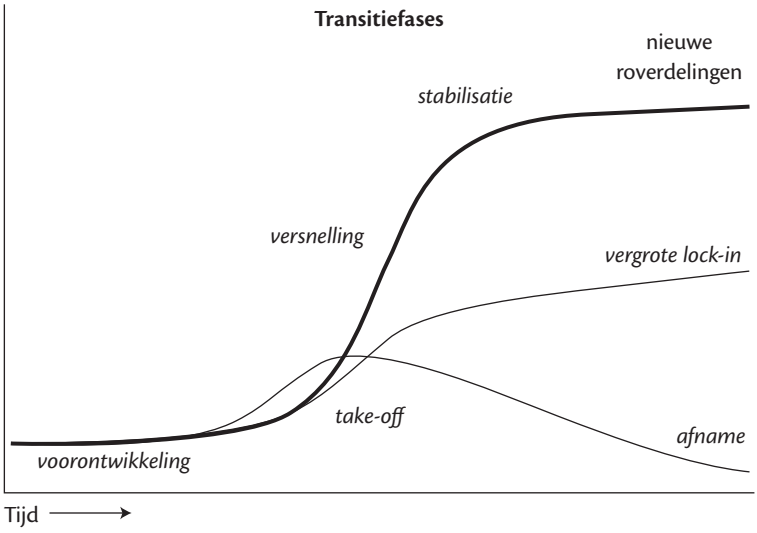
II. Wanneer de ontwikkelingen na verloop van tijd een kritische massa bereiken, begint er een *take-off-fase*. De productie van de T-Ford was belangrijk voor de groei van het autogebruik. Maar ook voor de nieuwe vinding van Ford waren aanvankelijk nauwelijks kopers. Pas na twee faillissementen begon de T-Ford aan te slaan. Maatschappelijke en economische ontwikkelingen als de opkomst van serieproductie, de consumptiemaatschappij en beschikbaarheid van goedkope olie waren hiervoor essentieel.

III. In de *versnellingsfase* verandert de innovatie het systeem fundamenteel en onomkeerbaar. De automobiel begon paarden-en-wagen te vervangen als primair vervoersmiddel over land. Dat maakte tankstations nodig in plaats van uitspanningen.

De lobby van de al snel machtige auto-industrie zorgde voor wetgeving en infrastructuur die andere vervoersmiddelen verdrongen. De functiescheiding tussen wonen en werken in de ruimtelijke planning maakte van de auto plots een eerste levensbehoefte.

IV. Ten slotte komt de transitie tot een voorlopig einde in de *stabilisatiefase*, waarin er een nieuw normaal is ontstaan met andere manieren van doen, denken en organiseren. Het autogerichte mobiliteitssysteem werd de nieuwe standaard en bleef zich verbeteren, onder andere door uitbreiding van het wegennet, invoering van belastingregels, verhoging van de efficiëntie van de verbrandingsmotoren, enzovoort.
Tegelijk kan deze laatste fase opnieuw een voorontwikkelingsfase worden. Het mobiliteitssysteem loopt nu bijvoorbeeld vast op de eindigheid van fossiele brandstoffen. De elektrische auto is hier een reactie op. Meer radicale veranderingen worden ingegeven door vernieuwingen in ICT, die deelauto's en zelfsturende auto's mogelijk maken. De toenemende verstedelijking en afnemende acceptatie van de milieuschade en het ruimtebeslag van de auto geven juist de fiets en het openbaar vervoer wind in de rug.

Figuur 1 schetst de vier fases. Het verloop is in werkelijkheid grilliger en minder voorspelbaar. Als de tijd rijp is kan het ineens heel snel gaan met de ontwikkelingen, en kan een systeem in korte tijd drastisch veranderen. In een ander scenario kan een transitie ook in het geheel niet doorzetten of vastlopen in een vergrote 'lock-in'. In zo'n geval is na beperkte aanpassingen de urgentie voor verandering afgenomen of uitgesteld en gaat de sector op dezelfde wijze verder, waardoor het alleen nog maar lastiger zal worden om fundamentele verandering teweeg te brengen.



Figuur 1 *De fases van een transitie*
Gebaseerd op Rotmans et al., 2001

2.4
Op elkaar inwerkende invloeden

Voor een beter begrip van transities kunnen drie niveaus worden onderscheiden waarop ontwikkelingen invloed uitoefenen op een systeem. Deze drie niveaus, ontleend aan studies naar socio-technische innovaties, zijn *regime*, *niche* en *landschap*.

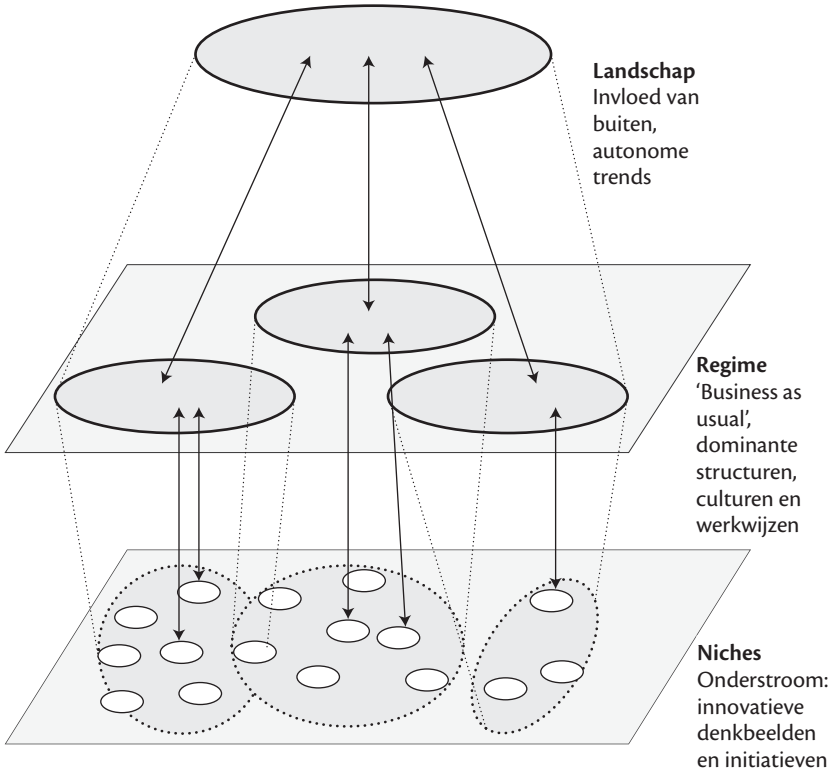
Een *regime* bestaat uit alles wat de status quo of het 'business as usual' representeert. Het is de bovenstroom van dominante instituties, paradigma's en gewoonten. In het regime zit een dynamiek van instandhouding besloten: wetten dwingen gewoonten af, organisatiestructuren vormen denkwijzen. Zo krijgt duurzaamheid bij chemische bedrijven vaak een beperkte invulling, omdat het onder het gezondheids- en veiligheidsbeleid valt en niet in de kernstrate-

gie verankerd is. In de maritieme sector richten innovatiesubsidies zich vooral op technische verbeteringen waardoor sociale aspecten over het hoofd worden gezien. In de textielsector blijft intransparantie in de keten in stand omdat kennis over goedkope leveranciers tot een bedrijfsgeheim is verworden.

Niches representeren de onderstroom van alternatieve initiatieven en nieuwe ideeën. De niches kunnen elkaar versterken of juist beconcurreren, zoals de strijd tussen verschillende soorten duurzame energie vooral het fossiele regime heeft geholpen. De niches ondermijnen de status quo. Ze kunnen op termijn het nieuwe regime worden doordat nieuwe spelers groeien en de oude spelers vervangen, zoals de 'fast fashion'-modelabels de traditionele warenhuizen hebben verdrongen. Of doordat nieuwe denk- en werkwijzen simpelweg worden overgenomen door grote marktpartijen, zoals bij biologische voeding gebeurt. De doorbraak van een niche naar de mainstream gaat echter niet vanzelf. De gevestigde orde werkt sterk tegen: de infrastructuur is er niet voor gemaakt, het kan niet volgens de wet, enzovoort.

Naast de interne dynamiek spelen ook veranderingen buiten de sector, in het bredere *landschap* waarin de sector opereert, een bepalende rol in de ontwikkeling van een transitie. Druk van buiten kan bijvoorbeeld komen als gevolg van uitputting van grondstoffen of maatschappelijke ontwikkelingen in landen die belangrijk zijn in de keten. Ook kunnen ontwikkelingen in één sector die in een andere beïnvloeden: de energietransitie en de mobiliteitstransitie zijn bijvoorbeeld nauw met elkaar verbonden.

Overheid, brancheverenigingen en andere institutionele spelers met regulerende macht kunnen een groot effect hebben als ze de vernieuwende ontwikkelingen adopteren en borgen. Zo zetten



Figuur 2 *De drie niveaus van een systeem*
Naar: Geels & Kemp, 2000

supermarktketens hun grote inkoopmacht in voor gezonder en schoner geproduceerd voedsel. Inspelend op de consumentenvraag bepalen zij zo de ontwikkelingen in de agrosector. Geen enkele partij zit echter geheel zelfstandig 'achter de knoppen'. De supermarkten zouden niet zover zijn gekomen zonder de nichespelers die met de eerste alternatieven kwamen. Bovendien is de rol van partijen in een sector niet eenduidig: binnen een bedrijf kunnen enkele medewerkers geheel in beslag worden genomen door nicheontwikke-

lingen, terwijl de meerderheid eenvoudig de status quo bevestigt. Vernieuwing kan worden ondersteund door de ene afdeling en tegelijkertijd worden tegengewerkt door de andere. Of een bedrijf vooroploopt in een transitie of niet, hangt sterk af van individuen. Persoonlijk leiderschap speelt een belangrijke rol, tot het moment dat een nieuw paradigma geworteld is, een kritische massa is bereikt of wetgeving verandering afdwingt.

2.5
De rol van bedrijven

In dit boek staat de rol van bedrijven in transities centraal. Hoe kunnen bedrijven zich voorbereiden op een sectorbrede transitie naar een duurzame toekomst. En belangrijker, hoe kunnen ze hierin vooroplopen?

Verantwoord ondernemen is een eerste manier voor bedrijven om bij te dragen aan een transitie naar een duurzame toekomst. Een decennium geleden werd verantwoord ondernemen nog beschouwd als iets 'voor erbij', door geld te geven aan goede doelen en dubbelzijdig te printen. Nu is het streven naar duurzaamheid steeds vaker integraal onderdeel van een onderneming, strategisch ingepast in de kernactiviteiten van het bedrijf. Bedrijven letten beter op aspecten als mensenrechten in de productieketen en hun omgang met grondstoffen. Deels vanwege directe voordelen als kostenbesparing of hogere productiviteit, deels om negatieve publiciteit of wetgeving te voorkomen. Wanneer zich schaarste of prijsinstabiliteit voordoet of wet- en regelgeving worden aangescherpt, zijn bedrijven met een actief duurzaamheidsbeleid beter voorbereid. Een ander voordeel is dat aansprekende bedrijfswaarden zoals transparantie en eerlijke handel belangrijke redenen zijn voor klanten om zaken met een bedrijf te doen en voor werknemers om bij een bedrijf te willen werken.

Er zijn dan ook genoeg aansprekende voorbeelden van bedrijven waarbij duurzaamheid in de kernactiviteiten heeft geleid tot zeer sterke product-marktcombinaties. Zowel bij nichebedrijven als Tony's Chocolonely, de Vegetarische Slager, Gulpener en Triodos Bank als bij grote spelers zoals DSM en Unilever. De groeiende aandacht voor duurzaamheid is ook terug te zien in de groei van het netwerk van aangesloten bedrijven bij MVO Nederland: dat is in tien jaar tijd uitgegroeid tot meer dan tweeduizend bedrijven, zowel uit het mkb als grote multinationals en financiële instellingen. Die zijn niet allemaal even ambitieus, maar de groei bewijst wel dat er nieuwsgierigheid is naar andere bedrijfsmodellen die meer inclusief en circulair zijn en daardoor toekomstbestendiger. Ze willen niets missen van deze ontwikkelingen en houden daarbij ook hun concurrenten nauwlettend in de gaten. Het besef dat bedrijven echt aan de slag moeten om grondstoffen, klimaat en mensenrechten nu en in de toekomst veilig te stellen, dringt steeds dieper door in de directiekamers, waar het onderdeel wordt van de bedrijfsstrategie.

Verantwoord ondernemen blijft nog wel vaak beperkt tot 'een beetje minder slecht'. Bedrijven kunnen echter ook op een andere manier bijdragen aan transitie: door het ontwikkelen van radicaal andere producten of alternatieve waardeketens. Denk aan deelauto's, cradle-to-cradle-tapijten of verticale stadslandbouw. Omdat bedrijven hiermee tegen de stroom opvaren, moeten ze eigenzinnig zijn, een hoge mate van eigenaarschap tonen, durven en volharden – eigenschappen die vaak worden toegeschreven aan (mkb-)ondernemers. Een bijzonder soort ondernemers zijn de sociaal ondernemers, die een maatschappelijke uitdaging als startpunt nemen en deze adresseren met een bedrijfsmodel. Zoals Moyee Coffee, dat een revolutie naar een eerlijke keten op gang wil brengen, of Fairphone, gestart in reactie op de misstanden bij de winning van 'conflictmineralen' in Congo.

Ondanks de goede voorbeelden blijkt het vanuit het perspectief van een bedrijf lastig om verandering in gang te zetten. Zeker kleinere bedrijven voelen zich in veel gevallen machteloos tegenover de grote partijen in de handelsketen. Het ontbreekt hen ook aan kennis en tijd om zich te oriënteren op en bezig te houden met fundamentele verandering. Vooroplopen in transitie naar een duurzame sector levert niet vanzelfsprekend meer winst op of een groter marktaandeel. Meedoen met de rest is goedkoper en gemakkelijker, en dwingende regelgeving of sterke druk van brancheorganisaties of afnemers ontbreekt. Als bedrijven wél verder gaan dan de rest, blijven ze vaak geïsoleerd en hebben ze beperkt invloed op de sector.

Ondernemen voor transitie is dan ook niet alleen het werk van bedrijven. Er zijn veel meer partijen bij betrokken: maatschappelijke organisaties om de druk op te voeren en de consument te beïnvloeden, overheidsinstellingen om gericht innovatie te bevorderen, brancheorganisaties om gezamenlijk te kunnen optrekken, kennisinstituten om specifieke expertise te ontsluiten, enzovoort. Met de transitieaanpak, die we in de volgende hoofdstukken introduceren, kunnen deze partijen ruimte maken voor samenwerking gericht op fundamentele verandering.

‘Leer kan al duurzamer, maar mensen vinden verandering eng’

‘Alleen al voor het leer in het interieur van auto’s worden wereldwijd 37,5 miljoen huiden per jaar gebruikt. Als hierbij gebruik zou worden gemaakt van de nieuwe manier waarop wij leer looien, dan kan 7.500.000 kWh aan energie, 300 miljoen liter water en 36 miljoen kilo zout worden bespaard. En dan te bedenken dat er jaarlijks circa 1 miljard huiden voor alle industrieën worden gebruikt.’

Met dit rekenvoorbeeldje wil Vivian Peters van chemiebedrijf Stahl de voordelen duidelijk maken van de synthetische looimethode die het bedrijf aanbiedt. Het is een veelbelovend proces: Naast tot 40 procent minder watergebruik – belangrijk voor landen met waterschaarste – en tot 80 procent minder zoutgebruik, is een belangrijk voordeel van deze methode dat ze chroomvrij leer produceert. Er is veel discussie over chroom en Stahl wil laten zien dat er een duurzaam alternatief bestaat. Het alternatief bevat geen aldehyde en vermindert het aantal looiprocesstappen, waardoor het totale productieproces korter wordt en zo tijd en kosten worden bespaard.

Het product is al in 2011 op de markt gebracht. Als de looimethode inderdaad al de door Peters genoemde voordelen heeft, waarom nemen looierijen haar dan nog niet massaal af? ‘Dat heeft te maken met de conventionele markt. De meeste looierijen blijven het liefst in hun comfortzone, ze willen niet veranderen. Dat is toch een beetje eng. Het proces waar ze al vele jaren mee werken, voldoet toch prima? Het is onze grote uitdaging om meer bekendheid te geven aan het product en ook looierijen van de meerwaarde te overtuigen. Op dit moment merken we vooral een verandering bij de consumentenmerken en bij de consumenten zelf. Zij vragen meer en meer om chroomvrij leer en een transparant product.’

Stahls methode is circa 5 procent duurder dan de conventionele. Op

de vraag of dat ook een reden kan zijn dat looierijen het nog niet veel gebruiken, antwoordt Peters: 'Dat speelt zeker mee, omdat looierijen moeten voldoen aan een bepaalde prijs en zelf ook willen verdienen. Toch levert het uiteindelijk besparingen op. Ik verwacht dat looierijen dit langzaam maar zeker gaan inzien, ook omdat ze in de looierij zelf geen aanpassingen hoeven te doen. Dat wil zeggen: geen ander machinepark, wel een veel eenvoudiger werkproces.'

'Wereldwijd gebruikt momenteel 80 tot 90 procent van de looierijen chroom. 5 procent looit plantaardig. Hiervoor worden allerlei delen van bomen gebruikt, maar deze grondstoffen zijn relatief schaars én ook vrij vervuilend voor het water. De rest van de looierijen gebruikt een synthetisch middel, dat geen chroom bevat, maar wel aldehyde. Ons middel bevat geen van beide.' Wat is het gevolg voor het leer zelf? Chroom maakt het leer immers soepel. Peters: 'Het is een fabel dat alleen chroom dat kan realiseren. Sterker nog, leer gelooid met de nieuwe methode is van vergelijkbare of zelfs betere kwaliteit. Meer looierijen, merken en mensen zouden dat moeten ervaren.'

Gebaseerd op een artikel van Grensverleggers.nl, gepubliceerd op 28 september 2015.

Ketchup, de enige echte uit Kenia

Wie is er niet mee opgegroeid? De oude vertrouwde fles ketchup, standaard op tafel tijdens vrijdag frietdag of macaronidinsdag. Maar heb je weleens ketchup uit Kenia geproefd? Als het aan The Ketchup Project ligt, staat hun versie binnenkort bij alle Nederlanders op tafel. Helemaal groen, behalve de kleur!

'Voedselverspilling is dood- en doodzonde!' Hier begint het verhaal van The Ketchup Project. Begin 2016 kreeg Thomas Sykora een telefoontje van een vriend die net terug was uit Kenia. 'Hij belde mij op met het plan om iets aan de enorme verspilling van tomaten in Kenia te doen. Die verspilling is te danken aan een grillige markt en slechte logistiek. Voor ik het wist, was The Ketchup Project geboren.'

40 procent van de Keniaanse tomaten wordt weggegooid. Het project levert veel op voor tomatenboeren. 'De boeren blijven eigenaar van hun product, wij faciliteren de verkoop. Eigenlijk zijn wij ingehuurd door de boeren, alleen hebben we The Ketchup Project zelf bedacht', vertelt Sykora lachend. 'We krijgen maximaal 10 procent van de opbrengst.'

'Met deze ketchup verdienen de boeren extra inkomen, het levert veel meer op dan verse tomaten op de lokale markt en ze leren over export en ondernemen. Wij werken bewust met boeren samen die verantwoordelijkheid voelen voor de gemeenschap. Zo kijken we samen of het haalbaar is een deel van het geld en de kennis in waardevolle communityprojecten te steken.'

De tomaten worden in Kenia geoogst en gedroogd. 'We willen zo min mogelijk water uit Afrika exporteren. Alles wat je weghaalt aan water, komt daar niet meer terug in het ecosysteem. Drogen is daarnaast een heel goed alternatief voor koelen, wat enorm veel energie kost in zo'n warm land. En een alternatief voor inkoken, wat ook weer veel energie

kost.' Na het drogen verwerken de boeren de tomaten tot compacte pasta. Van 80 kilo pasta maakt The Ketchup Project zo'n 2000 flesjes ketchup van een halve liter. Dit maakt het transport heel licht en veroorzaakt minimale uitstoot. De ketchup wordt vervolgens in Nederland gebotteld.

Maar waarom ketchup? Waarom geen tomatensoep of zongedroogde tomaten? 'Ketchup is een iconisch product dat naar ons idee een stuk beter kan. Lekkerder, echter, met minder suiker en meer tomaten. Daarnaast is het een product waarmee we de Europese én Keniaanse markt op kunnen. Ook in Kenia wordt ketchup gegeten, alhoewel die lokale ketchup er eerder uitziet als een soort chemisch oranje goedje dan de ketchup die wij gewend zijn.'

The Ketchup Project heeft niet de illusie of het doel om een ketchupmerk als Heinz van de troon te stoten. 'Wat we wél willen is consumenten aan het denken zetten. De keuze aan gezonde, duurzame en fairtradeproducten in supermarkten is beperkt. Heel veel producten zitten vol suiker en zout. Onze ketchup is niet alleen gezonder dan de ketchup van reguliere merken, maar levert ook een positieve bijdrage aan het leven van Keniaanse tomatenboeren.'

Gebaseerd op een artikel van Grensverleggers.nl, gepubliceerd op 28 juli 2016.

3
Principes voor het beïnvloeden van transities

3.1
De basisingrediënten van de transitieaanpak

Een transitie is niet maakbaar of stuurbaar. Wel zijn er mogelijkheden om, binnen de dynamiek van een transitie, richting te geven en te versnellen. Met de transitieaanpak kan enerzijds ruimte worden gemaakt voor vernieuwende denk- en werkwijzen in een sector. Anderzijds kan de aanwezige veranderdynamiek worden versneld en opgeschaald zodat er structurele impact bereikt wordt.

Een centrale speler is er niet: een transitie drijft op een samenspel van bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en burgers. Een of meerdere spelers kunnen met de transitieaanpak een traject in gang zetten. Dit transitietraject fungeert als concentratiepunt voor verschillende spelers in de sector, dat de potentie in een sector aanboort. De aanpak geeft ruimte aan alle spelers om zich buiten hun comfortzone te wagen en elkaar aan te moedigen om nieuwe wegen in te slaan. Verschillende actoren kunnen elkaar vinden en een diversiteit aan initiatieven wordt op de rails gezet met als doel impact, succes en opschudding. Uit de transitietheorie en praktijkervaring komen een aantal uitgangspunten naar voren die van belang zijn om transities te beïnvloeden. Deze zijn vervat in de vier principes die in de rest van dit hoofdstuk verder worden uitgewerkt. In het kort:

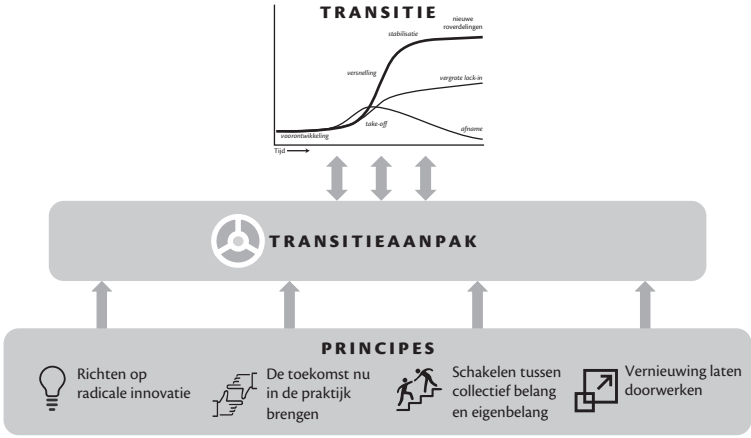
- *Richten op radicale innovatie*
  Voor het bereiken van fundamentele maatschappelijke verandering zijn incrementele verbeteringen niet voldoende. Transities draaien om radicale innovatie en gaan gepaard met sprongsgewijze verschuivingen in manieren van denken en werken. Het beïnvloeden van een transitie betekent ruimte maken om de huidige status quo ter discussie te stellen en vraagt om een oriëntatie richting een totaal andere toekomst. Hierbij is systeemdenken essentieel. Inzicht in de onderlinge verbondenheid van verschillende domeinen, schaalniveaus en actoren geeft meer grip op de complexiteit van de transitieopgave. Aandacht voor de historische ontwikkeling en langetermijntrends in een sector geeft zicht op de mogelijkheid tot verandering, en op wat deze tegenhoudt of juist versnelt. Zo kunnen problemen en kansen scherp worden geïdentificeerd.

- *De toekomst nu in de praktijk brengen*
  De mogelijkheid tot verandering moet tastbaar worden gemaakt door tot uitvoering over te gaan. Initiatieven die tegen de stroom ingaan, moeten de ruimte krijgen. Een heldere visie op en analyse van de sector is een goede basis, omdat ze blootlegt welke kant de sector op moet. Startpunt voor de ontwikkeling van toekomstgerichte projecten en samenwerkingen zijn de koplopers in de sector: ondernemende vernieuwers die nu al buiten de gebaande paden bewegen, vaak gedreven door persoonlijk leiderschap en innovatiedrang. Het is cruciaal hen te versterken, hun energie te bundelen en daarmee anderen aan te steken. Dat is een heel ander beginpunt dan de Nederlandse polderreflex, die de bestaande belangen als uitgangspunt heeft en naar consensus van alle betrokkenen zoekt.

- *Schakelen tussen collectief belang en eigenbelang*
  Het onderliggende probleem van onduurzaam gedrag in veel sectoren is het gemak waarmee problemen kunnen worden afgeschoven op anderen of op de toekomst. Daarbij komt nog de kortetermijnhorizon van bedrijven. De urgentie van maatschappelijke uitdagingen als sociale uitbuiting en ecologische uitputting wordt daardoor niet echt gevoeld in de bedrijfsvoering. Pas door de maatschappelijke urgentie te koppelen aan individuele en sectorale belangen wordt de urgentie actueel. Dit kan alleen door het begrip duurzaamheid in de specifieke context van de sector in ondernemerstaal concreet te maken. Dat betekent zoeken naar de meerwaarde die duurzaamheid kan hebben, naar nieuwe belangen, kansen en businessmodellen, zowel voor individuele bedrijven als voor de sector. Samenwerking is hierbij essentieel, maar in de meeste sectoren ontbreken een cultuur van samenwerking en structuren waarin gezamenlijke belangen gevonden kunnen worden. Daartoe moet ruimte voor ontmoeting worden gecreëerd. Het gaat hierbij in het bijzonder om onverwachte ontmoetingen tussen partijen met verschillende perspectieven en belangen. Zo kan er kruisbestuiving ontstaan en kunnen nieuwe belangen worden gevonden.

- *Vernieuwing laten doorwerken in de sector*
  Werken aan transitie draait niet alleen om het versterken van het vernieuwende, maar ook om het veranderen van het bestaande. In de transitietheorie is dan ook een belangrijke rol weggelegd voor de interactie tussen de zojuist beschreven regimes en niches: de bovenstroom en de onderstroom. Als vernieuwers geïsoleerd blijven in hun niche is hun impact beperkt. Om de verandering blijvend te laten zijn, moet de status quo worden uitgedaagd. Het is daarom enerzijds belangrijk

niches te versterken, zodat ze niet meer kunnen worden genegeerd door de 'business as usual'. Anderzijds is het essentieel in gesprek te gaan met de grote spelers en ze te confronteren met de nieuwe ontwikkelingen die gaande zijn: er moet ruimte vrijkomen voor reflectie en leren. Al doende kunnen nieuwe denk- en werkwijzen worden opgeschaald naar bredere netwerken en bijdragen aan een nieuwe normaal in de sector.



Figuur 3 *De vier principes van de transitieaanpak*

3.2
Richten op fundamentele vernieuwing

Systeemdenken: breng het hele plaatje in beeld

Een bekend advies voor het oplossen van complexe problemen luidt: als je één uur hebt om de wereld te redden, besteed dan 55 minuten aan het bestuderen en beschrijven van het probleem, en vijf minuten aan het vinden van de oplossing. De kwaliteit van de oplossingen die we bedenken, staat direct in verhouding met de kwaliteit van de beschrijving van het probleem. Creatieve oplossingen wor-

den buiten de gebaande paden gevonden, maar hiervoor moet het probleem eerst vanuit een ander perspectief worden bekeken. Het type innovatie dat nodig is om een echte omslag te bewerkstelligen, gaat veel verder dan incrementele verbeteringen en anticipeert ook op de ontwikkelingen buiten een specifieke sector. We moeten dus niet alleen kijken naar de huidige dominante structuren en actoren, maar ook naar ontwikkelingen die (nu nog) uitzonderlijk zijn en zich in niches afspelen. Ook moeten we rekening houden met grotere maatschappelijke bewegingen en invloeden van buiten ons directe blikveld.

Een goede analyse van de sectorproblematiek is hiervoor onontbeerlijk. Zo'n analyse graaft dieper dan het benoemen van problemen en legt de factoren bloot die tot de problemen hebben geleid en deze in stand houden. Dit is van groot belang omdat die onderliggende factoren tegelijkertijd ook de hefbomen voor fundamentele verandering kunnen zijn. De analyse begint met een grondige zoektocht naar de heersende structuren en paradigma's in de sector die, zoals de lagen van een ui, een voor een worden afgepeld. Bijzondere aandacht gaat uit naar de vragen 'Wat houdt verandering tegen?' en 'Wat houdt de status quo in stand?', waarmee de zichzelf versterkende ontwikkelingen oftewel feedbackloops worden geduid.

Voor meer grip op transitie is het verder waardevol om de landschapsdruk in de sector in kaart te brengen: ontwikkelingen van buiten die de sector beïnvloeden, zoals digitalisering, machtsverschuivingen of klimaatverandering. Daarnaast dienen ook de nicheontwikkelingen in de sector bestudeerd te worden: vernieuwende denk- en werkwijzen die, vaak nog op beperkte schaal, een alternatief bieden voor de huidige status quo. Ook kan het helpen om de sector te duiden vanuit een historisch perspectief. Door decennia terug te kijken, ontstaat meer inzicht in bepalende factoren

die geleid hebben tot de huidige situatie, en ook een gevoel voor de mogelijkheid tot verandering.

Idealiter wordt dit in samenwerking met diverse spelers binnen (en deels van buiten) de sector gedaan, zodat de betrokkenen inzicht krijgen in de diversiteit van de sector. Dit gaat niet vanzelf: ondernemers, net als beleidsmakers en politici, hebben het liever over kansen en uitdagingen, en vermijden doorgaans het denken en praten over systeemproblematiek, die onoplosbaar kan lijken. Zowel bedrijven als consumenten hebben de neiging om alleen vanuit het eigenbelang of over de korte termijn te denken, en schuiven eventuele nadelige gevolgen van hun acties vaak af op andere partijen of elders in tijd en ruimte. Bijvoorbeeld op bedrijven die dieper in de productieketen zitten in landen hier ver vandaan. Mensen zijn meesters in het 'wegrationaliseren' van de spanning tussen hun waarden en een werkelijkheid die daarmee in strijd is.

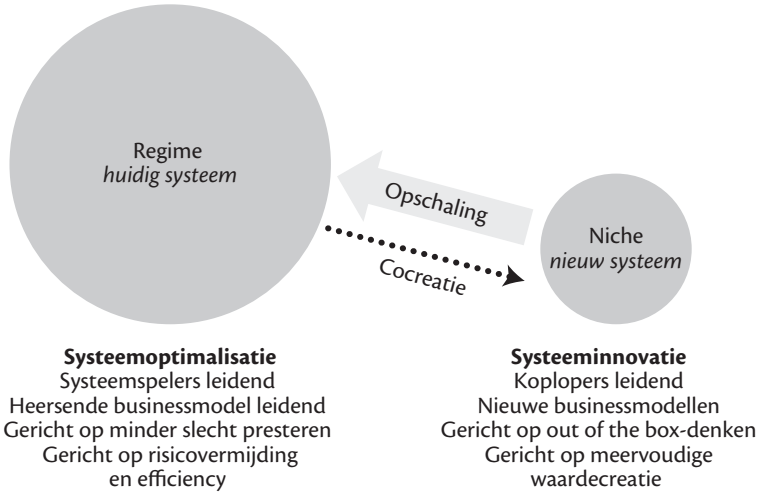
Toch is het essentieel om gezamenlijk te reflecteren op de sector en daarbij bijvoorbeeld de feedbackloops in beeld te brengen. Door het systeem te duiden, komen remmende en stimulerende feedbackloops in zicht en wordt duidelijk waar de grootste knelpunten in het huidige systeem zitten, inclusief de belangrijkste hindernissen die de onduurzaamheid in een sector in stand houden. Dit resulteert in een gezamenlijke (her)framing van de opgave en urgentie, verbindt de betrokkenen met elkaar en met het doel en geeft ze houvast wat betreft hun eigen rol. Het gezamenlijk uitvoeren van zo'n analyse draagt bovendien bij aan de ontwikkeling van een integrale denkwijze en een langetermijnblik.

De sectoranalyse geeft een kader om in te schatten of interventies die gericht zijn op verandering daadwerkelijk in een fundamentele verbetering van de sector zullen resulteren, of dat positief bedoel-

de maatregelen onbedoeld een averechts of een vertragend effect zullen hebben. Wanneer men bijvoorbeeld de tropische landbouw wil verbeteren, zal het inspecteren en certificeren van arbeidsomstandigheden op een plantage van tropisch fruit niet genoeg zijn. Andere relevante en onderling verwante vragen komen uit de analyse naar voren, bijvoorbeeld hoe de ananasketen zo ingericht kan worden dat er volwaardig partnerschap is tussen de kweker en de importeur, dat de teelt de bodem verrijkt in plaats van uitput, dat grondstoffen worden gewonnen uit de plantenresten, dat de bewoners van het productiegebied ook in de toekomst nog ananas kunnen telen en dat de ananas voor de consument betaalbaar blijft. De sectorproblematiek wordt in haar volle breedte duidelijk. Dat leidt tot maatregelen die holistischer zijn, innovatiever, en soms ook ontregelend.

Verder dan verbetering

Een sector – en ook een bedrijf – kan in grote lijnen op twee manieren veranderen: het bestaande systeem verbeteren (systeemoptimalisatie) of het bestaande systeem vernieuwen (systeeminnovatie). Een kenmerk van persistente problemen is dat ze diep geworteld zijn in het systeem waarin ze zich voordoen. Zonder het systeem te veranderen, zal het probleem niet verdwijnen. Duurzaamheidsuitdagingen zijn vaak diepgewortelde problemen, die geen simpele oplossingen hebben. Ze kunnen alleen overwonnen worden met een aanpak die recht doet aan de complexiteit van de problematiek. Een aanpak die niets meer bewerkstelligt dan minder slecht presteren is niet voldoende.



Figuur 4 *Het verschil tussen systeemoptimalisatie en systeeminnovatie*

De manier waarop een sector verduurzaamt, is afhankelijk van de motivatie van ondernemers om te veranderen. Wanneer ze vooral gedreven worden door externe factoren, zoals wetgeving of klantvraag, zullen ze in veel gevallen vooral de laagst mogelijke normen halen. Een bedrijf levert dan de minimale inspanning om aan zijn verplichtingen te voldoen, en past zijn beleid alleen aan wanneer het daartoe gedwongen wordt. In figuur 5 bevindt zo'n bedrijf zich linksonder.

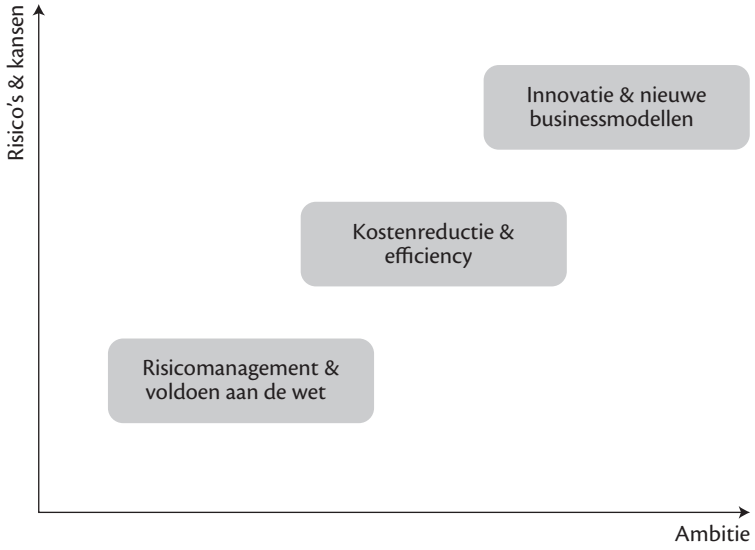
Andere bedrijven gaan uit zichzelf al een stap verder. Ze werken aan het verbeteren van hun businessmodel, maar zonder dat er diepgaand wordt nagedacht over het functioneren van het systeem zelf. Voorbeelden van dergelijke verbeteringen zijn: het wegnemen van risico's door meer controles in fabrieken, een keurmerk, het schoonmaken van een vervuild terrein of een training om de productiviteit van arbeiders te vergroten. Dit zijn goede initiatieven,

die nodig zijn om de kortetermijnschade te beperken en stappen vooruit te zetten. Ze dragen echter niet bij aan duurzaamheidstransities, omdat de onderliggende structuren in stand blijven. Het verzacht de pijn, maar de kwaal wordt er niet mee genezen.

Een groeiende groep vooruitstrevende bedrijven gaat verder dan de traditionele efficiëntieverbetering, ketenoptimalisatie en duurzaamheidsrapportage en speelt (pro)actief in op maatschappelijke transities. Ondernemers die intrinsiek gemotiveerd zijn, hebben een bredere focus en kijken ook naar de impact van hun bedrijfsactiviteiten op de lange termijn. Dit type ondernemers reageert als eerste op een veranderende omgeving. Zij zullen geneigd zijn voorbij regelgeving te denken en op zoek te gaan naar meervoudige winst, zowel op economisch, sociaal als ecologisch vlak, en zijn in figuur 5 rechtsboven te positioneren. Dit type innovatie gaat dus verder dan het optimaliseren van het huidige systeem, dan het verbeteren van de 'business as usual'. Juist dit type ondernemingen is in staat de sector werkelijk te veranderen en kan gezien worden als voorspeller van de toekomst. Sprekende voorbeelden van deze ondernemers zijn te vinden in de intermezzo's van Grensverleggers.nl, die tussen de hoofdstukken van dit boek zijn opgenomen.

Caroline van Leenders spoort partijen in *Tien tips voor slimme sturing* als volgt aan om te werken aan radicale innovatie: 'Laat ideeën stromen en start het "omdenken". Ga je water bevechten of beweeg je met het water mee? Wat als "wat niet kan" normaal zou zijn? Kom los van de beperkingen.'

Beperkingen zijn er altijd. Elke sector heeft zijn eigen repertoire van veelgebruikte argumenten waarom iets niet kan. In de textielsector wordt vaak het argument aangedragen dat alle alternatieve businessmodellen te duur zijn of dat bedrijven niet als enige kunnen



Figuur 5 *Strategieën voor duurzaam ondernemen*

handelen maar dat de sector als geheel moet bewegen, met als gevolg dat iedereen op elkaar wacht en er niets gebeurt. Andere veelgebruikte redenen om geen verantwoordelijkheid te hoeven nemen zijn 'dit moet echt op Europees niveau geregeld worden' en 'de consument vraagt er niet naar'. Een voorbeeld van omdenken is het verleggen van de aandacht van lineaire productieketens naar een circulaire economie, waarin grondstofkringlopen gesloten worden en afval niet meer bestaat. Circulair denken benadert de keten holistisch en impliceert gedeelde verantwoordelijkheid voor, en gedeeld eigenaarschap van, alle processen daarin – van begin tot eind. Een industrieel ontwerper die circulair ontwerpt, denkt na over hoe het product straks afgedankt en ontmanteld wordt. Dat vraagt om een andere ontwerp- en samenstelwijze, materiaalkeuze, en om een oplossing voor de afdankfase.

Het zoeken naar radicale innovaties – zij het een uniek product, businessmodel of samenwerkingsverband – is een basisprincipe van de transitieaanpak. Deze vernieuwende initiatieven verkennen alternatieven voor de huidige praktijk in een sector. Dit in tegenstelling tot incrementele innovaties, die gebruikmaken van bestaande technologie en marktkennis en het huidige systeem slechts optimaliseren.

3.3
De toekomst nu in de praktijk brengen

Versterk de koplopers

Hoge ambities, nieuwe denkbeelden en andere werkwijzen zijn onbereikbaar als gezocht wordt naar consensus met belanghebbenden. Daarom is het belangrijk expliciet te kiezen voor koplopers als startpunt, hen te versterken, hun energie te bundelen en daarmee anderen aan te steken. Het is nodig om te zoeken naar spelers met persoonlijk leiderschap en die met elkaar te verbinden. Alleen met genoeg persoonlijk leiderschap kan een groep veranderaars tegen de stroom opvaren en omgaan met tegenslagen zoals omzetverlies of tegenwerking van regelgevers, branchegenoten en financiers. Het samenbrengen van koplopers brengt ruimte voor verandering.

Koplopers zijn er in elke sector, maar vaak zijn ze onvoldoende zichtbaar. In het aanjagen van transities gaat het erom deze veranderaars te mobiliseren en organiseren. MVO Nederland geeft ondernemers bijvoorbeeld een podium via het communicatieplatform Grensverleggers. Hierop vertellen tientallen ondernemers hun verhaal over verantwoord zakendoen. Ook platforms als Nudge en GreenWish, en competities als Voor de Wereld van Morgen en de Rabo Innovatieprijs, bieden talloze voorbeelden van burgerinitiatieven en bedrijven die een duurzame toekomst inluiden.

Leren van innovatieve niches: Duurzame Dinsdag als kristallen bol

Duurzame Dinsdag is de jaarlijkse thermometer voor duurzame initiatieven. Op die dag laten burgers en sociaal ondernemers in Nederland die actief zijn op het gebied van duurzaamheid zien waarmee ze bezig zijn. Jaarlijks verzamelt en analyseert Stichting GreenWish de initiatieven en brengt politiek en beleid samen voor een gesprek dat moet resulteren in meer ruimte voor transities.

Het evenement fungeert steeds meer als kristallen bol waarmee trends worden voorspeld. Jaarlijks worden honderden initiatieven en innovaties ingediend en gezamenlijk aangeboden aan het kabinet. Door de inzendingen goed te beschouwen, wordt inzichtelijk wat innovatieve burgers en ondernemers belangrijk vinden en ook wat de uitdagingen van de toekomst zijn. De gamechangers die zich voor de Duurzame Dinsdag inschrijven, kondigen aan wat achter de horizon ligt. De laatste jaren zijn energie- en klimaatinitiatieven het populairst. Andere kernthema's die worden voorspeld zijn: plantaardig eten en minder verspilling; 'off-grid' en zelfvoorzienend wonen, onafhankelijk van (energie)voorzieningen; inzetten op 'biobased' grondstoffen; terugwinnen van grondstoffen in een circulaire economie; natuur en biodiversiteit; de gezonde en leefbare stad; korte handelsketens en meer transparantie; en groei van het aantal open broedplaatsen.

Bron: www.duurzamedinsdag.nl

Laten zien dat het anders kan: veranderprojecten

Initiatieven die tegen de stroom ingaan, moeten de ruimte krijgen. Dat kan dus door koplopers te versterken, naar ze te luisteren en ze een podium te geven. Ook het starten van nieuwe toekomstgerichte projecten is essentieel. Deze 'veranderprojecten' zijn radicale innovaties waarmee koplopers laten zien dat ze de moed hebben

om als eerste een nieuwe richting op te gaan. Andere partijen kunnen door deze voorbeelden tot koplopen worden uitgedaagd. Zo maakten tijdens het transitietraject met de textielsector G-Star en H&M hun toeleveranciers openbaar. Zij ondersteunden met hun actie een van de door de coalitie gewenste omslagen, namelijk 'van schimmig naar transparant'. Deze merken hebben hiermee laten zien leiderschap te willen tonen en niet achter te willen blijven. Hiermee zetten ze andere merken ertoe aan hun voorbeeld te volgen.

Veranderprojecten breken in op de gebruikelijke gang van zaken door praktijken die als onmogelijk worden gezien mogelijk en tastbaar te maken. Ze leiden tot nieuwe bedrijfs- of verdienmodellen, een handelingsperspectief of een nieuwe techniek, methode of instrument. Zelfs als dit soort radicale innovaties niet gelijk slaagt, kunnen ze nog steeds effect hebben op de sector. Mud Jeans ontwikkelde bijvoorbeeld de 'lease jeans'. Het model bleek zo vernieuwend dat de milieubewuste consument het concept aanvankelijk wel omarmde en ook gretig de eerste broeken afnam, maar na verloop van tijd afhaakte omdat het terugbrengen van een broek niet in het gedrag ingesleten zat en te veel gedoe bleek te zijn. Daarnaast was een voorwaarde voor het leasesysteem dat Mud Jeans de broeken voorfinancierde en dus pas over langere tijd inkomsten zou genereren. Dit concept werd voor banken als een te groot risico gezien en ze waren daarom niet bereid krediet te verlenen.

Nieuwe modellen hebben tijd nodig om te rijpen en door te breken. De echte doorbraak laat vaak even op zich wachten en vraagt leiderschap op meerdere niveaus. Van de banken dat ze openstaan voor afwijkende financieringsmodellen, van de keten dat retourneren wordt vereenvoudigd, van de consument dat hij volgens andere patronen gaat denken en handelen. Het leasesysteem legt de vinger

op de zere plek en is een radicaal andere werkwijze die naast het bestaande businessmodel van de kledingindustrie wordt gezet. Het dwingt de producent de gehele keten in kaart te brengen, inclusief de afdankfase van het product. Het concept geeft een nieuwe richting aan, ongeacht de vele barrières die nog te overwinnen zijn, en concretiseert de wens om het huidige systeem geheel opnieuw in te richten in plaats van het bestaande te verbeteren.

Het directe doel van veranderprojecten is het bereiken van financieel en maatschappelijk resultaat. Tegelijkertijd dienen ze als instrument voor mobilisatie en communicatie. Het project betrekt verschillende partijen: als mede-eigenaar, klant, investeerder, expert, concurrent, regelgever, enzovoort. Het brengt hen in contact met nieuwe manieren van werken. Daarnaast zijn de projecten door hun vernieuwende karakter vaak opvallend en zichtbaar. Ze geven inzicht in nieuwe vormen van samenwerking en waardencreatie. Door deze uit te dragen, worden andere partijen uitgedaagd soortgelijk nieuw denken en doen op te pakken. Hiermee wordt een cultuuromslag in de sector bevorderd.

In de tuinbouw werd door de keten heen bijvoorbeeld weinig aandacht besteed aan de bodem waarop voedselproducten groeien. De kwaliteit van de bodem wordt in toenemende mate bedreigd door uitputting, erosie en verontreiniging. De tuinbouwcoalitie heeft veranderprojecten opgestart die zich richten op het verbeteren van de bodemvruchtbaarheid: ondersteunen van producenten met composteringstechnieken, herstel van ecosystemen en natuurlijk kapitaal, beperken van het gebruik van bemestings- en bestrijdingsmiddelen en verhogen van de productie door innovatieve toepassingen. Toeleveranciers, handelaren, maatschappelijke organisaties en kennisinstituten hebben gezamenlijk een ‘Soil Fertility Toolkit’ ontwikkeld waarmee op termijn boeren overal ter

wereld inzicht kunnen krijgen in de kosten en terugverdientijd van bodeminterventies. De aandacht voor bodemkwaliteit die deze projecten hebben gegenereerd is bijzonder, zeker omdat niet alleen boeren maar allerlei ketenpartijen, tot supermarkten aan toe, zich geïnspireerd voelden om werk te maken van bodemvruchtbaarheid.

De initiatieven gaan uit van de sector van de toekomst en niet van de huidige status quo. Zo dragen ze bij aan verandering in regelgeving, marktcondities, paradigma's en routines – en dus aan opschaling en 'mainstreaming'. Datgene wat nu uitzonderlijk is, wordt uiteindelijk normaal. De leercoalitie heeft in samenwerking met een aantal ketenpartners bijvoorbeeld een benchmark gemaakt voor de 'Tannery of the Future'. Met deze tool kunnen bedrijven die leerproducten maken naar de looierijen waarvan ze afnemen communiceren op welke manier ze de duurzaamheid van hun producten willen verbeteren. Het resultaat is niet alleen vermindering van de milieu-impact en verbetering van dierenwelzijn, maar ook de versterking van de handelsrelaties met productielanden, de introductie van een nieuw sociaal verdienmodel en de vergroting van consumentenbewustzijn in Nederland over duurzaam leer. De impact van veranderprojecten wordt dus deels gekenmerkt door het schuren van hun alternatieven met de bestaande praktijk, denkbeelden en structuren.

Er zijn drie kwaliteiten van een veranderproject (zie figuur 6) die bijdragen aan het versnellen van een transitie. Veranderprojecten zullen deze kwaliteiten in verschillende mate bezitten:

- *Iconische projecten* doorbreken de status quo met hun vernieuwende karakter en zijn hierdoor zichtbaar en spraakmakend. Zij hebben tot doel partijen te inspireren en uit te dagen.

- *Projecten met impact* presteren goed op duurzaamheidsindicatoren en brengen echte verandering teweeg. Deze projecten zijn belangrijk om partijen te laten zien hoe impact op moeilijke thema's daadwerkelijk gerealiseerd kan worden.

- *Katalyserende projecten* zetten een bredere beweging in gang. Ze hebben wellicht minder impact of communicatiewaarde dan de andere twee soorten, maar stellen een grotere groep partijen in staat actie in de gewenste richting te ondernemen. Dit zijn de baanbrekende gangmakers.

Figuur 6 *De drie kwaliteiten van een veranderproject*

De betrokken ondernemers hebben zelf lang niet altijd bovenstaande functies tot (primair) doel: zij willen vaak gewoon aan de slag met een goed idee. Projecten moeten commercieel of strategisch relevant blijven voor de ondernemers zelf en op eigen kracht haalbaar zijn. Tegelijk moet de ruimte om te leren en te experimenteren gegarandeerd worden, zodat de transitiekwaliteiten zo veel mogelijk tot

wasdom komen en de projecten hierdoor zo veel mogelijk bijdragen aan de transitie.

Nieuwe vormen van samenwerking, gezamenlijk opgezette pilotprojecten en gedeelde duurzaamheidsambities creëren reuring in de sector, geven het goede voorbeeld en effenen de weg voor nieuwe golven van ondernemers die duurzamer handelen. Het maakt daarbij niet uit dat afzonderlijke projecten soms wat kleiner zijn en weinig aandacht trekken in vergelijking met de breed uitgemeten duurzaamheidsinitiatieven van multinationals. Gezamenlijk zetten ze namelijk het nieuwe denken en doen in de sector of handelsketen in gang.

Opschaling van bodemvruchtbaarheid met het Soil Initiative
Het Soil Initiative is ontstaan uit de werkgroep Bodemvruchtbaarheid van het internationale MVO-programma Tuinbouw. In het ketenplatform lopen diverse pilots in Ghana, Honduras en Marokko, gericht op het ontwikkelen van businesscases voor producent en handelaar ('reconnecting chains'). De projecten laten zien dat je als handelaar relatief eenvoudig waarde kan toevoegen in je keten en ze verbinden strategische thema's als voedselzekerheid aan commerciële 'drivers' voor de keten, zoals productkwaliteit, smaak en voedingswaarde. De projecten krijgen flinke publiciteit in toonaangevende media in de sector en ook het GroentenFruit Huis werkt mee aan de opschaling van het initiatief.

Vanuit een actiegericht ketenplatform werken bedrijven (handelaren, producenten, supermarkten), kennispartijen en aanbieders van innovatieve oplossingen aan een verdienmodel voor bodemverbetering in de internationale agrifoodketen. Via deze coalitie wordt bodemvruchtbaarheid niet alleen een zorg van boeren, maar ook van handelaars, retailers, cateraars en andere spelers in de handelsketen.

'Unusual suspects' worden dus aangespoord om samen met hun leveranciers met het thema aan de slag te gaan.

3.4
Schakelen tussen collectief belang en eigenbelang

Het ontwikkelen van een langetermijnperspectief

Bedrijven worden geleefd door kwartaalcijfers, beursanalyses, aandeelhouderswaarde, de wensen van consumenten en de positie van de concurrentie. De waan van de dag leidt tot het denken in controleprocessen en 'collateral damage' zoals vernietiging van het milieu, en legt eenzijdige nadruk op economische groei. In alle transities speelt dit spanningsveld tussen voordelen op de lange en de korte termijn. Bedrijven richten zich doorgaans op kortetermijnresultaten, terwijl de veranderingen die nodig zijn vragen om een langetermijnperspectief.

De maatschappelijke urgentie is op de korte termijn vaak niet voelbaar, zeker niet op het niveau van individuele bedrijven. Zoals bij de uitputting van een vispopulatie, een typisch voorbeeld van een 'tragedy of the commons'. Een visser kan zelf beter blijven doorvissen totdat er echt niets meer over is, dan als enige uit de vloot stappen omdat hij voorziet dat de praktijk van de sector op de lange termijn niet houdbaar is. Hetzelfde geldt voor sociale uitbuiting: iedere ondernemer zou het liever niet doen, maar op korte termijn is het de makkelijkste manier om te blijven concurreren met andere bedrijven – iedereen doet het immers.

Organisaties die bedrijven willen aansporen te verduurzamen, moeten zoeken naar manieren om de urgentie voor bedrijven actueel te maken en verduurzaming te verbinden aan hun belangen. Abstracte begrippen als duurzaamheid moeten inhoud krijgen in de context van een sector of een individueel bedrijf. In de bodemvruchtbaarheidsprojecten van de tuinbouwsector zijn hier mooie voorbeelden van aan te wijzen. Een tuinbouwketen bestaat voor een groot deel uit handelaren, die schakels vormen tussen producent en supermarkt. De veranderprojecten betrokken de handelaren bij de bodemkwaliteit van hun producenten. Voorheen zagen ze daarin voor zichzelf geen rol, maar de projecten lieten zien dat bodemvruchtbaarheid de kwaliteit van producten bepaalt. Daarnaast zagen handelaren ook in dat de projecten hun band met producenten verbeterden en hierdoor hun marktpositie en leveringszekerheid steeg.

Tegelijkertijd kunnen bedrijven aangezet worden nieuwe wegen in te slaan door een verhaal over de toekomst en de presentatie van concrete handelingsperspectieven die aan de realisatie daarvan bijdragen. Soms zijn voorbeelden van anderen voldoende, in andere situaties vergt dit een actieve rol van een intermediair. Tijdens Grensverleggers in de Leersector, een brede informatiebijeenkomst voor de leersector georganiseerd door MVO Nederland, raakte leermerk Laimböck gemotiveerd om iets te doen aan verspilling. Het merk nam zelf het initiatief om een serie patchworkhandschoenen op de markt te brengen, gemaakt van versneden handschoenen met kleine foutjes die normaal op de afvalberg zouden eindigen.

Het samen met een mix van bedrijven ontwikkelen van een visie en agenda voor een sector leidt tot een gezamenlijke oriëntatie op de toekomst in een taal die ondernemers aanspreekt. Door expliciet te kiezen voor de toekomst als startpunt en koplopers een belangrij-

ke rol te geven, wordt zo'n proces niet gefrustreerd door de huidige gevestigde belangen. Basis van de agenda is de uitwerking van paden die van de huidige situatie naar het geformuleerde toekomstperspectief leiden. Aan deze paden kunnen concrete acties voor het heden en de toekomst worden gekoppeld, die tot de benodigde veranderingen moeten leiden. Door deze verbinding van de lange en de korte termijn ontstaat de mogelijkheid om nú fundamentele vernieuwing in gang te zetten.

Transitiepaden in de tuinbouwsector

In de tuinbouwsector begint de keten veelal in landen hier ver vandaan. Naast bodemvruchtbaarheid was er een tweede omslagpunt dat de coalitie inbracht en dat een heldere focus bood voor het formuleren van veranderprojecten: stedelijke landbouw, dat betrekking heeft op voedselzekerheid in de context van explosieve verstedelijking.

Het derde omslagpunt werd de omgekeerde handelsrelatie met tropische landen. Door toenemende voedselschaarste bepaalt de inkoper niet langer bij wie hij inkoopt, maar de verkoper aan wie hij verkoopt. De focus moet daarom worden verlegd van eenvoudigweg halen naar halen én brengen. Inkopers halen groente en fruit en brengen kennis, technieken en middelen naar de producenten. Door de relatie met toeleveranciers te verbeteren, voorkomen ze dat ze vroeg of laat worden weggesneden uit de keten.

Door deze transitiepaden te bewandelen, beoogt de coalitie schonere en gezondere producten te verkrijgen, met een hogere opbrengst en tegen lagere kosten, geteeld onder betere arbeidsomstandigheden en met een goed verhaal voor de consument.

Ruimte voor samenwerking en onverwachte ontmoetingen

In de meeste sectoren is geen sprake van een cultuur van samenwerking tussen bedrijven of andere partijen en ontbreken de structuren waarin gezamenlijke belangen gevonden kunnen worden. Daartoe moet ruimte voor ontmoeting worden gecreëerd. Voor transities gaat het dan in het bijzonder om 'onverwachte' ontmoetingen tussen partijen met verschillende perspectieven en uit andere 'werelden', zodat kruisbestuiving kan ontstaan en nieuwe belangen gevonden worden. Nieuwe denk- en werkwijzen ontstaan door bijvoorbeeld sectoren te combineren (cross-sectoraal) of door ketenspelers binnen een sector bijeen te brengen (integraal). Voorbeelden van cross-sectorale samenwerking zijn de samenwerking tussen bedrijfskledingproducenten en zorginstellingen waardoor innovatieve zorgkleding ontstond, en het contact tussen chemische bedrijven en agro-sectoren dat leidde tot 'biobased' chemicaliën en nieuwe voedingsmiddelen. Zulke combinaties leiden niet alleen tot onverwachte innovaties, maar versnellen ook de opschaling omdat productie en markt in een cocreërende omgeving gezamenlijk nieuwe producten ontwikkelen die naadloos aansluiten op de behoeften van de klant. Zo kan het voorbeeld van de zorgkleding worden uitgebreid naar andere sectoren waarin bedrijfskleding wordt dragen, zoals de bouw, de horeca, de maritieme sector et cetera.

Circulair beton

De Nederlandse betonketen heeft nauwelijks een internationale toeleveringsketen, wat het makkelijker maakt om spelers uit de hele keten bijeen te brengen dan bij andere sectoren. Nadat radicale vernieuwers de urgentie van sectorverandering hadden blootgelegd, bracht MVO Nederland een coalitie samen van architecten, zand-, grind- en mortelproducenten, aannemers, slopers, betonexperts en opdrachtgevers. Deze verticale integratie, waarbij alle ketenpartijen van begin tot eind aan tafel zitten, was nieuw. De partijen waren nog niet eerder

bijeengekomen om gezamenlijk over duurzaam beton te praten. Alle systeemspelers samen zien iets anders dan een paar leden van het systeem kunnen zien.

Na een aantal bijeenkomsten met de groep ontstond een gezamenlijk en eenduidig beeld van duurzaam beton waar pre-competitief naartoe gewerkt kon worden. Deze samenwerking was op zichzelf al een doorbraak. De spelers in de sector zijn vervolgens gezamenlijk aan de slag gegaan om beton te ontwikkelen dat alle CO_2-prestatienormen zou overstijgen. Het proces leidde tot een betonakkoord dat duurzaam en circulair beton als doel heeft, waarbij oud beton weer wordt omgezet in nieuw beton en waarvoor samenwerking binnen de gehele keten nodig is.

Voor de vernieuwers is de gezamenlijke aandacht voor het aanpakken van structurele barrières waar ze tegenaan lopen belangrijk. Daardoor hebben ze het gevoel dat ze niet alleen staan en ze blijvende impact kunnen hebben via veranderingen in regelgeving en marktcondities. Voor de textielsector is bijvoorbeeld gezocht naar slimme manieren om systeemspelers te betrekken bij de coalitie en knelpunten rondom mandatering te omzeilen door vertegenwoordigers van onder andere Nike en C&A op persoonlijke titel uit te nodigen om deel te nemen en getrapt commitment van hun moederbedrijven te laten zoeken. Branchevereniging Modint is actief betrokken geweest bij het opstellen van de sectoranalyse en het actieplan.

Daarnaast ging een stimulerende werking uit van het feit dat met andere koplopers en gedreven vernieuwers werd samengewerkt, zowel uit verschillende schakels in de eigen keten als uit andere sectoren. In de chemiecoalitie is er bewust voor gekozen aan te sluiten bij

de reeds bestaande netwerken die voor andere sectortrajecten zijn opgebouwd. Nagegaan is binnen welk netwerk de chemiebedrijven een toegevoegde waarde zouden kunnen hebben. Zo wordt samen met de tuinbouwcoalitie geëxperimenteerd om biobased chemicaliën te winnen en met de textielcoalitie om polyester vezels uit afgedankte sportkleding te herwinnen voor nieuwe sportkleding.

Uitstijgen boven individuele belangen en nieuwe gezamenlijke belangen vinden, gaat meestal niet vanzelf. Een intermediair kan een makelaarsrol op zich nemen en op het juiste moment de juiste spelers en de juiste context met elkaar vervlechten. Bijvoorbeeld om vanuit de deelbelangen van ketenpartijen te zoeken naar modellen voor samenwerking, of om bij concurrenten in een sector mogelijkheden voor precompetitieve samenwerking te zoeken om massa bijeen te brengen voor nieuwe ontwikkelingen.

Koppelen van spijkerbroekmerken aan circulaire denim

In het veranderproject Circulaire Denim is een denimstof ontwikkeld die voor 20 procent uit katoenvezels van afgedankte spijkerbroeken bestaat. Door subsidie van de rijksoverheid werden transitiemanagers van MVO Nederland en House of Denim in staat gesteld om andere spijkerbroekmerken te verleiden om ook gerecycled materiaal te gaan gebruiken – en dan niet in een relatief dure 20%-verhouding, maar in een goedkopere 5%-variant. Uiteindelijk bleken vijf grote jeansmerken bereid om hieraan mee te doen omdat daarmee de prijs van de stof verder omlaag gebracht kon worden. Inmiddels is de groep uitgegroeid tot een Alliance for Responsible Denim die gezamenlijk de stof verder willen ontwikkelen.

3.5
Vernieuwing laten doorwerken

Leren door doen, doen door leren

Wat het uiteindelijke succes en de schaal van de veranderprojecten ook is: ze leveren hoe dan ook zeer waardevolle kennis, lessen en inzichten op en creëren nieuwe netwerken, waardoor volgende projecten sneller en effectiever kunnen worden uitgevoerd. Voor transitie is het innovatieve of radicale aspect van de projecten maatgevend, omdat het ontwikkelen van alternatieve manieren van handelen, denken en organiseren de meeste ruimte creëert om bestaande structuren te veranderen. Essentieel in zo'n transitieaanpak is het creëren van een lerende omgeving. Juist doordat maatschappelijke innovaties zo breed, complex en veelomvattend zijn, is nooit precies te voorspellen wat de uitkomsten en lessen van de aanpak zullen zijn. Deze confrontatie tussen verwachtingen en de realiteit die men onderweg tegenkomt, zet de betrokkenen aan het denken. Iedereen leert op zijn eigen wijze en binnen veranderprojecten worden deze verschillende leercurves opgeteld tot één gezamenlijk leerproces. De kracht van samen leren is cruciaal voor transitieprocessen, waarin men van de bestaande naar een nieuwe systeemtoestand probeert te komen.

Transities richten zich op systeemveranderingen, en verandering geeft onzekerheid. Innovatieve ondernemers die nieuwe verdienmodellen uitproberen, boeken niet altijd meteen resultaat en hebben de neiging om terug te vallen. De uitkomsten van een veranderproject bieden altijd waardevolle lessen, ook als het project niet slaagt. Leren is binnen transities een doel op zich: het leren van elkaar om tot nieuwe inzichten en oplossingen te komen, het leren over nieuwe handelingsperspectieven door ze in veranderprojecten

in de praktijk te brengen en het leren over randvoorwaarden die op strategisch niveau verankerd moeten worden.

Met nieuwe vormen van samenwerking vindt leren op verschillende niveaus plaats: technisch-inhoudelijke oplossingen bedenken, samenwerken met verschillende organisaties of omgaan met wet- en regelgeving die ontworpen is voor het huidige systeem en daarmee per definitie achterloopt op het gewenste systeem. Het gaat bij innovatieve projecten om het ontdekken van nieuwe werkwijzen, denkwijzen en manieren van organiseren. Het is leren door te doen en gaandeweg obstakels overwinnen die nieuwe expertise vragen. In de textielprojecten van het MVO-programma waren dat bijvoorbeeld: Mogen twee of drie bedrijven samen met potentiële overheidsinkopers werken aan een innovatie? Hoe bouw je een prijs op waarin ook de kosten zijn verdisconteerd die meestal worden geëxternaliseerd, zoals waterverbruik en CO_2-emissies? Hoe verkrijg je garen uit gerecyclede vezels die net zo goed zijn en dezelfde prijs hebben als garen uit nieuw materiaal? Hoe geven we publiciteit aan het project zodat het kan worden opgeschaald en meer stakeholders aanhaken?

De kracht van innovaties en veranderprojecten zit niet alleen in het ontwikkelen van alternatieve denk- en werkwijzen, maar ze houden ook een spiegel voor. Ze laten zien waar bestaande systemen (sectoren, markten, beleid) onlogisch in elkaar zitten, en op welke plekken er vernieuwing mogelijk is. Koplopers ontregelen de systeemwereld door problemen vanuit een totaal andere hoek aan te vliegen en leggen de barrières bloot waar ze tegenaan lopen. Vernieuwende projecten kunnen ons dus ook iets leren over de mogelijkheden en beperkingen van de omgeving (de context). Door interactie tussen niche- en regimespelers kan een discussie ontstaan over het weg-

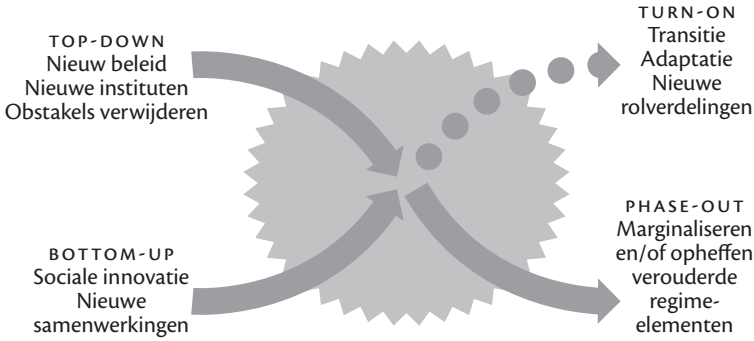
nemen van barrières en het opschalen van nieuwe denk- en werkwijzen.

Schuren tegen het bestaande

De impact van vernieuwende initiatieven blijft zeer beperkt als ze niet verder gaan dan het nicheniveau en nooit uitzaaien naar de gehele sector. Bij het beïnvloeden van transities gaat het daarom zoals beschreven niet alleen om ruimte creëren voor niches en vernieuwende manieren van denken en doen, maar ook om het bewerkstelligen van interactie tussen niches en regime. Het regime is het geheel van wetten en regels, structuren, paradigma's en gewoonten die de status quo in de sector bepalen.

Vernieuwing laten doorwerken op regimeniveau houdt in dat structureel ruimte ontstaat voor innovatieprojecten. Dit kan bijvoorbeeld door het beïnvloeden van wet- en regelgeving, hetgeen een project de wind in de rug kan geven indien er nog geen kritieke massa bereikt is. Ook kan door het aanpassen van wet- en regelgeving navolging van grote spelers worden afgedwongen en kan het voortzetten van huidige praktijken worden voorkomen door financiers te confronteren met de risico's ervan. Figuur 7, van Derk Loorbach, toont dat het hierbij gaat om zowel de opbouw van een nieuw stelsel van regels, instituten, gewoonten en paradigma's, als om de afbraak van het oude.

Het werken aan fundamentele verandering vraagt veel van de spelers in de sector. Het gaat tegen de natuurlijke neiging van mensen en organisaties in om het huidige evenwicht te bewaren. Gevestigde partijen proberen vernieuwingen doorgaans te vertragen of zelfs tegen te houden. In de transitiewetenschap wordt het fenomeen van vertragen ook wel 'inertie' genoemd.



Figuur 7 *Transities beïnvloeden betekent zowel de opbouw van een nieuw regime, als de afbraak van het oude*

Remmende werking van regimes

In Nederland bestaat een krachtig energieregime dat gebaseerd is op fossiele aardgas als brandstof. Sinds een paar jaar is daarnaast een groeiende niche ontstaan van hernieuwbare energie uit zon en wind. Die verandering gaat niet zonder slag of stoot. Het bestaande regime heeft tijd nodig om zich aan te passen aan nieuwe ontwikkelingen en zal proberen tijd te kopen door innovaties van de niches tegen te werken. Dat is logisch: ze hebben veel geïnvesteerd in boorinstallaties en raffinaderijen, die zijn toegespitst op het huidige verdienmodel. Daar is een afschrijvingstermijn voor berekend die onder druk komt te staan als er vroegtijdig andere alternatieven ontstaan.

Het verschil in duurzame energie tussen Nederland en Duitsland illustreert de tegenkracht van het Nederlandse gasregime. Nederland is traag met de transitie naar duurzame energieopwekking. Dat komt omdat er grote gasvoorraden zijn en krachtige systeemspelers als Shell en de NAM. Duitsland daarentegen heeft dergelijke gasvoorraden en spelers niet. Daar besloot de overheid om een langetermijngarantieprijs af te geven voor elk duurzaam opgewekt kilowattuur. Hierdoor

groeiden duurzame innovaties versneld door naar een nieuw 'level playing field', met als gevolg dat heel veel Duitse daken vol liggen met zonnepanelen.

Inmiddels lijkt ook in Nederland de tijd voor verandering rijp. Derk Loorbach, bijzonder hoogleraar Socio-economische Transities aan de Erasmus Universiteit, haalt in een interview met *De Correspondent* het volgende voorbeeld aan:

'Het begint met mensen die inspelen op het vastlopen van het systeem. Vaak is er dan nog een echte crisis nodig om door te bijten. In Groningen komt dit alles samen. Het gas raakt op. Het landschap destabiliseert letterlijk, door de winning. Mensen voelen zich een wingewest. Het is een krimpregio met te weinig werk. Discussies over compensatie brengt de geest niet meer terug in de fles. Tegelijkertijd is het een goede voedingsbodem voor structurele verandering. Er zijn al initiatieven en veranderprojecten die zowel de afhankelijkheid van gas als de werkloosheid aanpakken. Bijvoorbeeld door huizen te renoveren en energieneutraal te maken. Wellicht groeit hier een nieuwe industrie uit, die de rest van Nederland energieneutraal gaat maken. Met zulke wendingen kun je ineens veel verder gaan dan het repareren van de scheuren van het bestaande systeem.'

Om innovaties succesvol te maken, is het minstens zo belangrijk dat de transitieaanpak zich richt op organisaties en stakeholders om een initiatief heen, als dat de aanpak zich richt op het initiatief zelf. Het is niet zozeer nodig de ondernemer te helpen, maar om de systeemwereld om hem heen risicovrij te maken. Denk dan aan een gedurfd en progressief inkoopbeleid van de overheid, aan garantstellingen, cofinanciering en het langdurig faciliteren van netwerken die nieuwe samenwerkingsvormen kneden.

Om duurzame innovaties te stimuleren en op te schalen, is het van belang om op verschillende niveaus en met verschillende (beleids)instrumenten tegelijk te werken, zowel top-down als bottom-up (zie hoofdstuk 5). Ondernemers kunnen snel schakelen en innoveren. Regimespelers beschikken weer over het volume dat nodig is om de innovaties op te schalen. En juist waar die laatste partijen openstaan voor fundamentele vernieuwing en zich verbinden aan grensverleggende ondernemers ontstaat structurele impact.

Koppelen van regimespelers aan innovatie

Het veranderproject Circulaire Bedrijfskleding in de Zorg is een goed voorbeeld van een manier waarop fundamentele vernieuwing kan worden opgeschaald door aan te sluiten bij de marktvraag. Met vier zorginstellingen, vier bedrijfskledingproducenten en vier experts is in een jaar tijd een proefcollectie gemaakt met twee verschillende stoffen waarvan de productie veel minder water, grond en energie kost.

Na dit experiment heeft de inkoper van bedrijfskleding voor het Rijk als regimespeler sterk bijgedragen aan de verdere opschaling van circulaire initiatieven in de sector. Hij nodigde de verandercoalitie uit om de circulaire zorgkleding te tonen op een leveranciersdag met een zaal vol bedrijfskledingproducenten en kondigde aan dat hij bij de eerstvolgende aanbesteding minstens 10 procent gerecyclede materialen wilde in de kleding voor defensie, brandweer en politie. En dat niet alleen: hij verzocht ketenpartners ook samenwerking te zoeken en een circulair systeem te bouwen met inzamelaars, spinners, wevers en wasserijen.

De vraag van deze grote inkoper creëerde een omslagpunt in het aanbod van circulaire kleding. De kleding die door het Rijk is ingekocht streefde het originele doel voorbij en zat al snel op 20 procent gerecyclede content. Daarna toonden ook de horeca, de bouw en

gemeentes interesse en nam de vraag naar circulaire bedrijfskleding een vlucht. Door grote vragers in de markt in te zetten als 'launching customer' en 'ketenregisseur' werden ook andere mkb'ers in de sector, die niet direct betrokken waren bij het programma, uitgedaagd om duurzaam ondernemen serieus te nemen. Inmiddels is er bijna geen Nederlandse bedrijfskledingproducent meer die geen gerecycleede materialen aanbiedt. Het succes van dit veranderproject is toe te schrijven aan het koppelen van de niche (microniveau) aan de gehele sector en zijn verdienmodel (meso- en macroniveau). Hiermee hebben de partners in dit project de transitie richting circulaire kleding versneld.

Schepen slopen hoeft geen smerige business te zijn

Sea2Cradle heeft de businesscase voor het verantwoord slopen en recyclen van schepen. Directeur Tom Peter Blankestijn: 'Ons doel is 0 procent vervuiling, 0 procent incidenten, 0 procent ongevallen. Inmiddels hebben we meer dan honderd schepen uit elkaar gehaald.'

'In landen als Pakistan en Bangladesh worden schepen met volle kracht het strand op gevaren om ze te slopen. Mannen klimmen dan met ankerkettingen het schip op en gooien onderdelen gewoon naar beneden. De zwaartekrachtmethode, zeg maar. Kranen zijn er bijna niet. Vluchtwegen in geval van brand en routes voor hulpdiensten ontbreken. En omdat de mensen die een schip slopen vaak geen weet hebben van waar de olieleidingen precies lopen, komen explosies helaas nogal eens voor. Kortom, het slopen van schepen zoals dat nu gebeurt, levert veel gevaar op voor de arbeiders. Ook voor het milieu, want gevaarlijke stoffen worden onzorgvuldig verwijderd, met vervuiling als gevolg.'

Blankestijn schetst de werkwijze van Sea2Cradle. 'Stel, er ligt een schip in bijvoorbeeld Brazilië dat gesloopt moet worden. Wij gaan dan daarheen en zijn gedurende een dag of vier aan boord. We maken een grondige inventarisatie van de potentieel gevaarlijke stoffen. We nemen monsters, die we in een lab testen op de aanwezigheid van bijvoorbeeld asbest, pcb, kwik of lood. Zo brengen we precies in kaart waar de mogelijke gevaren voor de sloop van een schip zich bevinden.'

Het Ship Recycling Plan is het resultaat. 'Dit moet je zien als een draaiboek voor het ontmantelingsproces van het schip. In het Ship Recycling Plan staat onder meer welke onderdelen op welke manier kunnen worden hergebruikt. Veruit het grootste deel van een schip bestaat uit staal, aluminium of koper. Als je dat netjes uit elkaar haalt en schoonmaakt,

kun je het materiaal bijvoorbeeld aan de auto-industrie verkopen.'

In 2040 elk nieuw schip maken van 100 procent herbruikbare materialen is volgens Blankestijn haalbaar. Uiteraard wordt die ambitie niet vanzelf gehaald. Volgens Blankestijn is er in de traditionele maritieme sector een andere aanpak nodig. 'Zeker om straks die laatste procenten naar de 100 te overbruggen, heb je de grote internationale spelers nodig. Zij bouwen namelijk vaak nog op de traditionele manier, zonder zich goed te realiseren waar de materialen van hun schip nu precies vandaan komen en hoe producten zijn opgebouwd.'

'MVO is voor de maritieme sector nu vooral een kwestie van dóén. Want echt: met relatief weinig energie, tijd en geld kun je een hele hoop informatie over je schip inwinnen. Met een goede inventarisatie zijn er veel "quick wins" te behalen waarmee je hergebruik van materialen bevordert.'

Gebaseerd op een artikel van Grensverleggers.nl, gepubliceerd op 10 april 2015.

Een flat vol sla

De Amerikaan David Proenza zag een groot probleem met de traditionele landbouw en vond een oplossing: verticale landbouw. 'Dit wordt echt de toekomst.' Meer mensen, meer steden, minder landbouwgrond, slechtere bodem, waterschaarste, klimaatverandering, gebruik van chemicaliën: het wordt steeds lastiger om gezond voedsel voor iedereen te produceren. Gelukkig zijn er pioniers die werken aan innovatieve oplossingen. David Proenza is CEO van het Amerikaanse bedrijf Urban Farms. Hij werkt in Panama aan verticale landbouw: 'Om de problemen in de traditionele landbouw op te lossen, ben ik gaan kijken naar wat moderne technologie te bieden heeft. Met de – zeker in Nederland – goed ontwikkelde (broei)kas als model raakte ik onder de indruk van de mogelijkheden om iets dergelijks in een bestaand gebouw op te zetten. Maar dan de hoogte in, over verschillende verdiepingen.'

'Wat me vooral aansprak in een kas is dat je werkelijk elk onderdeel van de omgeving volledig kunt controleren: van de vochtigheid tot de temperatuur. Met andere woorden: je kunt er 12 maanden per jaar ongehinderd in produceren, ongeacht of het buiten nu extreem warm of extreem koud is, of het hagelt of stormt. Verticale landbouw zou daarenboven als voordeel hebben dat je met een kleinere ecologische voetafdruk meer kunt produceren op meer verschillende plaatsen. Immers, verticale landbouw gaat de hoogte in en kan dus bij uitstek in een stedelijke omgeving gedijen.'

Op zo'n anderhalf uur van Panama's hoofdstad, in Rio Hato, heeft Proenza een gebouw van twee verdiepingen gerealiseerd. De reacties zijn positief. Proenza: 'De vraag is enorm toegenomen. We zijn bewust met een vrij klein gebouw begonnen – zo'n 150 vierkante meter – om te kijken hoe de markt zou reageren. Die test is succesvol verlopen, waardoor we nu gaan uitbreiden naar een gebouw van 1000 vierkante meter. Deels gefinancierd door aandelen,

deels door leningen. Er zijn hoge start-upkosten. Die zijn onvermijdelijk, omdat je met verfijnde technologieën te maken hebt. Beginnen met verticale landbouw is dus duur. Aan de andere kant: wij verwachten in het tweede kwartaal van 2016 onze investering te hebben terugverdiend. Dat is met 30 maanden sneller dan bij traditionele landbouw.'

Proenza's enthousiasme over verticale landbouw is grenzeloos. En zijn plannen ook. 'We gaan in gesprek met grote voedselbedrijven, zoals Total Produce in Nederland en vergelijkbare organisaties in Noord- en Latijns-Amerika. We willen dan bekijken hoe we dit concept op grotere schaal in verschillende landen kunnen introduceren.'

Overal ter wereld verticale landbouw realiseren is volgens Proenza een volstrekt realistisch toekomstbeeld, omdat het onafhankelijk is van het klimaat van een land. Bovendien denkt hij dat er steeds meer producten met verticale landbouw kunnen worden geteeld. 'De hindernis die er nu nog is, is de lichtintensiteit. We maken gebruik van ledverlichting in plaats van de zon en daardoor kunnen we op dit moment nog niet elke soort groente en fruit telen. Meloenen en sla zijn op die manier al wél prima te telen. Binnenkort verwachten we ook aardbeien zo te verbouwen. Maar de technologische ontwikkelingen op dit gebied gaan zo snel dat ik ervan uitga dat ook deze hindernis in de nabije toekomst zal worden genomen.'

Gebaseerd op een artikel van Grensverleggers.nl, gepubliceerd op 8 juni 2015.

4
Werken aan transitie: opschudden en opschalen

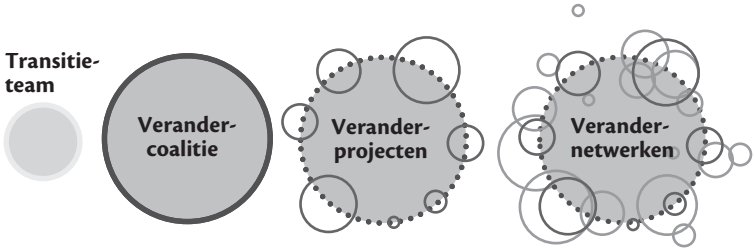
4.1
Het uitvoeren van de transitieaanpak

Dit hoofdstuk geeft praktische handvatten om richting te geven aan de transitie in een sector en deze te versnellen. Daarvoor wordt voortgebouwd op de vier principes uit het voorgaande hoofdstuk. De transitieaanpak omvat de volgende soorten activiteiten:

- *Duiden*: het gezamenlijk verkennen van de kern van de opgave en mogelijke toekomstrichtingen voor de sector.
- *Activeren*: innovatieve praktijken uitlokken, ontwikkelen en versterken.
- *Agenderen*: mainstreaming van innovatieve denk- en werkwijzen, doorwerking in de sector.
- *Reflecteren*: reflectie op interventies en de veranderende omgeving om tussentijds bij te sturen (door alle activiteiten heen).

Deze activiteiten beslaan elk een aantal stappen, die door een groeiende groep partijen worden uitgevoerd. In figuur 8 en figuur 9

is te zien hoe een klein transitieteam aan de start van het transitietraject na het doorlopen van het traject uitgroeit tot een uitgebreid web van verandernetwerken, die bestaan uit partners rond veranderprojecten en initiatieven in de sector.

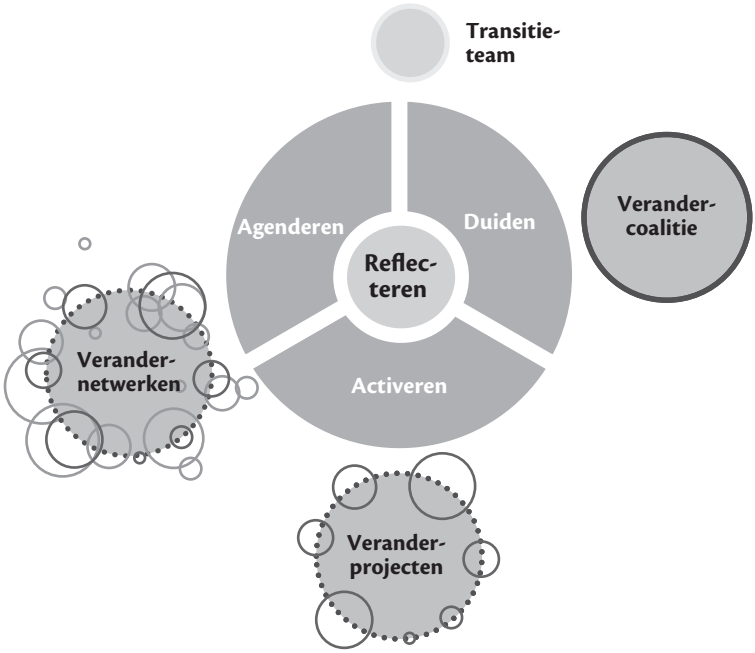


Figuur 8 *Groeiende netwerken in de transitieaanpak*

Een transitieteam bestaat uit medewerkers van de organisaties die het initiatief nemen tot een transitietraject. Dit zijn vaak organisaties die een maatschappelijk belang nastreven, zoals overheden, of partijen met een sectorbreed belang, zoals brancheorganisaties. De eerste stap van de transitieaanpak is het maken van een sector- en actoranalyse. Wanneer de uitdagingen in de sector scherp in beeld zijn, evenals de obstakels die verandering tegenhouden, kunnen er verandercoalities gevormd worden van bedrijven en andere partijen. In de coalitie leggen ze een gedeelde ambitie en agenda vast en gaan ze op zoek naar nieuwe verdienmodellen en manieren van samenwerken, om uiteindelijk te komen tot opschaling hiervan in de sector.

Een transitietraject loopt nooit zo lineair als figuur 8 suggereert. De afzonderlijke onderdelen van de aanpak zijn niet strikt gescheiden en kunnen overlappen. De onderdelen duiden, activeren en agenderen kunnen tevens cyclisch worden ingezet: na het doorlopen van de verschillende stappen worden dan soortgelijke trajec-

ten gestart met bijvoorbeeld een andere kadering of een meer specifieke focus.



Figuur 9 *Samenhang tussen de onderdelen van de transitieaanpak*

Elk transitietraject is uniek. De beschrijving van het traject in dit hoofdstuk biedt een leidraad, maar is geen 'kookboek' met kant-en-klare recepten die gevolgd kunnen worden en elke keer hetzelfde resultaat geven. Transities zijn deels beïnvloedbaar, maar de resultaten van de beïnvloeding zijn tegelijkertijd onvoorspelbaar. Er is geen blauwdruk te geven van het proces of het eindresultaat, omdat van tevoren niet duidelijk is welke innovaties zullen ontstaan. Wat wel kan, is een ruimte scheppen waarin innovaties sneller tot bloei komen en – het meest uitdagend – een meer structurele invloed krijgen.

De aanpak wordt geïllustreerd met ervaringen die zijn opgedaan bij de toepassing van deze aanpak in zes sectoren. De toepassing ervan in de textielsector is verder uitgelicht in tekstkaders bij elke stap.

4.2
Wat aan het traject voorafgaat

Het starten van een transitietraject begint vanuit een gevoelde noodzaak voor fundamentele verandering. Die noodzaak kan voortkomen uit een maatschappelijke ontwikkeling die steeds urgenter wordt, zoals de toenemende leegstand in vastgoed, de uit de hand lopende kosten van het zorgstelsel of de opwarming van de aarde. De noodzaak kan ook het gevolg zijn van een acute crisis, de financiële crisis in 2008 bijvoorbeeld, of een dodelijke ramp in de productieketen, zoals in het Bengaalse complex Rana Plaza. Het moment om te starten is vaak negatief gemotiveerd, vanuit een breedgedragen besef dat een sector op de huidige manier niet verder kan en een transitie nodig heeft. De aanleiding kan echter ook een positieve motivatie zijn, eveneens reagerend op een maatschappelijk vraagstuk, maar dan vanuit een heldere ambitie of persoonlijk leiderschap.

Bij de zes sectoren in het programma Samen Veranderen was de aanleiding het beleid van het ministerie van Buitenlandse Zaken, dat bedrijven wilde aanspreken op hun ketenverantwoordelijkheid en hen tegelijkertijd wilde wijzen op de kansen van ondernemen in ontwikkelingslanden. Deze aanleiding werd gekoppeld aan een binnen elke sector gevoelde urgentie. In de leersector bijvoorbeeld was die urgentie het gevolg van de druk op de nauw verwante textielsector om te verduurzamen. Vanuit het gevoel de volgende te zijn die onder druk gezet kon worden, heeft de leersector zijn verantwoordelijkheid genomen en zijn een aantal partijen zelf aan

de slag gegaan met systeeminnovatie. In de tuinbouw ervoeren de handelaren naast de druk van consumenten en supermarkten ook een vrees om hun positie in de internationale ketens kwijt te raken.

Als een organisatie zich opwerpt als eigenaar van het probleem en de middelen weet te mobiliseren om de aanpak toe te passen, is de eerste stap de vorming van een organiserend team. Dit zogenoemde transitieteam zal het traject nader vormgeven en inhoudelijk en procesmatig begeleiden. Bij MVO Nederland bestonden de teams per sector uit een transitiemanager, een onderzoeker en een communicatiemedewerker. Voor de rol van transitiemanager, het gezicht van het team, werd meestal iemand gekozen met al een positie en netwerk in de sector.

Het transitieteam start met een eerste reflectie: Hoe maken we het verschil? Wat zijn de obstakels? Wat doen anderen al? Aan de hand van zo'n verkenning maakt het team een voorlopige afbakening ('scope'), identificeert de mogelijke hefbomen om de obstakels te slechten en positioneert de aanpak ten opzichte van andere initiatieven in de sector. Het transitieteam in de maritieme sector koos er na deze reflectie bijvoorbeeld voor om de binnenvaart buiten de scope te houden, omdat deze deelsector weinig internationaal opereert. Ook de offshore-industrie en visserij werden buiten beschouwing gelaten omdat deze specifieke duurzaamheidsuitdagingen hebben waarin ook andere organisaties reeds actief zijn.

4.3
Duiden

Sectoranalyse als startpunt

Het transitieteam duikt vervolgens de sector in. Voordat een verandering in een sector effectief aangejaagd kan worden, moet de

sector immers eerst van binnenuit begrepen worden. Daarom vindt ter voorbereiding een grondige analyse plaats waarin kennis en inzichten worden verzameld over de dynamiek en stand van zaken (sectoranalyse) en over de spelers in het systeem (actoranalyse). De analyse geeft een beeld van de manier waarop de sector nu werkt: Wat zijn de onderliggende problemen en hoe hangen die samen? Wat zijn achterliggende factoren? Hoe groot is de urgentie en hoe wordt die door het veld beleefd? Wat is de huidige veranderdynamiek en wie spelen daarin een rol? Het is belangrijk de patronen in kaart te brengen, omdat ze vertellen waarom de sector nu is zoals ze is. Ze bieden zicht op de aanknopingspunten of de hefbomen voor verandering.

In de verschillende sectoren komen vergelijkbare obstakels voor duurzame praktijken naar voren, waaronder gebrek aan onderlinge transparantie en samenwerking, onvoldoende regelgeving in productielanden en het gemak om hiervan te profiteren en de 'race to the bottom' qua marges.

Textiel: Van lineair naar circulair

Voor een succesvol transitietraject in een sector moeten bedrijven noodzaak tot verandering voelen. In primair extrinsiek gemotiveerde voorbeelden wordt de transitie gestart na toenemende druk van buitenaf, bijvoorbeeld door campagnes van actiegroepen die het heersende systeem willen ontregelen. Zo lagen kledingmerken al langere tijd onder vuur vanwege de slechte arbeidsomstandigheden in hun productieketens: kinderarbeid, lage lonen en onveilige werkplekken. Een acute crisis kan de noodzaak voor verandering versnellen. De eerdergenoemde fabrieksramp in Bangladesh heeft de textielsector wakker geschud. Het leidde tot een bezinning op de heersende businessmodellen en de houdbaarheid daarvan.

MVO Nederland zag hier potentie voor een transitietraject en vormde een transitieteam. Dit team heeft zich ondergedompeld in de sector om die goed te leren kennen. Een goede afbakening en de initiële dataverzameling hielpen bij het identificeren van actoren, terwijl de indeling en selectie van actoren weer voeding gaf aan de sectoranalyse. De analyse resulteerde in een rapport dat helder inzicht bood in de huidige situatie en de uitdagingen voor de toekomst identificeerde. Ook bevatte het een beschrijving van de urgentie en de opgave, en van de belangrijkste actoren en hun mogelijke rol in het transitietraject.

De analyse legde hardnekkige sectorproblemen bloot. Er is sprake van sociale misstanden in de keten én er zijn grote ecologische uitdagingen. Zo wordt een kwart van de totale hoeveelheid pesticiden wereldwijd gebruikt in de katoenteelt en is de kledingsector na de landbouw de grootste gebruiker en vervuiler van water. Textiel vormt 5 procent van de totale afvalberg en alleen al in Nederland wordt er jaarlijks 135 miljoen kilo textiel als afval verbrand. Het typische businessmodel wordt gekenmerkt door grote prijsdruk, gefragmenteerde en lineaire ketens en een gebrek aan transparantie. Er vindt een 'race to the bottom' plaats, naar de goedkoopste productielanden: landen met gebrekkige arbeids- en milieuwetten of een gebrekkige handhaving daarvan.

Met de laagste prijs als belangrijkste of zelfs enige toegevoegde waarde, hebben kledingmerken baat bij een intransparante keten. De goedkoopste fabriek is dan het belangrijkste bedrijfsgeheim. Het niet delen van keteninformatie houdt bovendien actiegroepen, vakbonden en media op afstand. Door deze anonimiteit blijven misstanden onzichtbaar en is tegelijkertijd het contact met het product kwijtgeraakt. Achter een 'Made in Turkey'-label kunnen allerlei soorten arbeidsprocessen buiten Turkije schuilgaan: katoenteelt in Oezbekistan,

vezelverwerking in India, breien en verven in China of distributie vanuit Duitsland. Daarnaast is kleding na de gebruiksfase een van de weinige afvalstromen die niet structureel worden ingezameld en hergebruikt. Het is een lineair businessmodel dat door de korte levensduur tot grote verspilling leidt. Steeds sneller wisselende modecollecties ('fast fashion') hebben een houdbaarheid vergelijkbaar met die van voeding. Na enkele weken staat de nieuwe collectie voor de deur en gaat de oude in de uitverkoop. Na de uitverkoop worden aanzienlijke hoeveelheden onverkochte kleding uit het systeem gehaald en afgeschreven.

De kledingsector probeert het evenwicht in het huidige systeem te bewaren door dit businessmodel met allerlei keurmerken, zoals Fair Wear, te optimaliseren. De keurmerken adresseren echter geen innovatie van productiemethoden, vezelgebruik of organisatievormen. En juist het anders organiseren van de keten, de productie, de marketing en de retail kan leiden tot een andere prijsopbouw en een gewijzigd businessmodel.

Een systeemverandering zit niet zozeer in het verbeteren van de arbeidsomstandigheden in de massaproductie van kleding, maar eerder in het vormen van vernieuwende productieprocessen en retailconcepten. Bijvoorbeeld door productie op bestelling en het circulair maken van de keten waardoor de anonimiteit wordt opgeheven. Een ander productiesysteem zal dan óf even goedkoop moeten zijn óf extra toegevoegde waarde moeten hebben, bijvoorbeeld omdat kleding meer vraaggericht wordt geproduceerd in combinatie met eigen ontwerp of aanpassingen op maat. Mkb-bedrijven en sommige grote modemerken zijn hiermee aan het experimenteren en zetten zo de eerste stappen op weg naar systeemverandering.

De analyse is een levend document, waarin voortschrijdend inzicht tot een steeds scherpere analyse leidt. De analyse biedt een leidraad tijdens het hele transitietraject. Ze kan gebruikt worden om actoren te kiezen voor de verandercoalitie, voor het beoordelen van veranderprojecten en om ideeën van bedrijven aan te toetsen. Voorop staat dat ze de knoppen in kaart brengt waar de verandercoalitie aan kan draaien om een transitie te versnellen: een soort dashboard voor het transitieteam en de verandercoalitie.

De verandercoalitie

Een volgende stap is de vorming van de verandercoalitie, een tijdelijk innovatienetwerk dat de kern vormt van de transitieaanpak. Als onderdeel van de analyse heeft het transitieteam mogelijke deelnemers geïdentificeerd. Het team nodigt een kleine maar diverse groep van zo'n vijftien vernieuwers en veranderaars uit die zich willen inzetten voor een duurzame sector. Belangrijk is dat er positieve energie en dynamiek in de groep zit. Bij voorkeur bestaat de coalitie uit een mix van actoren, van verschillende kanten binnen de sector en ook van daarbuiten, en bovenal uit mensen met nieuwe ideeën, daadkracht en optimisme. Naast ondernemers uit de sector kunnen ook experts, potentiële klanten en enkele vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties of overheden onderdeel van de coalitie vormen. In verschillende fases zijn dan ook verschillende partijen nodig. Ondernemers kunnen snel schakelen en innoveren. Grote bedrijven en overheden beschikken weer over het volume en de middelen waarmee de innovaties opgeschaald kunnen worden. En juist door die combinatie ontstaat verandering.

Dit netwerk is de kern van het transitietraject en bevat naast typische koplopers ook verbinders en eveneens vernieuwingsgezinde deelnemers van typische regime-organisaties. Wat ze gemeen hebben is dat ze op nieuwe manieren bezig zijn, intrinsiek gemotiveerd

zijn, zich persoonlijk committeren aan de opgave en verder willen denken dan hun eigen expertise, wereldbeeld en belangen. Alleen al het bij elkaar brengen van dit type mensen geeft veel energie en veranderdrift. Door deze groep te faciliteren en actief te ondersteunen, komt systeeminnovatie versneld in zicht.

In het tuinbouwtraject bestond de verandercoalitie bijvoorbeeld uit een mix van grootbedrijf en mkb uit de volle breedte van de sector: toeleveranciers, een zaadveredelaar, een kassenbouwer, technische experts, handels- en productiebedrijven en de retail. Omdat deze in de tuinbouwsector de meeste macht hebben, was het voor het transitieteam belangrijk om er een supermarktketen bij te betrekken. De groep werd aangevuld met groente- en fruithandelaren, een bodemverbeteringsbedrijf en een aantal wetenschappers en vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties. Zo was de hele productie- en handelsketen vertegenwoordigd, en konden de inzichten en barrières uit de praktijk worden aangevuld met andere kennis en perspectieven.

In deze fase komen de deelnemers van de verandercoalitie een aantal keer samen. In overlegsessies worden de meest urgente en persistente problemen van de sector achtereenvolgens verder verkend, de analyse verdiept, een ambitie geformuleerd, transitiepaden naar die ambitie uitgewerkt en veranderprojecten geïnitieerd die de transitie dichterbij kunnen brengen. Met het draagvlak van de verandercoalitie als fundament kan na verloop van tijd de verbreding worden ingezet.

Textiel: Koplopers analyseren het systeem

De transitie van de textielsector is gestart met een interviewronde onder zo'n vijftig koplopers. De eerste geïnterviewde was de eigenaar van Mud Jeans, omdat hij veel in de sociale media werd genoemd.

Door zijn jarenlange ervaring als kledinginkoper heeft hij een goed beeld van de kledingsector en heeft hij ideeën over de transitie die nodig is. Dit eerste contact leidde tot nieuwe namen voor de interviewlijst. Parallel aan de interviews werd deskresearch verricht dat ook potentiële deelnemers voor de verandercoalitie opleverde. Behalve met de koplopers zijn ook gesprekken gevoerd met branchevereniging en, grote bedrijven en enkele maatschappelijke organisaties.

De visionaire koplopers uit de interviewronde ontwarden de complexiteit van het systeem snel en verdiepten de veranderopgave. Naast Mud Jeans waren dat andere ondernemers die met nieuwe verdienmodellen experimenteerden. Starsocks bijvoorbeeld, dat sokken produceert met tot nylon verwerkte versleten visnetten. Daarnaast Van Puijenbroek Textiel, dat ervaring had met cradle-to-cradle-kleding, en de ontwerpstudio i-did, die met 'slow fashion' antwoord gaf op de grote hoeveelheid onverkochte en afgeschreven kleding. Ook bij traditionele spelers werken dwarsdenkers die op zoek zijn naar inspiratie en verandering, zoals bij C&A en de branchevereniging en.

De verandercoalitie waarmee werd gestart bestond uit de reeds genoemde koplopers en kledingproducenten AF Textiles en JJH Textiles, en het kenniscentrum House of Denim. De groep werd aangevuld met drie grote bedrijven: C&A, Nike en tapijtleverancier Desso, waarvan de laatste aangemerkt kon worden als 'van buiten de sector'. De deelnemers van deze bedrijven deden aanvankelijk op persoonlijke titel mee om niet gehinderd te worden door het corporate beleid van hun werkgever. Verder traden experts toe van Texperium en By-wire. Calling U trad op als procesbegeleider en MVO Nederland als transitiemanager. De groep was zo samengesteld dat er geen concurrerende productgroepen bij elkaar zaten: sportkledingmerk Nike ging goed samen met modemerk C&A en de mkb-bedrijven hadden duidelijk van elkaar te onderscheiden kledingproducten.

Met verandercoalitie van analyse naar ambitie en transitiepaden

De verandercoalitie moet een veilige omgeving bieden waarbinnen de deelnemers zonder belemmeringen kunnen denken en ontwikkelen. Hierin ligt een belangrijke taak voor het transitieteam. In een klimaat van vertrouwen, veiligheid, openheid en creativiteit ontstaat de ruimte die nodig is voor de uitwisseling van perspectieven en de zoektocht naar vernieuwing en samenwerking. In deze fase wordt de groep zich gezamenlijk bewust van de huidige situatie door zich te verdiepen in het huidige systeem. Samen beleven ze hoe de sector er in de toekomst uit zou kunnen zien door middel van discussie en visualisatie. En samen leggen ze de wenselijke toekomst vast in een ambitie.

De verandercoalitie verkent de meest urgente en persistente problemen van de sector en scherpt daarmee de analyse aan. De deelnemers stellen de hefbomen of transitiepaden vast waarlangs de sector in beweging gebracht kan worden en formuleren een gezamenlijke ambitie voor de langere termijn, met een horizon van tien jaar of langer. Hoe ziet de sector er dan uit? Wat gaat er dan anders in de sector? Hoe zien de businessmodellen van de toekomst eruit en past de huidige denk- en werkwijze daar nog in?

In het internationale MVO-programma hebben de verandercoalities van textiel, leer, tuinbouw en stedelijke ontwikkeling in een serie bijeenkomsten over een langere periode de tijd genomen voor het ambitievormende proces, maar de coalitie maritiem pakte het anders aan. De groep startte met een tweedaagse 'pressure cooker'-bijeenkomst op een schip, waar in één lange bijeenkomst gezamenlijk de sectoranalyse werd besproken en aangescherpt, een ambitie werd verwoord en eerste ontwerpen voor veranderprojecten werden geschetst. Het leidde in rap tempo tot een gezamenlijk gedragen ambitie en een voorlopige lijst van bijna honderd potenti-

ele veranderprojecten. In de ondertitel van de ambitie staat dat 'de maritieme sector zich in 2040 onderscheidt als het boegbeeld van een circulaire en sociale wereld', waarmee de coalitie aangeeft geen concessies te willen doen: 0 procent geluid, 0 procent emissies, 100 procent tevreden mensen en 100 procent hergebruik. Het voordeel van zo'n 'pressure cooker'-aanpak is dat het snel tot resultaten leidt. Het voordeel van een serie verder uiteen geplande bijeenkomsten is dat de gevonden ambitie en veranderprojecten beter kunnen rijpen en tussentijds nog kunnen worden aangescherpt.

Wanneer de ambitie gezamenlijk wordt beleefd, iedereen zich erin herkent en zich eraan verbindt, biedt ze de mogelijkheid om te bepalen wat en wie er nodig is om daar te komen. De verandercoalitie doet dit door zogeheten 'backcasting', oftewel het terugvertalen van het gewenste toekomstbeeld naar de korte en middellange termijn. Backcasting resulteert in een aantal transitiepaden of omslagpunten: mogelijke routes waarlangs de gewenste toekomst gerealiseerd kan worden. Ze beschrijven de te overwinnen belemmeringen en noodzakelijke acties. Transitiepaden zijn geen vastliggende plannen of cijfermatig onderbouwde scenario's. Het is de agendering van de omslagen die nodig zijn om het voorspelde toekomstperspectief uit te laten komen.

Textiel: Het cocreëren van een visionaire ambitie

Het transitieteam organiseerde een aantal ontmoetingen van de verandercoalitie. In de textielsector is in het eerste jaar vijf keer een dagdeel afgesproken. Daarna werd dit teruggebracht naar drie keer per jaar, omdat in de fase van veranderprojecten allerlei deelcoalities of projectgroepen ontstaan die in een eigen frequentie bij elkaar komen. De oorspronkelijke verandercoalitie is in die fase meer een stuurgroep voor uitwisseling en afstemming en dat vraagt een andere ontmoetingsfrequentie en methode.

De sfeer op cocreatiebijeenkomsten is erg belangrijk voor het optimaal benutten van de groepsdynamiek en het creëren van een lerende mindset. Een traditionele vergaderzaal is meestal niet geschikt om out of the box-denken te stimuleren. De bijeenkomsten werden daarom gehouden in een inspirerende ruimte van een van de deelnemende organisaties, bijvoorbeeld tussen de naaimachines in het atelier van i-did of in de cocreatieruimte van House of Denim op de NDSM-werf.

In de eerste bijeenkomst is vooral gewerkt aan het vormen van een groepsgevoel en het presenteren van de sectoranalyse aan de groep. Om een groep te smeden, heeft de transitiemanager bijvoorbeeld toegelicht waarom hij iedere deelnemer heeft gevraagd om deel te nemen. Dat schept een band en geeft het gevoel uitverkozen te zijn om onderdeel uit te maken van een bijzonder proces. In de tweede bijeenkomst is op basis van de procesmethode Theory U gewerkt aan het formuleren van de gezamenlijke ambitie, waarbij de deelnemers hun dromen voor de sector visualiseerden. De betrokken partijen zagen een circulaire modeketen als primaire oplossing voor de vastgelopen kledingsector. De circulaire economie kon volgens de coalitie functioneren als hefboom voor het aanpakken van verschillende vraagstukken, omdat ze invloed heeft op de drie grootste uitdagingen in de sector: het gebrek aan transparantie, de focus op de laagste prijs en het lineaire productieproces. Circulair denken stimuleert ketenverantwoordelijkheid, óók voor de arbeidsomstandigheden verder weg in de keten. Zo ontstond de ambitie: 'De Nederlandse modeketen omvormen tot een sector die in 2025 circulair, schoon, eerlijk en effectief is en andere industrieën inspireert net zo duurzaam te worden.'

In de derde bijeenkomst werd deze ambitie vertaald naar twee transitiepaden:

I. Circulair en effectief
Producten en grondstoffen worden maximaal hergebruikt in biologische en technische kringlopen en waardevernietiging wordt geminimaliseerd. De merken worden hierdoor medeverantwoordelijk voor het gehele productproces, ook voor de afvalfase, wat een gunstig effect heeft op de integratie van de keten en op zijn sociale en ecologische effecten. Ook productielanden spelen in deze circulaire ketensamenwerking een rol door bijvoorbeeld het snijafval opnieuw in te zetten. Dit leidt eveneens tot een nieuwe industrie, namelijk die van recycling, vervezeling en veredeling tot nieuwe garens.

II. Schoon en eerlijk
Van vezel tot en met retail is na te gaan hoe, waar en door wie een kledingstuk is geproduceerd. Door volledige transparantie wordt het mogelijk om kledingvoorraden voor de retail beter af te stemmen op de consumentenvraag en sneller op de markt te hebben ('mass customization'). Ook kleding per stuk, op maat en naar eigen ontwerp wordt hierdoor mogelijk. Door deze nieuwe praktijk van 'snel en op maat leveren' wordt verspilling en afval voorkomen, worden niet meer grondstoffen en chemicaliën gebruikt dan strikt noodzakelijk, vermindert de druk op de keten en gaan de marges bij alle ketenpartners omhoog door meer samenwerking en minder afschrijving.

Dit moet er in 2025 toe leiden dat mens- en milieuvriendelijke kleding de norm is geworden en dat de bedrijven die dat realiseren aantoonbaar stabieler en winstgevender zijn dan de achterlopers. De sector wil zich daarbij als geheel ontwikkelen van achterblijver naar koploper en met die voorbeeldrol ook andere achterblijvende industrieën inspireren.

4.4
Activeren

Experimenteren met veranderprojecten

De analyse, ambitie en transitiepaden geven inhoudelijk richting aan de ontwikkeling van projecten op de korte termijn. De verandercoalitie neemt hierin het voortouw door veranderprojecten te formuleren: iconische projecten en initiatieven die aan kunnen tonen dat wat niet leek te kunnen, toch mogelijk blijkt. Dit zijn grensverleggende projecten die, elk op hun eigen manier, bijdragen aan het in gang zetten van de geschetste transitiepaden en een alternatief vormen voor het huidige systeem. Het zijn projecten die in lijn zijn met de langetermijnambitie en nu al uitgevoerd kunnen worden. Dat betekent dat er nagedacht wordt over de toekomst en geëxperimenteerd wordt in het heden. Het zijn doe-en-leerexperimenten.

De ambitie, transitiepaden en geformuleerde veranderprojecten vormen samen een transitieagenda voor de sector die breed wordt gedeeld. Als strategisch perspectief geeft de agenda houvast voor zowel de coalitiedeelnemers als andere partijen. Zo kunnen andere partijen uitgedaagd worden ook een rol op te pakken.

Rond de projectideeën worden samenwerkingen gevormd om ze tot een succes te maken. Vanuit de verandercoalitie ontstaat zo een breder verandernetwerk: de projecten worden uitgevoerd in projectgroepen en nieuwe deelnemers van relevante ondernemingen en met extra kennis en invloed treden toe. Dit verandernetwerk kan verder worden verbreed door te werken aan een vruchtbare voedingsbodem voor andere projecten in lijn met de transitieagenda. Bijvoorbeeld door verbredingsbijeenkomsten te organiseren rond specifieke thema's om initiatieven te ontwikkelen en te versterken.

En door kansrijke ideeën uit te werken tot sterke producten en hier gericht bedrijven bij te betrekken. Ook kunnen bestaande projecten omarmd worden, mits ze voldoende grensverleggend zijn.

Textiel: Samen innoveren en experimenteren

Bedrijven nemen niet zomaar het voortouw in verandering. Door ze te laten zien dat ze niet alleen staan en door samenwerkingen tussen verschillende niet-concurrerende partijen te initiëren, heeft de transitieaanpak hen gestimuleerd werk te maken van duurzaamheid. Vaak waren concrete interventies nodig, bijvoorbeeld door de bedrijven te mobiliseren met concrete uitdagingen vanuit een voor hen interessante invalshoek.

De deelnemers aan de verandercoalitie waren al koplopers of anderszins vernieuwingsgezind, maar hun ambitie werd verder versterkt door de ambitieuze sfeer in de groep en door de inkadering van hun eigen werk in een breder, gezamenlijk verhaal. Uiteindelijk is de groep uitgebreid van 15 naar zo'n 50 deelnemers. Een belangrijke trigger voor hun deelname was circulariteit als oplossing voor verspilling van materiaal en geld. Ook de hoge urgentie van duurzaamheid in de textielsector speelde mee. Wat de zich aansluitende bedrijven erg waardeerden in de aanpak was dat niet gezocht werd naar procesoptimalisatie, maar naar fundamentele transitie van de sector. Door het circulaire model neer te zetten als alternatieve ontwikkelrichting, werden de betrokken bedrijven uitgedaagd na te denken over veel verdergaande innovatie dan het oplossen van de losse problemen verbonden aan het huidige model.

De verandercoalitie ontwikkelde aanvankelijk een portfolio van vijf veranderprojecten. Later, in de opschalingsfase, breidde dat aantal zich verder uit. De projecten waarmee gestart werd waren:

- *Circulaire Bedrijfskleding in de Zorg:* Het streven hierbij was een technisch hoogwaardige proefcollectie met 100 procent gerecyclede vezels. De groep rondom dit project werd uitgebreid met het zorgnetwerk van MVO Nederland, vier ziekenhuizen, nieuwe bedrijfskledingproducenten, de kledinginkoper van het Rijk, een wasserij en een jurist gespecialiseerd in aanbestedings- en mededingingsrecht.

- *Circulaire jeans:* Het doel was een nieuw en modieus jeansmodel te maken dat gemaakt is van afgedankte spijkerbroeken. Deze groep breidde zich uit met een vijftal jeansmerken, een textielinzamelaar, spinners in Turkije en Spanje en een producent in Tunesië.

- *Sustainable Buyers Coalition:* Een samenwerkingsverband waarin inkoopkracht wordt gebundeld, maar waarin ook vernieuwende inkoopmodellen worden ontwikkeld die minder druk zetten op de arbeidsomstandigheden in productielanden. Aan deze groep werden aanvankelijk geen nieuwe deelnemers toegevoegd, maar hij breidde in de opschalingsfase flink uit met producenten in Albanië, modeontwerpers en kledingmerken met interesse in kleding op bestelling ('customization').

- *Green Valley:* Een experiment om in Bangladesh een geïntegreerde productieketen op te zetten met een textielinzamelaar, een spinnerij, een breierij en een naaiatelier, met als doel om zowel circulaire kleding te maken als de arbeidsomstandigheden te verbeteren. De University of Fashion & Technology in Dhaka en de brancheverenigingen traden toe als nieuwe deelnemers.

- *Sociaal ondernemingsmodel:* Een businessmodel waarbij door mensen met een achterstand op de arbeidsmarkt tassen worden gemaakt van gerecycled materiaal. Aan dit model werden een be-

drijfskledingproducent, een business developer en een producent in Macedonië gekoppeld.

Uitvoering van veranderprojecten

Het uitvoeren en begeleiden van veranderprojecten is hard werken. Niet alle projecten lukken en het proces kan tijdelijk chaotisch verlopen. Soms moeten ideeën verder rijpen of is meer tijd nodig voordat de goede condities zich hebben gevormd en de juiste partners zijn verzameld. Als veranderprojecten passen bij de corebusiness of eigen agenda van bedrijven komen ze gemakkelijk van de grond. Maar omdat juist zulke projecten het individuele belang overstijgen en afwijken van de huidige 'business as usual' is dit vaak niet geval. De deelnemers moeten weten wat te doen als de samenwerking tijdelijk vastloopt, ook als het even spannend wordt. In de praktijk kan het cocreëren daarom soms aanvoelen als 'aanmodderen'. Dat wat nodig is, is niet meteen bekend, er komen soms opeens allerlei nieuwe hindernissen op en er treden nieuwe deelnemers toe vanwege specifieke expertise die noodzakelijk is voor de oplossing daarvan.

Na de start van het project kan de energie van het euforische gevoel dat ze samen iets gaan veranderen wegzakken wanneer er nog geen zicht is op een geslaagd resultaat. Juist dan blijkt het belang van een sterke en gezamenlijke ambitie: een ambitie die ertoe doet en heldere transitiepaden en omslagpunten biedt, geeft betrokkenen de energie om door te gaan, ook als het langer duurt dan voorzien. Ze geeft een vaste zoekrichting aan en kan opnieuw worden aangehaald: Waarom deden we dit ook alweer? Welke patronen bedreigen de toekomst van de sector? Stijgen we daar zelf nu voldoende boven uit? Wat waren de hefbomen? Hebben we genoeg leiderschap om door te zetten? Het is aan het transitieteam om de ambitie re-

gelmatig terug te halen en ervoor te waken dat er niet te snel water bij de wijn wordt gedaan.

Het transitieteam heeft ook een taak in het uitlichten van de (tussentijdse) resultaten en successen. Daarnaast positioneert het team de projecten in een bredere context om een potentiële markt voor te bereiden op afname van de gevonden innovaties. Hier speelt het leren en uitdragen van de ontwikkelde handelingsperspectieven een rol. De projecten vormen zo de basis voor een verdere verspreiding van nieuwe denk- en werkwijzen.

Textiel: Hoe een circulaire spijkerbroek het modesysteem omgooit
Circulariteit gaat om ketens waarin grondstoffen steeds opnieuw worden ingezet. Dit vraagt een heel andere benadering van het totale product: het is de bedoeling dat de hele productieketen gaat samenwerken om de waarde van alle grondstoffen te behouden of te vergroten.

Om een spijkerbroek circulair te maken, worden de katoenvezels uit de broek steeds opnieuw ingezet voor nieuwe jeans, waardoor er een kringloop ontstaat. Dit heeft grote consequenties voor het ontwerp en de productie. Zo moeten de rits, de knopen, het leren label en de nagels van de broek zonder veel arbeid kunnen worden verwijderd. Ook moet het elastaan, dat bij het katoen wordt gemengd om broeken rek te geven, gemakkelijk verwijderd kunnen worden. Andere vragen die opkomen zijn: Hoe komen de broeken weer terug in het productieproces? Wie zamelt de broeken in en tegen welke prijs? Wie is in staat vezels terug te winnen en er weer nieuw garen van te spinnen, van dezelfde kwaliteit en sterkte als de beginkwaliteit? Hoe komen die garens in de productielanden waar de broeken in elkaar worden gezet? Is dat klimaatneutraal te organiseren? Wat te doen met de ritsen, de knopen en de labels, hoe komen die weer opnieuw in de kringloop? Hoe is daar geld aan te verdienen?

Circulariteit in de kledingsector vraagt om grote innovaties, zowel technisch, sociaal als economisch. Het zet het hele systeem op zijn kop, met internationale consequenties. Het vraagt om uitvinders die stiksels ontwikkelen die oplossen in een magnetron zodat de ritsen eruit vallen, sorteermachines die broeken kunnen scheiden op kleur en vezel, technici en spinners die gebruikte katoenvezels kunnen veredelen, merken die hun keten transparant willen maken en hun keten beter willen leren kennen, en de potentie om katoenvezels 100 procent te kunnen hergebruiken. Met name dat laatste heeft een grote invloed op het milieu, want katoen is een van de meest vervuilende gewassen, maar ook op sociaal gebied, omdat een gecontroleerde en geïntegreerde keten mogelijk wordt en nieuwe banen creëert.

Het werken aan transities is vooral blijven geloven, ploeteren, zwoegen en doorzetten. Het is balanceren tussen het bewaren van energie en voortgang in het proces en genoeg tijd nemen om iconische projecten te laten ontstaan en tot wasdom te laten komen, mét behoud van eigenaarschap door de leden van de verandercoalitie. Er is daarom een inherente spanning tussen transitiemanagement en projectmanagement. Efficiënt projectmanagement moet in een transitietraject met bijbehorende plannen soms wijken voor flexibiliteit om in te kunnen spelen op kansen in de sector en de dynamiek van de coalitie. Bij veranderprojecten moet niet te veel worden gestuurd op succes in smalle zin, het gaat er immers ook om te experimenteren met nieuwe samenwerkingen en te zoeken naar nieuwe benaderingen – en om daarvan te leren.

Textiel: Experimenteren gaat met vallen en opstaan

Een van de projecten uit de textielcoalitie was de oprichting van een Sustainable Buyers Coalition, waarbinnen inkopers van kleding gezamenlijk op zoek gaan naar andere inkoopmodellen die minder druk

op de keten leggen. Een van de ideeën was om kleding ongeverfd in lagelonenlanden te laten maken, die dan als halffabricaat naar Europa gaat om het daar te verven. Voordeel is dat hiermee beter en sneller ingespeeld kan worden op de grillige consumentenvraag, dat de juiste hoeveelheid kleding in de juiste modekleur snel op de markt komt zonder te blijven zitten met een onverkochte voorraad in de verkeerde kleur. Bovendien levert het een enorm milieuvoordeel op en heeft het een gunstige uitwerking op de arbeidsomstandigheden omdat de fabrieken niet steeds na-orders krijgen met een te korte levertijd.

Een goed idee, bedacht door deelnemers van de verandercoalitie, die er voortvarend mee aan de slag ging maar er uiteindelijk toch niet goed uit kwam. Het project werd als mislukt beschouwd, maar het idee bleef aantrekkelijk. In een later stadium werd het door andere partijen nieuw leven ingeblazen en opnieuw ontworpen, nu met een Albanese producent die kleding op maat en in kleur in kleine oplages snel op de markt kan brengen. In een parallel lopend onderzoekstraject werd bovendien het probleem van onverkochte voorraden verder verkend.

4.5 Agenderen

Agenderen draait om doorwerking van de ingezette verandering in de gehele sector. De transitieagenda en de veranderprojecten worden uitgedragen, waardoor meer en meer spelers in de sector er interesse in gaan tonen en verleid worden de transitieagenda te betrekken op hun eigen activiteiten, of aan te sluiten bij de lopende projecten. Zo groeien de verandernetwerken en krijgen ze een eigen dynamiek. Tegelijk komen door de analyse en de ervaringen in de veranderprojecten barrières voor verduurzaming aan het licht, die

randvoorwaarden als de marktvraag of regelgeving beïnvloeden. Zo kan wat nu nog uitzonderlijk is, uiteindelijk normaal worden. Belangrijk daarbij is dat het ingezette transitietraject een open innovatieproces is, dat het in gezamenlijkheid gaat, van onderaf wordt opgezet, en aanstekelijk werkt. Het moet verleiden tot navolging.

Het transitieteam van de tuinbouwsector heeft deelnemers gestimuleerd tot samenwerking met partijen in de keten, wat essentieel bleek voor verduurzaming. Die samenwerking ontstond niet vanzelf. Bedrijven werkten niet samen vanwege de grote concurrentie in de sector, maar er bestond wel interesse voor. Het moest echter van buitenaf georganiseerd worden. De deelname van grote bedrijven als Jumbo aan de verandercoalitie trok mkb'ers mee. Ook andersom stimuleerden de kleine vernieuwers grotere bedrijven om met verduurzaming aan de slag te gaan. De verandercoalitie zag het gebrek aan samenwerking niet als vaststaand gegeven: een van de veranderprojecten was zelfs specifiek gericht op het doorbreken hiervan, door de ontwikkeling van een open source businessmodel voor stedelijke voedselvoorziening. Daarvoor werkte de tuinbouwcoalitie cross-sectoraal samen met de coalitie rondom stedelijke ontwikkeling met als doel een antwoord te vinden op de gebrekkige beschikbaarheid van vers voedsel in de snelgroeiende steden in ontwikkelingslanden. Ze werkten het concept 'metropolitane landbouw' uit met 'vertical farming'-oplossingen waarbij in etages en met slimme klimaatbeheersing verse groente en fruit gekweekt wordt op een klein oppervlak.

Groei, verbreding en mainstreaming

In het transitietraject wordt via de verandercoalitie ruimte gecreëerd voor de ontwikkeling van nieuwe manieren van denken en werken. De grote uitdaging is om deze vernieuwingen verder op te schalen in de sector. De doorwerking kent een eigen dynamiek,

die met gerichte ingrepen te versterken is. Daarbij is het nuttig verschillende vormen van opschaling te onderscheiden:

- *Groei:* Een specifiek project wordt groter in omzet, marktaandeel, aantal aangesloten partijen en landen. Dit is wat veel ondernemers in eerste instantie verstaan onder opschaling.

- *Verbreding:* Andere partijen pakken het nieuwe denken en doen ook op. Ze ontwikkelen een soortgelijk product of proberen de uitgangspunten van het project toe te passen op een andere plek of in een andere context. Het biologische groentepakket krijgt zo opeens concurrentie van tientallen maaltijdboxen, na de circulaire sokken volgt de circulaire spijkerbroek, en Apple neemt duurzame praktijken van Fairphone over.

- *Mainstreaming:* Het vernieuwende wordt normaal. Dit kan een uitvloeisel zijn van groei en verbreding, maar kan ook worden aangejaagd door verandering van randvoorwaarden: bijvoorbeeld de aanscherping van wet- en regelgeving, de totstandkoming van convenanten, de incorporatie ervan in inkoopvoorwaarden door grote spelers of de ondergraving van de maatschappelijke acceptatie van de huidige status quo.

Interessant hierbij is dat voor de koplopers van het eerste uur opschaling niet altijd positief is. Groei – mits ze die kunnen bijbenen – natuurlijk wel, en ook bij mainstreaming hebben ze als ervaren partij vaak een sterke positie in het nieuwe speelveld. Verbreding gaat echter gepaard met meer concurrentie, en als partij die het wiel uitvindt, hebben ze vaak ook meer moeten investeren dan de nieuwe concurrent. Toch kunnen de koplopers ook van verbreding profiteren. In veel gevallen omdat ze voorliggen op hun concurrenten en al met een 2.0-versie bezig zijn wanneer de ande-

ren nog ervaring opdoen met de 1.0-situatie. Maar ook indirecter: de concurrenten vergroten de vraag van potentiële klanten die een alternatief overwegen, waardoor de marktvraag groeit. Samenwerking in de keten wordt gemakkelijker en met verschillende concurrenten is er meer kritische massa voor het installeren van een nieuwe infrastructuur en meer draagvlak voor nieuwe wetgeving.

Uitbreiden van de vernieuwingsbeweging

Om vanuit de onderstroom de bovenstroom te beïnvloeden, kunnen het transitieteam, de coalitiedeelnemers en andere betrokkenen op verschillende manieren zorgen dat partijen gaan meebewegen: navolging stimuleren, richting geven aan de sector en platforms voor vernieuwing creëren.

Andere partijen in de sector kunnen profiteren van de ontwikkelde kennis over wat er aan de hand is en waar kansen liggen. Ze kunnen aansluiten bij de grensverleggende projectideeën, al dan niet door gerichte bemiddeling van het transitieteam of de coalitiedeelnemers. Door lerende netwerken rond veranderprojecten te vormen, trainingen te geven en ervaringen uit te dragen, geeft de coalitie andere bedrijven handvatten om ook aan de slag te gaan. Hiervoor kunnen ook instrumenten ontwikkeld worden, zoals inkoopcriteria of ketenanalyses. Er is bij ondernemers altijd een dilemma tussen de waarde van openheid over succesvolle projecten om die te kunnen opschalen in de sector, en het behoud van concurrentievoordeel van koplopers. Andere bedrijven kunnen overigens ook besluiten de ontwikkelingen te volgen uit een zekere jaloezie. Ze weten dan dat ze achterlopen, of hebben in ieder geval het gevoel de boot te missen.

Om de rest van de sector te laten zien dat het anders kan, zal er vanaf het begin van het transitietraject aandacht moeten worden

besteed aan zichtbaarheid en het genereren van aandacht. De deelnemers aan de coalitie en het groeiende verandernetwerk starten ambitieuze projecten die de weg naar de toekomst tastbaar maken en andere partijen inspireren om mee op avontuur te gaan. Daarnaast kunnen het transitieteam en de coalitie richting geven aan de sector door de ontwikkelde analyse, visie en agenda breed uit te dragen, bijvoorbeeld via evenementen, vaktijdschriften en andere (bijvoorbeeld sociale) media. Zo nemen de partijen een duidelijk standpunt in over waar de sector naartoe zou moeten bewegen, en stellen ze bestaande manieren van denken en handelen ter discussie. Hierbij is bewustzijn van de bredere ontwikkelingen in de sector belangrijk, om niet alleen van binnen naar buiten te presenteren, maar zeker ook aan te haken bij bestaande kansen en thema's bij anderen te 'pluggen'. Een samenwerking met brancheorganisaties ligt dan voor de hand.

In het begin van een transitietraject functioneert de verandercoalitie als platform om vernieuwing te bundelen en te versterken. Daar hoeft het echter niet bij te blijven: zowel online als offline kunnen krachtige platforms gebouwd worden voor inspiratie, kennisuitwisseling en netwerkvorming, zoals het Grensverleggers-platform, waarop Nederlanders die sociaal ondernemen in ontwikkelingslanden hun ervaringen delen. Op sectorevenementen kregen veranderprojecten een podium om andere partijen uit te dagen soortgelijk nieuw denken en doen op te pakken. Daarnaast werden op deze en kleinschaligere bijeenkomsten nieuwe ideeën ontwikkeld en samenwerkingen gevormd, en werd meegedacht over elkaars uitdagingen.

Doorwerking in de sector

Doorwerking of mainstreaming in de sector vraagt om sturing op de randvoorwaarden en verandering van het speelveld. Nichepartij-

en kunnen die lastig beïnvloeden, omdat zij geen klassieke machtspositie hebben. De status quo is juist sterk geborgd in de institutionele kaders en gevestigde belangen. Interactie tussen niches en regimes biedt echter wel kansen, bijvoorbeeld door het stimuleren van de vraag, het sturen op (zelf)regulering en het vormen van strategische allianties.

Het beïnvloeden van de vraagkant kan bijvoorbeeld door consumentencampagnes op te zetten, maar ook door met inkopers samen te werken aan duurzamer inkoopbeleid. Een vraagbundeling kan een impuls geven aan de ontwikkeling van een oplossing, zoals het gezamenlijk inkopen van zonnepanelen door consumenten, zoals geïnitieerd door Urgenda en Natuur & Milieu. Een soortgelijke strategie is het bundelen van investeringsgelden. De website Kickstarter, waarop mensen innovatieve producten van ondernemers financieel kunnen steunen, werkt met hetzelfde mechanisme. Maar het kan ook andersom: het problematiseren van de huidige producten bij afnemers en financiers. De coalitie stedelijke ontwikkeling heeft op deze manier de markt gestimuleerd, door vraag naar duurzame stedelijke ontwerpoplossingen te genereren bij lokale overheden en ambassades in ontwikkelingslanden.

De betrokkenen bij de veranderprojecten kunnen regimespelers meenemen in het leerproces, zodat de laatsten de nieuwe werkwijzen oppakken én de barrières waar deze projecten mee te maken hebben kunnen aankaarten. Vanuit de vernieuwingsnetwerken kan ook het initiatief komen tot vrijwillige standaarden of certificering, waarmee sectorpartijen gezamenlijk de ondergrens, de laagst acceptabele prestatie, kunnen verhogen. Vervolgens kunnen de betrokkenen gezamenlijk optrekken in een lobby voor de wettelijke verplichting van standaarden. De maritieme sector kent bijvoorbeeld al veel regulering op het gebied van veiligheid en is bekend

met certificering. De coalitie vond echter dat de regulering tekortschoot op het gebied van duurzaam inkoopbeleid, en heeft het initiatief genomen hiervoor een vrijwillige standaard in te stellen. Dit soort maatregelen wordt verder besproken in het volgende hoofdstuk, waarin de transitieaanpak wordt gepositioneerd ten opzichte van andere aanpakken.

Voor het realiseren van een bredere doorwerking in een sector zijn strategische partnerschappen en samenwerkingen essentieel. Die kunnen vele vormen aannemen, denk bijvoorbeeld aan het bundelen van nieuwe, gedeelde belangen van kleinere partijen. Aan de andere kant kan een regime ook aan het wankelen gebracht worden door strategische allianties die samen de maatschappelijke acceptatie van de status quo ondergraven, zoals door de samenwerking van maatschappelijke organisaties. Bedrijven die transitietrajecten in sectoren hebben doorlopen, kunnen samenwerking zoeken met beleidsmakers en bestuurders die de mogelijkheid hebben om obstakels voor verandering weg te nemen, bijvoorbeeld knellende regelgeving. Ook brancheorganisaties, ambassades in partnerlanden of andere sectoren die zoeken naar verandering kunnen de veranderdynamiek en de mogelijkheid tot opschaling in de sector vergroten.

Textiel: Zoeken naar doorwerking

Door het internationale MVO-programma zijn bedrijven in de textielsector mogelijkheden gaan verkennen voor gezamenlijke 'sourcing', waardoor ze kwaliteits- en duurzaamheidseisen kunnen stellen en tegelijk kosten kunnen besparen. Dit opent ook de weg naar het creëren van nieuwe markten, zoals voor gerecyclede vezels. Ook op andere manieren wordt de markt uitgedaagd. Het programma heeft topontwerpers geïnteresseerd in circulair ontwerpen, andere inkoopmodellen en 'mass customization'. Topdesigners met een grote achterban zetten zich in om circulair en inclusief ontwerpen op de agenda te zet-

ten, bijvoorbeeld door pilotcollecties te ontwerpen en masterclasses in binnen- en buitenland te geven. Verder leidde een 'challenge' met Defensie tot regenjassen en tenten gemaakt van oude legerkleding, en een oproep op het MVO-nieuwjaarsevenement tot ontwikkeling van de circulaire stropdas.

Binnen het nationale verduurzamingsprogramma van de drie brancheverenigingen in de textiel werden deze initiatieven doorgezet en verder uitgewerkt in een werkgroep Circulaire Economie. Deze werkgroep werd aanvankelijk gecoördineerd door MVO Nederland, en de deelnemers van de verandercoalitie die al met dit thema bezig waren namen eveneens zitting in deze groep. Zo ontstond er kruisbestuiving en opschaling. Inmiddels staat de werkgroep onder de regie van brancheverenigingen Modint. Hiermee wordt circulaire kleding langzaam maar zeker verder opgeschaald naar systeemniveau.

4.6
Reflecteren

Veel in onze westerse samenleving is ingericht op snel en efficiënt werken. Vertragen om te reflecteren en leren wordt in dat paradigma vaak gezien als verspilling van tijd, zeker bij ondernemers. Maar soms leidt vertragen uiteindelijk juist tot meer inzicht, daadkracht en efficiëntie. Soms is het belangrijker langzame stappen in de juiste richting te zetten dan snelle in de verkeerde richting. Ondernemers, beleidsmakers en politici willen daarentegen zo snel mogelijk overgaan tot de aanpak van het probleem. Door op die manier te blijven denken en doen, creëren we echter meer van hetzelfde – en geen sociale, eerlijke, en houdbare sectoren. De balans moet worden gevonden tussen aandacht voor de korte en voor de lange termijn, en er zijn momenten nodig om kritisch in de spiegel te kijken.

Het transitietraject biedt de deelnemers in de bijeenkomsten op een gestructureerde manier ruimte voor gezamenlijke reflectie. Door het bediscussiëren van de analyse, het identificeren van de transitiepaden, het neerzetten van een ambitie en vormen van een agenda. Ook rond de veranderprojecten moet ruimte voor reflectie gemaakt worden: Doen we de juiste dingen? Is er verandering in de sector waarop we kunnen inspelen? Welke barrières komen we tegen en hoe kunnen we die aan de kaak stellen?

Het transitieteam moet zich regelmatig afvragen of het transitietraject zelf bijsturing nodig heeft. Zijn er door de veranderende omstandigheden plotselinge kansen om op in te spelen? Zijn de juiste mensen betrokken? Binnen het transitietraject moet nogal eens van tempo worden gewisseld. Het juist 'timen' van het proces en de gevonden vernieuwingen is een balanceeroefening die om reflectie vraagt: het transitieteam moet zorgvuldig sturen en behoedzaam omgaan met rem en gaspedaal. In de fase van veranderprojecten kan het bijvoorbeeld noodzakelijk zijn om te vertragen en het leerproces meer tijd te geven. Het 'uitvinden' van duurzame nieuwe werkwijzen en verdienmodellen kost tijd, terwijl ondernemers het liefst juist daar gas willen geven, met als gevaar dat de gevonden oplossing niet structureel tot verandering leidt en vroegtijdig sneuvelt.

Transities kunnen een lange doorlooptijd hebben en zich over generaties afspelen. Denk aan de trage maar gestage opmars van duurzame energie. Maar een transitie is ook vaak al lange tijd onopgemerkt in voorontwikkeling, en dan kan het plotseling snel gaan. De transitieaanpak is een interventie om op een beperkte tijdschaal invloed uit te oefenen op richting en snelheid van een transitie. De tijd die nodig is voor een transitietraject hangt af van factoren als de gestelde ambitie, de complexiteit van het systeem en de mate van innovatief denken in de sector. Het internationale MVO-program-

ma had bijvoorbeeld een looptijd van drie jaar. In deze tijd kunnen verandernetwerken groeien en een aantal veranderprojecten opgetuigd worden die de status quo in een sector bedreigen en het experimenteren met nieuwe werkvormen mogelijk maken. Hiermee kan een transitie worden beïnvloed, maar – afhankelijk van de voorontwikkeling van de transitie – een kantelpunt zal in zo'n korte periode waarschijnlijk niet bereikt worden.

Textiel: Gaandeweg ontstaan nieuwe uitdagingen

De veranderprojecten in de textielcoalitie stelden de groep in staat al doende te leren. Gaandeweg kwamen er verschillende vragen naar boven.

In coalitiebijeenkomsten konden de deelnemers elkaars vragen beantwoorden of werd een inhoudelijk expert uitgenodigd om een gedeeld vraagstuk toe te lichten. De gehele verandercoalitie fungeerde op zo'n moment als een matrix waarbinnen opgedane inzichten en geleerde lessen van het ene project worden toegepast op de andere projecten. Het transitieteam was in deze fase het uitvoerend orgaan dat de bijeenkomsten organiseerde, faciliteerde, het overzicht hield, verbond en het proces vastlegde. Het team hield afstand tot de inhoud, maar waakte er wel voor dat de projecten de gezamenlijke ambitie dichterbij brachten.

In het veranderproject circulaire zorgkleding werd geleerd hoe duurzame bedrijfskleding voor zorgprofessionals gemaakt kon worden van hergebruikt materiaal (technische innovatie). Het ging hier om kledingstukken van circulaire stoffen waarin technologie verwerkt is waardoor zorgprofessionals kunnen zien of ze ergonomisch verantwoord werken en tillen. Hierdoor daalt het kostbare ziekteverzuim. Het vermijden van deze kosten is de hogere aanschafprijs van deze kleding meer dan waard. Bovendien kregen de kledingstukken een

bacteriewerende toplaag, die werkzaam is tegen de in ziekenhuizen veelvoorkomende MRSA-bacterie.

Tegelijkertijd liep de coalitie tegen allerlei juridische vraagstukken op over aanbesteding en mededinging. De betrokken academische ziekenhuizen in de coalitie waren aanbestedingsplichtig en moesten daarom volgens de wet minstens drie partijen uitnodigen die hetzelfde aanbod konden leveren. In dit veranderproject was maar één consortium bezig met de nieuwe kleding. Het gevaar ontstond zo dat de betrokken producenten zichzelf 'uit de markt' aan het innoveren waren. Na raadpleging van juristen, bleek het toegestaan met één conglomeraat van partijen te werken zolang een project een R&D-status heeft. En door er een 'open innovatietraject' van te maken waardoor de opgebouwde kennis voor iedereen toegankelijk was, konden de deelnemende bedrijven toch een voorsprong opbouwen ten opzichte van hun concurrenten zonder de regels te overtreden.

4.7
Na het transitietraject: het blijven geven van impulsen

Het transitietraject geeft een transitie tijdelijk een impuls. Die impuls kan worden gecontinueerd door na het doorlopen van de verschillende stappen bijvoorbeeld opnieuw een begin te maken met een soortgelijk traject, met een andere kadering of een specifiekere focus: na de maritieme sector de binnenvaart, na de tuinbouwsector de specerijenbranche.

Tegelijk zal blijken dat voor de ruimte die het transitietraject heeft gecreëerd continu moet worden gevochten. In de meeste sectoren is samenwerking verre van normaal, langetermijndenken afwezig

en aandacht voor duurzaamheid zeer vrijblijvend. Impulsen en sturing voor transitie blijven continu noodzakelijk. Daarvoor zoekt het team naar partijen die de aanjagersrol binnen zowel de individuele projecten als wat betreft de algemene coördinatie kunnen overnemen, zoals het nationale verduurzamingsprogramma van de brancheverenigingen in textiel waar later het textielconvenant uit is voortgekomen.

Door op verschillende manieren de transitie te blijven aanjagen, kunnen de richting en de vernieuwingsimpuls die in het transitietraject zijn ontstaan doorwerking vinden. Essentieel hierbij is het geven van gerichte impulsen, op het juiste moment, op de juiste plek en met de juiste mensen. Het transitietraject heeft, ondanks dat het geen blauwdruk volgt, toch een duidelijke spanningsboog; na dit traject kunnen de activiteiten op een lossere manier worden ingevuld. Ook hier gaat het om duiden, activeren, agenderen en reflecteren, maar dan met een andere invulling:

- *Duiden:* Tijdelijke thematische trajecten kunnen een impuls geven aan nieuw denken en doen, en bieden de mogelijkheid die thema's te verdiepen. Via bijeenkomsten, publicaties en acties wordt de sector opgeschud en uitgedaagd tot nieuwe manieren van denken en werken.

- *Activeren:* Door meer koplopers en verbinders te mobiliseren, blijft het vernieuwingsnetwerk voor duurzaam experimenteren en innoveren groeien; koplopers worden gericht ondersteund.

- *Agenderen:* Door communicatie, lobby en andere activiteiten wordt gewerkt aan doorwerking van de ontstane innovatieve denk- en werkwijzen in de sector.

- *Reflecteren:* De inzichten van de thema's en projecten worden samengebracht, gekanaliseerd en opgeschaald. Leren binnen en tussen projecten wordt ingebed in de betrokken organisaties.

De ingezette verandering wordt zo in de sector gepositioneerd als een beweging die voort blijft stuwen en toewerkt naar verdere doorwerking. Hiervoor is de samenhang met andere aanpakken voor verandering, die we uitwerken in het volgende hoofdstuk, extra relevant.

Textiel: Circulaire kledingproject opnieuw toegepast met een andere sector

Na de experimenten met circulaire bedrijfskleding in de zorg, de bouw en de horeca werd drie jaar later een soortgelijk traject gestart op het gebied van polyesters in sportkleding. Hiervoor werden chemiebedrijven gekoppeld aan textielbedrijven. De ingezette transitie naar circulaire kleding wordt zo doorgezet en leidt tot verbreding van het circulaire concept in zowel de textiel- als de chemiesector. In dit verband wordt ook gewerkt aan nieuwe toepassingen van gerecycled polyester in sportartikelen als helmen, tassen, boards en persoonlijke beschermingsmiddelen.

Textielafval wordt tas in Macedonië

Van tassen tot knuffels tot schorten, i-did maakt het allemaal. Afgedankte kleding en textieloverschotten komen terecht in het atelier in Nederland waar mensen met een afstand tot de arbeidsmarkt er nieuwe producten van maken. Deze worden verkocht via merken zoals Ikea, Wehkamps label whkmp's OWN, en Mud Jeans. Het maken van deze producten is onderdeel van een opleiding die coaching, theorie en praktijk mixt. Na het traject kunnen deelnemers op zoek naar een baan met recente werkervaring en een competentiecertificaat op zak.

In Nederland is het een succes. Nu wil Mireille Geijsen, oprichter van i-did, het model ook in Macedonië opzetten. Ten eerste om te kijken of het daar ook een succes kan worden, ten tweede omdat de orderportefeuille van i-did explosief groeit, mede door de campagne 'What Moves You?', die tot doel had de textielafvalberg te reduceren door er tassen van te maken. En om mensen bewust te maken dat het wegbrengen van kapotte kleding en textiel naar textielcontainers heel gewoon is. Er kan nieuw spul van gemaakt worden; i-did is het bewijs.

Het Nederlandse atelier kan inmiddels niet meer alleen alle bestellingen opvangen. Macedonië wordt de achtervang. Spannend, want Nederland en Macedonië zijn nou niet bepaald hetzelfde. 'Je gaat een heel nieuw traject in als in je in het buitenland aan de slag gaat', legt Geijsen uit. 'Wat je hier leert kun je natuurlijk meenemen, maar ieder land heeft zijn eigen structuren en culturen.' Niet voor niets is Geijsen zo blij met een Nederlandse partner, Ethics Group, die al in Macedonië actief is. Beide zijn actief in het netwerk textiel van MVO Nederland. 'Connecties zijn cruciaal! Ethics Group kent de hiërarchische structuur, culturen en regelde voor ons afspraken met gemeente en douane. Alleen waren we vast tegen veel problemen aangelopen. Nu loodst onze partner ons door het traject in Macedonië heen.' Zo kan i-did zich volledig richten op

het uitrollen van het model in Macedonië. Persoonlijke ontwikkeling bijvoorbeeld, gaat net als in Nederland een belangrijke rol spelen. Geijsen: 'De doelgroep in Macedonië zijn jongeren. De aanwas van jongeren in de textielindustrie verschraalt. Daarbij vertrekken ze bij gebrek aan opleidingen en werk uit Macedonië. Het atelier in Macedonië biedt jongeren daarom de kans diploma's te halen, ervaring op te doen en zo in de textielindustrie door te stromen.'

Toch is de weg niet helemaal zonder hobbels, vertelt Geijsen. 'Er is geen viltfabriek in Macedonië. Vilt wordt gemaakt van gerecycled textiel en is de grondstof voor onze tassen. Vilt moeten we daarom importeren vanuit Nederland en dit is uiteraard niet duurzaam. We willen in de toekomst wel gaan kijken naar de mogelijkheden om samen met partijen een viltfabriek in Macedonië op te zetten. We zien bij iedereen in Macedonië een glinstering in de ogen als we het hebben over een verdienmodel achter recycling. Textielafval hebben ze zat.'

Ambities genoeg dus. Voor nu focust i-did zich op de huidige opdrachtenportefeuille en het uitrollen van de pilot in Macedonië. Zoals Geijsen zelf zegt: 'First things first!'

Gebaseerd op een artikel van Grensverleggers.nl, gepubliceerd op 9 december 2015.

Therapie voor kunstmestjunks

Een gezonde grond betekent gezonde vruchten. Probleem: veel van de bodem wereldwijd is, onder meer door gebruik van kunstmest en bestrijdingsmiddelen, ziek of zelfs dood. 'Het gebruik van uitsluitend kunstmest maakt binnen twee jaar van ongeacht welke bodemsoort een volstrekt afhankelijke junk, die zichzelf kapotmaakt en niet meer zonder lijkt te kunnen', zo beweert Pius Floris, directeur van Plant Health Cure. Zijn therapie bestaat uit plantaardige meststoffen in combinatie met mycorrhiza's: dat zijn schimmels die ervoor zorgen dat planten voedingsstoffen beter opnemen en het bodemleven in het algemeen verbeteren.

Als ware bodemdokter zet Floris het thema bodemvruchtbaarheid graag op de kaart. 'De mensheid leeft van de bodem, de enige levensbron die we hebben. De techniek wil graag doen geloven dat de bodem niet zo belangrijk is, want we hebben toch kunstmest? Maar een echt vruchtbare bodem is in staat gezonde planten voort te brengen en is daarnaast de beste CO_2-binder ter wereld. Maar omdat mensen er verkeerd mee omgaan, is dit veranderd en geeft veel landbouwgrond zelfs CO_2 af.'

'Omdat planten met mycorrhiza's meer elementen uit de bodem opnemen, wordt het voedsel ook voedzamer. Het merkwaardige is dat geen enkele bemestingsrichtlijn ter wereld rekening houdt met deze mycorrhiza's. Om de groei van planten te stimuleren, wordt meer kunstmest en fosfaat gebruikt waardoor de bodem verarmt. Terwijl de oplossing even logisch en natuurlijk als noodzakelijk is.'

De vele voordelen klinken bijna te mooi om waar te zijn. 'We zijn voortrekkers in deze ontwikkeling. De grootste rem op de toepassing van deze schimmels zit bij de producenten van kunstmest en fosfaat voor de landbouw. Zij zijn afhankelijk van de verkoop van kunstmest en bestrijdingsmiddelen. Met mycorrhi-

za's neemt de behoefte van planten aan water, bestrijdingsmiddelen en meststoffen enorm af.'

De aanpak is de laatste jaren getest in een project in Spanje. Floris: 'Samen met universiteiten en lokale bedrijven hebben we een perceel van 50 hectare volstrekt dode grond bewerkt. Er groeide niets meer, alles was kapot geboerd en doodgemest. De watervasthoudendheid van de bodem was helemaal verdwenen. Wij zijn de grond gaan bewerken en hebben de bodembiologie veranderd. Binnen twee jaar was het weer landbouwgrond. De wortels van de gewassen zijn 1,30 meter diep gekomen, waardoor ze ongelimiteerd water kunnen benutten. Terwijl die van de controlegroep op 25 tot 30 centimeter bleven steken.'

'Als er in een gebied maar een klein beetje water aanwezig is, kunnen we er iets mee. We werken op deze wijze ook met aardappelboeren in Georgië, biologische fruittelers in Roemenië en groentetelers in Azerbeidzjan. 90% van de planten wereldwijd leeft in symbiose met mycorrhiza's.'

Veel critici zijn er volgens Floris niet meer. 'Tien jaar geleden werd er nog hard gelachen om wat we deden. Mensen zijn zo geneigd om vast te houden aan dat wat ze eerder geleerd hebben. Nu worden we serieus genomen, al zal er een enkeling blijven die ons niet begrijpt. Onbekend maakt onbemind, denk ik dan maar.'

Gebaseerd op een artikel van Grensverleggers.nl, gepubliceerd op 6 oktober 2014.

5
De transitieaanpak staat niet op zichzelf

5.1
Een mix van instrumenten voor verandering

Aan de transitieaanpak ligt een aantal specifieke principes ten grondslag, zoals geïntroduceerd in hoofdstuk 3: gerichtheid op radicale innovatie; specifieke aandacht voor doorwerking; schakelen tussen collectief belang en eigenbelang; en schakelen tussen lange en korte termijn. Dat vertaalt zich praktisch naar het werken met koplopers van diverse achtergronden, de systeemblik in de sectoranalyse en de ruimte voor reflectie en langetermijndenken. Hiermee zet de aanpak zich af tegen andere instrumenten voor verandering. De transitieaanpak geeft door het werken met deze principes gestalte aan een bepaald type uitkomsten, zoals de analyse en de agenda die richting geven aan partijen in de sector, de versterking van de veranderdynamiek en het creëren van houvast en mogelijkheden voor partijen om bij te dragen aan een transitie. Die uitkomsten zijn de benodigde ingrediënten voor het versnellen van een transitie in een sector die hieraan toe is.

Dat betekent natuurlijk niet dat andere instrumenten voor de verandering en verduurzaming van sectoren niet nuttig of succesvol kunnen zijn. Dezelfde organisaties die de transitieaanpak toepassen voor

fundamentele systeemverandering, kunnen een scala aan andere methoden en tools gebruiken om verandering te stimuleren en opschaling te versnellen. Die methoden kunnen bijvoorbeeld communicatief van aard zijn, wat betekent dat ze vooral de buitenwereld iets vertellen over de werkwijze van een bedrijf of keten. Ook kunnen het juridische middelen zijn, waarbij waarden in regels en wetten worden vastgelegd. Of men kan hoofdzakelijk aan economische touwtjes trekken en financiële prikkels gebruiken om verandering te stimuleren. Deze verschillende aanpakken hebben elk een eigen functie.

In de vorige hoofdstukken is beschreven waarom de transitieaanpak een waardevolle toevoeging aan het instrumentenpakket van deze spelers vormt. Dit hoofdstuk licht nader toe wanneer de transitieaanpak het beste uit de verf komt en hoe de aanpak met andere interventies ondersteund kan worden. Het laat een aantal typen interventies zien, en de momenten waarop deze als hefbomen voor verandering in een sector kunnen worden ingezet. Sommige van de interventies zijn stimulerend, andere repressief. Stimulerende instrumenten proberen een doel te bereiken door spelers daartoe op een positieve manier aan te zetten, terwijl repressieve instrumenten dat doen door een prestatiestandaard te zetten en negatieve consequenties te verbinden aan lager presteren. Zowel overheden als andere richtinggevende partijen, waaronder maatschappelijke organisaties, brancheorganisaties en bedrijven, kunnen een mix van deze aanpakken toepassen.

Stimulerende interventies:

- Onderzoek & signalering
- Convenanten & ronde tafels
- Facilitering & innovatieprogramma's
- Duurzaam inkopen & marktprikkels
- Impactmeting & leren

Repressieve interventies:

- Normen & certificeringen
- Naming & shaming
- Wet- & regelgeving

Door de transitieaanpak te combineren met andere interventies kan hij optimaal tot zijn recht komen. Een oriëntatie op de 'fases van transitie' (figuur 1) helpt om in te schatten in hoeverre de transitieaanpak of andere aanpakken effectief zullen zijn: is de transitie bijvoorbeeld al zo ver dat er steun is voor wetgeving voor achterblijvers? Het transitietraject zoals beschreven in hoofdstuk 4 is het sterkst gericht op de voorontwikkelings- en de take-off-fase. In de versnellings- en stabilisatiefase moet een effectieve combinatie met andere interventies worden gezocht, die voortbouwt op de ingezette transitie. Een combinatie die nog steeds gericht moet zijn op radicale innovatie, die echter door het veranderende speelveld steeds minder als radicaal zal worden gezien.

Het inzetten van de transitieaanpak is niet altijd gepast; het is geen 'one size fits all'-oplossing. De aanpak richt zich op vastlopende sectoren met complexe problemen die ingebed zijn in het systeem waarin de sector opereert. Bij andere problematiek, die zich bijvoorbeeld beperkt tot één schakel in de productieketen, of die andere actoren al op een succesvolle manier weten te omzeilen, is de transitieaanpak niet effectief. In die gevallen zijn de problemen niet complex genoeg, en zijn er andere trajecten nodig om tot heldere oplossingen te komen. Als er bijvoorbeeld een duidelijke marktvraag naar een duurzamer product is, maar het nog onvoldoende geproduceerd of verkocht wordt, kunnen maatschappelijke organisaties en consumenten hun krachten bundelen en de tekortschietende partijen dwingen om de gewilde producten te leveren. Er is

dan voldoende overredingskracht in de sector aanwezig om verandering in gang te zetten.

Het inzetten van de juiste mix van beleidsinstrumenten op het juiste moment is van belang om nieuwe denk- en werkwijzen versneld op te schalen. De typen activiteiten corresponderen globaal met bepaalde fases van een transitie, zoals in figuur 1, hoofdstuk 2 geïntroduceerd. Onderzoek en signalering evenals open innovatieprogramma's zijn in de voorontwikkelingsfase van een transitie het waardevolst, hoewel ze door de gehele tijdslijn een rol spelen. Bredere convenanten of ronde tafels kunnen volgen als een gevoel van noodzaak tot verandering voldoende sterk leeft, hoewel deze aanpakken vaak sterk gericht zijn op incrementele verbetering en daarmee de transitie juist kunnen vertragen. Dat geldt evenzeer voor de totstandkoming van normen en certificeringen. Facilitering en gerichte innovatieprogramma's vereisen meer gevoel voor richting in een sector, en passen daardoor beter bij de take-off-fase. Wanneer een transitie in de versnellingsfase zit, kunnen marktprikkels en duurzaam inkoopbeleid verder helpen opschalen, terwijl 'naming & shaming' juist de achterblijvers mee kan trekken in de overgang naar de stabilisatiefase. Wet- en regelgeving volgt vaak als een van de laatste instrumenten, wanneer in de stabilisatiefase de voormalige niches het nieuwe normaal bepalen. Impactmeting en leren loopt, net als reflectie tijdens de transitieaanpak, door alle fases heen. Dat deze instrumenten optimaal tot hun recht komen in deze fases is niet gegarandeerd; in de praktijk zal men altijd kritisch naar de context van de sector moeten kijken.

Onderzoek & signalering

Het aanpakken van systematische problemen begint vaak met een goede analyse van het vraagstuk, ingegeven door een bepaalde urgentie die gevoeld wordt in de samenleving. Het faciliteren van goed

onderzoek door universiteiten, adviesbureaus en maatschappelijke organisaties is in de vooronderzoeksfase een logisch instrument. De onderzoeksopdracht kan daarbij verschillen. Academische instellingen zullen vooral de feiten op een rij zetten en onderliggende factoren zoeken, maatschappelijke organisaties de pijnpunten in het systeem en adviesbureaus richten zich meer op oplossingen.

Dergelijke onderzoeken kunnen het debat verder voeden en zowel voorlichtend als waarschuwend worden gebruikt. Onderzoek en bewustwordingscampagnes stimuleren het publieke bewustzijn van een probleem en maken de weg vrij voor koplopers die willen experimenteren met oplossingen. Hierdoor kan onderzoek en signalering de voorontwikkelingsfase van een transitie op weg helpen.

Het internationale MVO-programma heeft naast onderzoek in de verschillende sectoren, ook onderzoek gedaan naar risico's in de productieketens. Hieruit is een MVO Risicochecker ontstaan, een online tool voor ondernemers die inkopen, exporteren of zelf produceren in het buitenland, en overheidsinkopers. Na een korte test krijgen ze een overzicht van de internationale MVO-risico's die ze lopen met hun handelsactiviteiten en advies over wat ze kunnen doen om de risico's te beperken. Zo voedt het onderzoek via de tool de bewustwording van bedrijven en organisaties in risicosectoren.

Textiel: Onderzoek naar onverkochte voorraden

Een veranderproject dat zich richtte op andere inkoopmodellen om 'fast fashion' tegen te gaan, liep aanvankelijk vast na de opstartfase, omdat er te weinig kennis was voor alternatieve modellen. 'Fast fashion' is het huidige businessmodel van de meeste mainstream-kledingwinkels, waarbij mode een heel korte houdbaarheid heeft en binnen enkele weken in de uitverkoop gaat. Na de uitverkoop wordt de onverkochte kleding – gemiddeld 6,5 procent – uit het systeem

gehaald en afgeschreven. Dat betekent een significante kostenpost en een enorme verspilling van waardevolle grondstoffen. Nadat het probleem werkelijk was onderzocht door een academicus en concrete handelingsperspectieven werden ontsloten om deze onverkochte voorraden tegen te gaan, ontstond er meer aandacht voor. Er kwam een dynamiek op gang onder retailers die ideeën ontwikkelden om met nieuwe inkoopmodellen, track & trace-systemen en halffabricaten te gaan werken. De effecten zijn tot op heden nog moeilijk meetbaar, maar het oorspronkelijke, vastgelopen idee kwam na gedegen onderzoek alsnog in een versnelling.

Normen & certificeringen

Overheden en maatschappelijke organisaties zullen bij pijnpunten en misstanden in een systeem wijzen op (internationale) normenkaders. Voor duurzaamheid zijn dat bijvoorbeeld de OESO- en de ILO-richtlijnen. Deze 'soft law'-instrumenten zijn richtinggevend en verbeteren transparantie in ketens, maar zijn niet verplichtend. In de laatste jaren zijn die richtlijnen overigens wel steeds minder vrijblijvend geworden en bewegen sommige richting wet- en regelgeving of convenanten. Dit type standaarden voor duurzaamheid, veiligheid en gezondheid van producten en productieprocessen wordt vaak vrijwillig door bedrijven en organisaties in sectoren nageleefd. Maatschappelijke organisaties hanteren deze normenkaders ook als basis voor 'naming & shaming' van bedrijven die dergelijke normen niet naleven en roepen om inspecties en certificeringen van hun toeleveringsketens. Ook worden er allerlei verbeterprogramma's aangeboden waarin bedrijven leren te voldoen aan de gestelde norm.

Standaarden geven een ondergrens aan van wat ethisch of maatschappelijk verantwoord genoemd mag worden. Hierdoor kunnen

bedrijven aansprakelijk gesteld worden voor dubieus gedrag in de grijze gebieden waarin ze opereren. Dat grijze gebied is bijvoorbeeld groot als wetgeving in zwakke staten ontbreekt voor zaken die in Europa strafbaar zijn. Internationale normen zoals die van de OESO moeten ervoor zorgen dat er een gelijk speelveld ontstaat tussen bedrijven, ook als ze in verschillende landen ondernemen. Het handhaven van standaarden gebeurt enerzijds door middel van controles en certificeringen bij toeleveranciers in het buitenland, en anderzijds door ontwikkelingsprogramma's gericht op het trainen van lokale handhavingsdiensten of het steunen van lokale vakbonden en maatschappelijke organisaties.

Meestal wordt aan de hand van een checklist met goed- en afgekeurde praktijken nagegaan of een bedrijf voldoet aan de normen en standaarden. Dit beperkt het aantal manieren waarop problemen kunnen worden aangepakt. Vaak zijn deze programma's vooral gericht op het optimaliseren van het systeem, oftewel op het wegnemen van de grootste risico's en misstanden, en het optimaliseren van de bestaande processen. Juist omdat deze normen gebaseerd zijn op de huidige businessmodellen staan ze soms vernieuwing in de weg en bestaat de kans dat deze instrumenten leiden tot symptoombestrijding en de systeemfouten niet wezenlijk worden opgelost.

Labels betekenen verschillende dingen

Waar de ondergrens wordt getrokken en wie de naleving van standaarden bewaakt, verschilt per standaard. Zeker bij certificeringsprogramma's zoals die in de voedselindustrie loopt dit sterk uiteen. Het marktaandeel van gecertificeerde koffie is in de laatste tien jaar extreem snel gestegen, onder andere door het ontwikkelen van de Baseline Common Code van het Global Coffee Platform. Dit is een baselinestandaard die de lat van productiepraktijken niet al te hoog

legt en waar geen label aan verbonden is, maar bedoeld is als opstapje voor boeren en inkopers naar strengere standaarden zoals Fairtrade, Rainforest Alliance of Utz Certified. Aan de andere kant van het spectrum bevinden zich bijvoorbeeld de viskeurmerken van de Marine Stewardship Council voor visvangst en de Aquaculture Stewardship Council voor kweekvis. Deze zijn ontwikkeld tijdens meerjarige rondetafelprocessen met bedrijven, vissers en boeren, maatschappelijke organisaties en kennisinstellingen, geleid door het Wereld Natuur Fonds. Het resultaat is een consensus tussen alle stakeholders en stelt strengere eisen dan het gemiddelde keurmerk.

De wildgroei aan certificeringen laat zien dat de eerste reactie van een sector op externe druk vaak die van systeemoptimalisatie en normering is. Dit is een kostbare aangelegenheid vanwege de vele controles die de bedrijven moeten uitvoeren in hun keten. Programma's die zijn bedoeld om de ergste excessen uit het huidige systeem te halen, kunnen voor de korte termijn nuttig en nodig zijn. Zeker als er nog weinig vernieuwende initiatieven in een sector leven, kan het helpen om een baseline van acceptabele praktijken in te stellen door middel van een norm of keurmerk. Het bestaan van zo'n keurmerk kan ook de bewustheid en vraag van consumenten vergroten, waardoor de druk om duurzaam te produceren toeneemt. Om werkelijk tot duurzame systeemverandering te komen, is echter een transitie nodig van het huidige businessmodel naar een nieuw systeem, en daarvoor zijn compliancemethoden niet toereikend.

Convenanten & ronde tafels

Naast of voortvloeiend uit het stellen van normen kunnen spelers afspraken maken die de breedte van de sector doorkruisen. Dat kan in verschillende vormen, zoals convenanten, ronde tafels, 'green deals' en 'voluntary agreements'. Dit zijn vormen van zelfregulering

waarbij de sector het initiatief neemt om bepaalde maatschappelijke vraagstukken op te lossen, al dan niet vanwege de dreiging van wetgeving. De benodigde budgetten hiervoor worden dan zowel publiek, door de overheid, als privaat, door de sector, beschikbaar gesteld en vastgelegd in de overeenkomst. Gezamenlijke doelen, kwaliteitscriteria, tijdspaden en minimumaantallen van deelnemende bedrijven worden met verschillende stakeholders bepaald. Soms is het een afspraak rondom een combinatie van innovatietrajecten en instrumenten zoals controlemechanismen en certificering. Sectoren die in Nederland met de overheid aan deze convenanten werken zijn de bouw, chemie, detailhandel, energie, groothandel, hout en papier, land- en tuinbouw, metaal en elektronica, olie en gas, textiel en kleding, voedingsmiddelen, en de financiële sector.

Het voordeel van deze overeenkomsten is dat er een sectorbrede aanpak is en dat een voedingsbodem en draagvlak wordt gecreëerd voor opschaling van de innovaties uit parallel lopende transitietrajecten. Het nadeel is dat de activiteiten moeten passen bij de grootste groep bedrijven in de sector: het peloton. Dat is meestal niet de meest innovatieve groep, en dat kan leiden tot een matig compromis. Omdat bij de onderhandelingen over convenanten of ronde tafels vaak ook vakbonden, maatschappelijke organisaties en actiegroepen aanwezig zijn, kan de snelheid van het proces flink onder druk komen te staan. Hierin schuilt het gevaar dat partijen uit de onderhandelingen stappen en terugvallen op hardere actiemethoden zoals 'naming & shaming'. Zo heeft bijvoorbeeld de actiegroep Schone Kleren Campagne het textielconvenant niet ondertekend, omdat de groep betwijfelt of er voldoende mensen en middelen beschikbaar zijn gesteld om alle plannen van de individuele merken te controleren en de gestelde doelen niet compleet en ambitieus genoeg vond. Een andere groep die schuurt met een convenantenaanpak is die van de koplopers, die vaak al ver voorbij de gestelde

doelen zijn. Deze aanpak, mits werkelijk ambitieus gericht op systeemverandering, is dan ook meer geschikt voor de take-off-fase van een transitie, wanneer er momentum in de sector is maar de massa een zetje in de rug nodig heeft om mee te bewegen met de transitie.

Textiel: Convenant Duurzame Kleding

Het Convenant Duurzame Kleding is een document met afspraken tussen overheid, brancheverenigingen, maatschappelijke organisaties en meer dan zestig kledingbedrijven om kleding eerlijker en duurzamer te maken. In het document staan de goede voornemens die de sector de komende jaren moet waarmaken. De bedrijven beloven substantiële verbeteringen door te voeren. Denk aan het uitbannen van kinderarbeid, het betalen van een leefbaar loon, het bevorderen van veilige werkomstandigheden en het verminderen van chemicalien- en watergebruik. Het convenant bevat verplichtingen, controlemechanismen en mogelijkheden voor de bedrijven om gezamenlijk aan de slag te gaan. Ook moet elk bedrijf zijn keten in kaart brengen, meetbare en controleerbare verbeteringen plannen, daarover rapporteren, en klachten laten behandelen door een speciale commissie. De deelnemers beloven bovendien hun leveranciers bekend te maken, op termijn zelfs tot aan grondstofleveranciers, spinnerijen, weverijen en ververijen toe. De volledige lijst met leveranciers wordt gepubliceerd, al zijn ze niet terug te herleiden tot individuele merken. De textielbedrijven kunnen deelnemen aan innovatietrajecten om de verbeteringen te realiseren. Veel hiervan vinden hun oorsprong in het 'Plan van Aanpak', waarvan MVO Nederland de procesbegeleider was.

Facilitering & innovatieprogramma's

De transitieaanpak is een gestructureerde manier om te werken aan systeeminnovatie. Dit kan ook op andere manieren, met pro-

gramma's die randvoorwaarden creëren voor innovatie, bijvoorbeeld in de vorm van financiering voor vernieuwende initiatieven, met programma's die ondernemers innovatievaardigheden bijbrengen, met sectorevenementen of met competities.

Een ander instrument zijn innovatievouchers waarmee consortia een bepaald prototype of nieuw businessmodel kunnen ontwikkelen in een fase waarin dergelijke initiatieven en experimenten nog niet financierbaar zijn vanuit de markt. Deze innovatieprogramma's passen goed in de transitieaanpak wanneer ze gericht zijn op MKB en sociaal ondernemers. Het stelt coalities met koplopers in staat op te schalen tot verandernetwerken waar uiteindelijk ook grote bedrijven bij kunnen aanhaken.

Leer: Vakprijs voor innovaties

Een voorbeeld van facilitering van innovaties is een jaarlijkse prijs voor partijen met het meest effectieve duurzame initiatief voor hun sector. De leersector is met zo'n initiatief gekomen met de overheid als partner. De sector is erg traditioneel: kwaliteit wordt gerelateerd aan vakmanschap en ambacht, maar duurzaamheid speelt nauwelijks een rol. Voor de leercoalitie lag er dan ook een belangrijke taak om binnen de sector bewustwording en een gevoel van urgentie te creëren, zodat duurzame praktijken wortels konden krijgen. De Sustainable Leather Award is opgezet om de successen te tonen van bedrijven die duurzame alternatieven (menswaardig, schoon, diervriendelijk, circulair) voor de traditionele leerproductie bieden. De prijs biedt de koplopers een platform en laat andere bedrijven de mogelijkheden op het gebied van duurzaam ondernemen zien, met als doel hen te inspireren.

Duurzaam inkopen & marktprikkels

Een krachtig instrument om transities te versnellen is marktwerking. Die kan op vele manieren worden beïnvloed. Door nichespelers te koppelen aan een potentiële marktvraag komen innovaties in versnelling. Die verbinding kan gelegd worden door een externe partij, die hier als 'makelaar' optreedt. De overheid kan als inkoper een voortrekkersrol op zich nemen en als eerste marktpartij de geboden innovatie omarmen, zoals dat in de textielsector gebeurd is. Ook grote bedrijven en organisaties kunnen 'launching customer' zijn, bijvoorbeeld de ziekenhuizen in het zorgkledingtraject of de bouwbedrijven bij het aanbesteden van hun werkkleding. Zulke klanten hebben het potentieel om een hele sector in beweging te brengen, omdat producenten zulke grote aanbestedingen graag willen winnen.

Een andere manier van het stimuleren van de marktvraag naar duurzame alternatieven is het bundelen van veel kleine vragers. Zo heeft Urgenda bijvoorbeeld de verkoop van zonnepanelen in Nederland ruggensteun gegeven door een gezamenlijke inkoopactie voor consumenten te organiseren en daarmee de aanschafprijs van de panelen fors naar beneden te brengen.

Overheden hebben een arsenaal aan marktprikkels tot hun beschikking die kunnen worden toegepast om zowel de vraag naar als het aanbod van duurzame alternatieven te stimuleren. Denk daarbij bijvoorbeeld aan het invoeren van accijnzen en hogere belastingen, een lager btw-tarief voor duurzame producten of een heffing of zelfs importverbod op producten zonder bepaalde certificeringen. Ook subsidies vallen in deze categorie. Daarnaast kan de overheid het voortouw nemen door duurzame projecten te financieren met een sectorbrede heffing op producten, zoals op plastic verpakkingen en kleding, en de verwijderingsbijdrage op witgoed. In combinatie met

of na een transitieaanpak kan dit soort marktimpulsen heel waardevol zijn om de ontwikkelde niches een weg naar de mainstream in de markt te laten vinden.

Naming & shaming

Met name actieorganisaties brengen bedrijven in de publiciteit die volgens hun normen onethisch en onverantwoord zakendoen. Dit treft vooral grote bedrijven, omdat daarmee gemakkelijker de media worden gevonden. Het is een poging bedrijven te dwingen om zich te verantwoorden voor hun werkwijze en achterlopers te stimuleren om zich sneller aan te passen aan een veranderende sector. Deze aanpak kan ook agenderend worden ingezet aan de voorkant van een transitie, wanneer er nog weinig bewustwording onder consumenten is over de problematiek in de sector. Het kan de benodigde urgentie creëren om grotere bedrijven en het peloton in beweging te krijgen.

Kampioen 'naming & shaming'

Greenpeace staat bekend om zijn grootschalige 'naming & shaming'-campagnes, waarin het schadelijke praktijken van multinationals uitlicht, zoals de sociale en ecologische catastrofes veroorzaakt door Shells oliewinning, de vernietiging van regenwouden voor de palmolieproductie voor Nestlé en het gebruik van giftige stoffen in de productie van kleding en schoenen. In het laatste geval speelde Greenpeace de concurrenten tegen elkaar uit, om ze uit te dagen als eerste grote sportmerk te verduurzamen. Puma, hoewel niet aangevallen door Greenpeace, sprintte Nike en Adidas voorbij en committeerde zich als eerste aan gifstofvrije productie en het in kaart brengen van de maatschappelijke kosten van hun bedrijvigheid via 'true cost pricing'. Hierna konden Adidas en Nike niet achterblijven. Zo heeft de campagne de transitie naar gifvrije sportschoenen in beweging gezet.

Een ander veelgebruikt instrument is benchmarking. Lijstjes van bedrijven die goed gedrag laten zien (witte lijst) of juist slecht presteren (zwarte lijst). RankaBrand geeft bijvoorbeeld cijfers aan merken op basis van de duurzaamheid van hun productie- en inkoopbeleid. De overheid doet dit zelf ook. Zo is de transparantiebenchmark een overheidsinstrument om stakeholders te laten zien in welke mate grote bedrijven in hun jaarverslagen rapporteren over hun sociale en milieubeleid.

Deze signaleringsrol maakt van maatschappelijke organisaties het geweten van de samenleving. Anders dan bedrijven en overheden, zijn non-profitorganisaties in het maatschappelijk middenveld belangenvrije vertegenwoordigers van (wereld)burgers, de natuur, en toekomstige generaties. Ze kunnen gedupeerden empoweren en individuen verenigen door hun een podium te geven wanneer het nodig is, en een tegenmacht te genereren tegen de gevestigde orde van markt en overheid.

Wet- & regelgeving

De overheid heeft naast inkoopbeleid ook (dreigende) wet- en regelgeving als instrument. Voordat een praktijk wet wordt, moet deze vaak al getest en onderschreven zijn door voorlopers, en eerste navolging hebben gekregen. Hierdoor loopt wet- en regelgeving vaak achter op ontwikkelingen in sectoren. Deze vorm van extrinsieke druk begint veelal met een verzoek tot zelfregulering. De sector krijgt dan de kans om het heft in eigen hand te nemen en de gewenste transitie zelf richting te geven. Een convenant is veelal het laatste station vóór wet- en regelgeving. De overheid kan deelname aan sectorconvenanten financieel aantrekkelijk maken voor bedrijven door dit te koppelen aan duurzaam inkoopbeleid of andere marktprikkels.

Om de achterhoede in beweging te krijgen, is er vaak een dwingendere aanpak nodig: de invoering van wet- en regelgeving. Deze maakt van de methoden van de voorhoede de nieuwe status quo. De overheid kan bijvoorbeeld quota instellen, zoals voor de uitstoot van broeikasgassen, normen en standaarden verplichten, zoals het geval is met veel standaarden voor veiligheid en volksgezondheid, en het gebruik van bepaalde chemische stoffen of schadelijke praktijken wettelijk verbieden.

Impactmeting & leren

Bedrijven zijn gericht op het succes van hun onderneming en staan doorgaans niet stil bij wat anderen hiervan kunnen leren. De maatschappelijke impact van bedrijven kan worden vergroot door deze te meten en hen te helpen de knoppen te vinden waarmee ze hem kunnen vergroten. Grote bedrijven monitoren en communiceren hier zelf over, maar voor mkb-partijen is dit meestal niet te doen. Dit kan een overheid, kennisinstituut of brancheorganisatie daarom oppakken door het opstellen van casestudies of het vormen van lerende netwerken zoals 'communities of practice'.

5.2
De transitieaanpak in combinatie met andere instrumenten

Al deze aanpakken spelen een eigen rol in het bevorderen van verandering in een sector, en deze opsomming is zelfs niet uitputtend. Ze bieden een scala aan manieren om verandering in gang te zetten, te versterken of af te dwingen. Soms werkt de ene aanpak niet zonder de andere. Typische voorbeelden zijn het CO_2-emissiehandelsysteem, dat niet functioneert zonder stevige normen voor de toegestane emissies en de subsidies voor groene daken, die niet

werken zonder aanpassing van bouwvoorschriften die groene daken juist tegenhouden.

Voor een succesvolle veranderstrategie is het van belang dat interventies in logische samenhang worden toegepast. Onderzoek en signalering kunnen een probleem op de agenda zetten bij sturende partijen en bedrijven in de sector. 'Compliancetools' stellen een ondergrens van acceptabel presteren in de sector in, gericht op risicovermindering. Daaraan is de transitieaanpak complementair, omdat deze zich eerder op verhoging van de bovengrens richt. Zo wordt het denken opgerekt en ontstaan ambitieuzere praktijken die de basis kunnen vormen voor aangescherpte wetgeving. Door de combinatie van transitietrajecten (met koplopers en andere vernieuwingsgezinde partijen) en een convenant (met vertegenwoordiging van de hele sector) kunnen nieuwe denk- en werkwijzen versneld worden uitbreid naar het peloton van bedrijven die wat minder snel gaan. Wet- en regelgeving is een goed instrument tijdens de stabilisatiefase van een transitie, wanneer een aanzienlijk deel van de markt de vernieuwing heeft omarmd en deze geborgd kan worden als het nieuwe normaal: een nieuw 'level playing field'. De transitieaanpak heeft dan de weg geplaveid voor een dwingendere aanpak.

Het is tijd voor composieten

Met het door hem ontworpen 'groene' jacht ZeeZilt40 geeft Ludo van Well het goede voorbeeld aan de maritieme sector. Gebruik van duurzame materialen is volgens Van Well de toekomst: 'De olie raakt op, dus we moeten ook wel.'

Hij is een oude rot: Ludo zit sinds 1977 in het scheepsbouwvak. Ooit begon hij met het ontwerpen van jachten van een meter of vier, maar inmiddels draait hij zijn hand niet om voor jachten groter dan veertig meter. Van Well: 'Op een gegeven moment kwam ik in de megajachtenwereld terecht. Met verschillende ontwerpbureaus werk je dan aan enorme opdrachten. Ik heb mij daarbij onder meer gericht op het testen van modellen in windtunnels. De eigenaars van die jachten kwamen vaak kijken bij zo'n test … Vonden ze mooi!'

Het was in die jaren dat Van Well interesse kreeg in het gebruik van lichte materialen voor schepen. De laatste tijd heeft hij zich vrijwel volledig toegelegd op de wereld van de composieten. 'Composiet is een materiaal dat bestaat uit verschillende componenten. Bij een schip zijn dat bijvoorbeeld een buitenkant, een kernlaag en een binnenkant. Destijds was polyester een veelgebruikt composiet, maar dat was net zo dik en zwaar als hout. Dankzij zeilwedstrijden werden de composieten in de jaren negentig steeds lichter. Denk aan kevlar, carbon en glasvezel.'

Een sprong naar 2016. Volgens Van Well wordt het tijd dat de hele maritieme sector eens goed gaat nadenken over het gebruik van composieten: 'In de zeilwereld gaat het hard, maar bij motorschepen absoluut niet. Daar gooien ze er grof gezegd liever een paar pk's bij om een schip harder te laten gaan, dan dat ze datzelfde schip lichter maken. Maar de olie raakt onvermijdelijk een keer op. De maritieme branche moet lichtere schepen gaan maken om daarmee brandstof te besparen.'

Composieten maken een schip lichter, maar dat wil niet zeggen dat

composieten ook goed zijn voor het milieu. Van Well: 'Sterker nog, een veelgebruikt materiaal als glasvezel is niet te verbranden.' Daarom is Van Well begonnen met het ontwikkelen van ecologisch composiet, bestaande uit natuurlijke materialen. 'De belangrijkste zijn hout en vlas, in feite eeuwenoude materialen', legt Van Well uit. 'Het is de kunst om de nadelen van hout en vlas weg te werken en de voordelen beter te benutten. Een nadeel van hout bijvoorbeeld is dat het gaat rotten. Dat heeft te maken met de levenssappen in het hout. Als je die weghaalt, en dat kan simpelweg door een proces met azijn, dan ontstaat er hout dat lang meegaat. Ook het ontwerp is belangrijk. De ZeeZilt40 heeft bijvoorbeeld een extreem smalle boeg, wat leidt tot 30 tot 40 procent minder weerstand.'

'De industrie moet het over een andere boeg gooien. Het is tijd voor nieuwe concepten, waarbij ik voor me zie dat er ook nieuwe vormen van aandrijving ontstaan, zoals een combinatie van zeil en hybride motoren. Ik vermoed dat de veranderingen langzaam zullen gaan, zoals bij elke vernieuwing in een traditionele sector. Maar ik denk ook dat ze onontkoombaar zijn!'

Gebaseerd op een artikel van Grensverleggers.nl, gepubliceerd op 16 februari 2016.

Via afbrekende hengsels naar wereldverovering

Marja Baas van tassenmerk MYOMY was geraakt door de positieve spirit van een fairtradelederwaren bedrijfje in Calcutta, dat kampte met een dalende marktvraag. Als antwoord startte ze met hen een succesvolle fairtradetassenlijn, waar de toegewijde fairtradefabriek nu uitsluitend voor produceert. Haar tassen van duurzaam leer liggen inmiddels in meer dan 230 Nederlandse mainstreamwinkels. Het snelgroeiende lederwarenmerk is nu klaar voor wereldverovering.

Wat begon als een sociale onderneming waarin Baas met veel moeite haar productieketen opbouwde, groeide uit tot een kwaliteitsmerk dat milieuvriendelijk looien in India in een versnelling bracht. Ze bouwde een intensieve relatie op met haar leverancier. Dat was in het begin moeilijk. 'De ene keer kregen we een zomercollectie voor de winter geleverd, en dan weer andersom', vertelt Marja Baas. 'Ook ontvingen we tassen waarvan de hengsels al snel afbraken. En lang niet altijd leverden ze ons producten op tijd aan.' Toch is Baas haar leverancier trouw gebleven. Waarom? 'Simpelweg omdat we bij andere leveranciers op hetzelfde zouden stuiten. Daarbij vonden we het te makkelijk om weg te lopen en kozen we ervoor om goed te investeren in de relatie met onze leverancier.' Dat betekende werk aan de winkel. Baas: 'We hebben heel veel met elkaar gesproken en workshops gehouden, over wat nu echt belangrijk is voor de westerse markt. En over hoe we met elkaar meer konden verkopen en zo de fairtradebanen konden behouden en zelfs uitbreiden. Het heeft lang geduurd, maar inmiddels begrijpen we elkaar.'

MYOMY bemoeit zich met de hele keten. Baas: 'We hebben een looierij die het chroomgebruik tot bijna nul heeft gereduceerd en inmiddels gecertificeerd is door LWG, de strengste standaard in de wereld voor mens- en milieuvriendelijk leerlooien. Het is mooi om te zien hoe ook zij een bewustwordingsproces hebben doorgemaakt. Je vindt er nu overal

posters met "Think green", "Be careful with water" en dat soort teksten.' Dat heeft ook te maken met het aannemen van jongeren. Die hebben in India niet zo veel aanzien, maar barsten vaak van de goede ideeën. Nu is er een mooie mix tussen jonge en oudere medewerkers die een brug slaan tussen de twee culturen. Zo hebben zij een kwaliteitssysteem ingevoerd, met strenge controles tijdens het productieproces.

Uiteindelijk hebben deze kwaliteitskenmerken ertoe bijgedragen dat de tassen succesvol zijn geworden in de mainstreammodewinkels. Volgens Baas is dat het gevolg van een combinatie van hard werken, leverancierstrouw, geen concessies aan kwaliteit, goed design, helder positioneren bij modewinkels in het hogere segment en daarnaast de prijs zo redelijk mogelijk houden om veel mensen de kans te geven de tassen te kopen.

Het mooiste vindt Baas dat er een langzame opmars waar te nemen is in kwalitatief hoogwaardige producten die de fairtradewinkels voorbij zijn en in de etalages liggen van de grote winkelstraten. Dat smaakt naar meer. Aan de Indiase kant ondersteunt ze de transitie naar schonere leerlooierijen. Er ontbreekt nog een gereguleerd systeem dat transparantie garandeert. Dat is ook een reden dat MYOMY breed onderzoek doet naar de stromen binnen de keten en hoe de duurzaamheidsvraagstukken worden aangepakt. Een transitie aan beide kanten van de keten.

Gebaseerd op een artikel van Grensverleggers.nl, gepubliceerd op 14 juni 2016.

6
Door met transitie

We kunnen er niet meer omheen. Voor een leefbare en welvarende toekomst moeten we snel en serieus aan de slag. Het vraagt om een ambitieuze visie waarin ecologische en sociale grenzen leidend zijn voor businessmodellen. Een beetje veranderen is niet genoeg. Sectoren zullen fundamenteel moeten veranderen, met koerswijzigingen die ingaan tegen bestaande praktijken, structuren, belangen en routines. Bedrijven spelen hierin een sleutelrol en het is noodzakelijk dat zij hun rol als veranderaars gaan pakken. Momenteel is dat nog verre van vanzelfsprekend.

Verandering roept weerstand op. Transities roepen het gevoel op de huidige situatie te ontregelen. Wat dit boek laat zien, is dat de hefbomen voor verandering, die nodig zijn om transities richting te geven, dichtbij liggen en haalbaar zijn. Het is belangrijk om met een andere blik naar vastlopende sectoren te kijken. Of zoals Cruijff zei: 'Je gaat het pas zien als je het doorhebt.' Dan worden de problemen bijzondere kansen, en krijgen ondernemingen een nieuw toekomstperspectief. Als voldoende bedrijven op deze manier gaan kijken, op nieuwe manieren gaan werken en daarbij voldoende worden ondersteund, dan kan de noodzakelijke verandering in versnelling worden gebracht.

De transitieaanpak is vooral een manier om de bestaande dynamiek van verandering aan te jagen en om de latente behoefte aan verandering aan te spreken. Een transitie kan in een stroomversnelling komen als er meerdere seinen op groen staan. Dan zijn er:

- *Koplopende bedrijven*, vaak gepassioneerde ondernemers die zaken totaal anders aanpakken en tegen de stroom in laten zien hoe het ook kan om hun positieve impact te vergroten.

- *Moedige ambtenaren* die durven mee te bewegen met de ideeën van koplopers. Ze durven heilige huisjes omver te schoppen, maken experimenteren mogelijk, kunnen regelgeving oprekken, data ter beschikking stellen, of beperkende beleidscriteria 'anders interpreteren'.

- *Consumenten en maatschappelijke organisaties* die hun onvrede uiten over vervuiling, verspilling of schending van mensenrechten. Zij verhogen de druk op bedrijven om te veranderen.

- *Financiers* die de lange aanloopfase van koplopers helpen bekostigen, evenals nieuwe businessconcepten die hun gelijk nog niet hebben bewezen.

- *Bedrijven* die de moed hebben om de druk van aandeelhouders en de concurrentie te weerstaan en samen met koplopers gaan experimenteren met nieuwe concepten.

Elke rol is belangrijk en nodig voor het versnellen van de transitie naar een duurzame en toekomstbestendige economie. Het bijdragen aan fundamentele verandering vereist moed en hard werken, maar geeft ook energie. De inspiratie, daadkracht en volharding

zorgen voor navolging: de sneeuwbal gaat rollen en de transitie is geboren.

Koplopende ondernemers kunnen de duurzame toekomst direct in de praktijk brengen. Zij laten zien dat de status quo op termijn niet kan voortbestaan en wat er voor vernieuwing nodig is. Samen met moedige bestuurders, grote bedrijven en financiers kunnen die duurzame innovaties verbonden, versneld en verankerd worden tot een nieuwe status quo. Dat betekent dat oude structuren worden losgelaten, wat noodzakelijkerwijs met pijn gepaard gaat, met name bij partijen die van de oude gang van zaken profiteren. Een transitie is een proces waarin nieuwe praktijken schuren met het bestaande; maar juist wanneer het schuurt, ontstaat er echte verandering.

Voor het vinden van nieuwe belangen en kansen, voor het opschudden en uitdagen van de sector en voor het verbinden tussen de 'voorhoede' en de volgers is coördinatie nodig. De overheid, brancheverenigingen, netwerk- en maatschappelijke organisaties, en financiers kunnen transities aanwakkeren door experimenteren mogelijk te maken, door koplopers en systeemspelers samen te brengen, door ervoor te zorgen dat juridische barrières worden weggenomen, door zelf de eerste inkoper te zijn, door data, cijfers, onderzoeken en resultaten te delen, door de verontwaardiging te voeden bij consumenten alsook het gevoel van urgentie. Koplopers hebben een grote voorspellende waarde voor waar de sector zich naartoe beweegt. Maak ze normzetters en neem ze serieus. Het is tijd om vaker de vinger op de zere plek te leggen, ook al is dat niet gemakkelijk.

Het is tijd om in te zetten op de nieuwe spelregels die nodig, haalbaar en mogelijk zijn. Wij dagen iedereen uit om bij te dragen aan

transities, zodat wat nu nog uitzonderlijk lijkt, straks het nieuwe normaal is: een duurzame samenleving.

Nawoord

door Maria van der Heijden, directeur MVO Nederland

Wat mij het meest aanspreekt in *Ondernemen voor transitie* is dat het boek de kracht van sociaal ondernemers en andere koplopers laat zien. Zelf heb ik als cofounder van Women on Wings ervaren hoe in India sociaal ondernemen veel vrouwen werk biedt en inkomen kansen biedt voor een zelfstandig bestaan. Ook bij MVO Nederland zien we heel veel voorbeelden van bedrijven die ondernemerschap inzetten om bij te dragen aan een inclusieve en circulaire toekomst. Waar we kunnen, ondersteunen we hen met bruikbare kennis en ons netwerk van bedrijven, experts en overheden.

Ondernemen voor transitie is een oproep om meer oog te hebben voor die koplopers en sociaal ondernemers. De rijke ervaring die binnen het internationale MVO-programma is opgedaan, laat het belang zien van het samenbrengen van koplopers in coalities. Door het opzoeken van ongewone samenwerkingen ontstaan ongewone projecten. Ondernemers kunnen sneller groeien door samen te werken met andere ondernemers en gebruik te maken van wetenschap, onderzoek en nieuwe inzichten.

Transities van vernieuwende koplopers krijgen lang niet altijd de ruimte en erkenning die ze verdienen, waardoor hun initiatieven te lang in de marge blijven. Terwijl de echte omslagen vaak bij hen

beginnen. Denk aan Tesla, begonnen als start-up en niet afkomstig uit de auto-industrie zelf. Of Patagonia, Tony's Chocolonely, A Beautiful Story …

Natuurlijk komt de voornaamste kracht van de ondernemers zelf. Die hebben geen transitietheorieën nodig. Ze volgen hun hart en hun gevoel en beginnen tegen beter weten in omdat ze kansen zien voor iets nieuws. En zetten zo echte verandering in gang.

Nawoord

door Caroline van Leenders, transitiemanager
Rijksdienst voor Ondernemend Nederland

Transities versnellen, stimuleren of versterken is hot. Dat is de laatste jaren wel anders geweest. Vanaf 2000 mochten we binnen de overheid enthousiast werken aan de Energietransitie, maar na een paar jaar werd dat programma stopgezet, evenals verschillende andere transitietrajecten richting duurzamer beleid. Toch blijven mensen binnen en buiten de overheid zich inzetten voor grote maatschappelijke veranderingen. Dan komt het theoretisch kader van transitiemanagement van pas. *Ondernemen voor transitie* gaat verder en introduceert nieuwe principes, do's and don'ts, en handvatten voor hen die in deze urgente tijden werken aan transities naar een duurzame samenleving. Die zijn hard nodig; er moet worden opgeschud en opgeschaald!

Zelf heb ik door de populariteit van mijn boekje *Tien tips voor slimme sturing* gemerkt hoe groot de behoefte is aan degelijke praktische kennis over hoe te organiseren. Dit werk gaat over transities in een vroege fase: van voorontwikkeling naar take-off. De fase van versnelling heeft zo weer haar eigen patronen en samenspel van actoren. In de fase van versnelling is er een belangrijke rol voor de overheid en andere systeemspelers weggelegd. De regels moeten veranderen. En daarbij zijn meer dan ooit ambtenaren nodig die hiervoor systeemspelers bijeenbrengen, de toegang tot financiering gemakkelijker maken, als inkoper de innovaties afnemen, die

handelingsperspectief geven aan het hogere overheidskader en die kunnen verbinden aan andere thema's die binnen de politiek op de agenda staan.

Wat me als duurzame ambtenaar daarom zeer deugd doet, is het belang dat dit boek geeft aan hen die binnen de overheid met hart en ziel werken aan vernieuwing en aan het creëren van de open innovatieruimte. Er wordt wel vaak geroepen dat de overheid van belang is voor dergelijke processen, maar aandacht voor wat dat betekent, is er te weinig. Er zijn koplopende ambtenaren die kunnen verbinden, helpen langetermijnvisies te ontwikkelen, radicale praktijken herkennen, ruimte ervoor maken, en de eigen organisatie in beweging brengen. Het is fijn dat het belang en de moeite die deze rol kost in dit boek wordt erkend. Vooral omdat die zo nodig is in de gevorderde fases van transities. Dan is de weerstand van de gevestigde orde het hoogst en is er meer moed en creativiteit nodig dan ooit. Van brancheorganisaties, grote bedrijven en maatschappelijke organisaties, maar vooral ook van ambtenaren.

Over de auteurs

Michiel van Yperen is onderwijskundige en werkt als transitiemanager in de sectoren textiel en bouw bij MVO Nederland. Met de koplopers in deze sectoren werkt hij aan technische en sociale innovaties en de opschaling daarvan. Zo vergroot hij met partners de markt voor circulaire (bedrijfs)kleding en duurzaam bouwen en begeleidt hij bedrijven naar toekomstbestendige businessmodellen.

Als expert Internationaal Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen heeft hij bij het ministerie van Economische Zaken het Nationaal Contactpunt voor de OESO-richtlijnen mede vormgegeven. Deze richtlijnen zijn de enige door overheden onderschreven MVO-normen voor internationaal ondernemen en een voorwaarde voor het verkrijgen van financiële overheidsondersteuning. Hij adviseerde bedrijven te ondernemen conform deze richtlijnen in combinatie met kostenbesparingen door de keten efficiënter te organiseren.

Michiel is betrokken geweest bij MVO-verbeterprojecten in de textielsector in China en heeft milieuprojecten uitgevoerd in onder meer Mongolië, Chili, Costa Rica, de VS, Bangladesh en Albanië. Daarnaast was hij docent (milieu)communicatie bij Hogeschool Van Hall Larenstein.

Chris Roorda heeft een achtergrond in de energiewetenschappen en wiskunde. Hij heeft zich de afgelopen jaren bij DRIFT sterk ontwikkeld in advieswerk voor duurzame stedelijke ontwikkeling en duurzaam ondernemerschap. DRIFT is een toonaangevend instituut aan de Erasmus Universiteit Rotterdam dat onderzoek en advies verricht op het gebied van maatschappelijke transities naar duurzaamheid: in energie, mobiliteit, zorg, voedsel en waterbeheer, maar ook in wijken, regio's en gebieden.

In zijn werk brengt Chris transitiedenken in de praktijk, zowel inhoudelijk (analyse en integratie van kennis van verschillende domeinen) als procesmatig (begeleiding van cocreatie). Ook coacht hij organisaties om de transitieaanpak zelf toe te passen. Thema's in zijn werk zijn onder andere stedelijke ontwikkeling, energietransitie, internationaal maatschappelijk verantwoord ondernemen en circulaire economie.

Sophie Buchel heeft milieuwetenschap gestudeerd in Wageningen. Als strategieconsultant heeft ze handelsorganisaties en stakeholdercoalities ondersteund bij het verduurzamen van commoditymarkten zoals cacao, bloemen en aquacultuur. Het faciliteren van samenwerking en het verbinden van stakeholders is volgens haar essentieel onderdeel van haar werk, omdat overheden, bedrijven, ngo's en burgers allemaal een rol hebben in het teweegbrengen van verregaande verandering.

Bij DRIFT doet Sophie onderzoek en advieswerk gericht op de verduurzaming van de stedelijke omgeving op het gebied van milieu, bestuur en sociale innovatie. DRIFT doet enerzijds wetenschappelijk onderzoek naar fundamentele maatschappelijke verandering en ondersteunt anderzijds overheden, bedrijven, burgers en andere organisaties in hun zoektocht naar het beïnvloeden en versnellen van de omslag naar een duurzame samenleving.

Literatuur

Avelino, F. & Rotmans, J. (2011). A Dynamic Conceptualization of Power for Sustainability Research. *Journal of Cleaner Production, 19*(8), 796-804 (doi:10.1016/j.jclepro.2010.11.012.)

Bosch, S. van den & Rotmans, J. (2008). *Deepening, Broadening and Scaling up: A Framework for Steering Transition Experiments*. KCT essay # 2: Delft/Rotterdam.

Carroll, A. B. & Shabana, K. M. (2010). The Business Case for Corporate Social Responsibility: A Review of Concepts, Research and Practice. *International Journal of Management Reviews*, *12*(1), 85-105.

Doelen, F.J.C. van der (1993). *De gereedschapskist van de overheid: Een inventarisatie*. In: Bressers, J.Th.A. e.a., *Beleidsinstrumenten bestuurskundig beschouwd*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Geels, F. & Kemp, R. (2000). Transities vanuit sociotechnisch perspectief. kemp.unu-merit.nl/pdf/geelskemp.pdf

Henneman, P., Loorbach, D. & Timmerman, D. (2012). *Burgermeesterboek: Lokaal en duurzaam innoveren voor iedereen.* Assen: Koninklijke Van Gorcum BV.

Jhagroe, S. & Steenbergen, F. van (2014). *Van koploper naar koplopen: Een pleidooi voor inclusief leiderschap.* Rotterdam: DRIFT, Erasmus University Rotterdam. www.drift.eur.nl/wp-content/uploads/2011/12/E-2014.04-Van-koploper-naar-koplopen-Jhagroe-Van-Steenbergen-2014.pdf

Leenders, C. van (2009). *Tien tips voor slimme sturing.* Nieuw Akademia, Competentiecentrum Transities en SenterNovem.

Loorbach, D. (2007). In Search of Governance for Sustainable Development. *Sustainability: Science, Policy and Practice*, *3*(2).

Loorbach, D. (2014). *To Transition! Governance Panarchy in the New Transformation, Inaugural Lecture.* Rotterdam: DRIFT, Erasmus University Rotterdam.

Loorbach, D., Bakel, J. van, Whiteman, G. & Rotmans, J. (2009). Business Strategies for Transitions towards Sustainable Systems. *Business Strategy and the Environment*.

Loorbach, D. & Rotmans, J. (2010). The Practice of Transition Management: Examples and Lessons from Four Distinct Cases. *Futures [online].* doi:10.1016/j.futures.2009.11.009

Loorbach, D. & Rotmans, J. (2012). *Transities & transitiemanagement: Oorsprong, status en toekomst.* Rotterdam: DRIFT, Erasmus University Rotterdam. www.drift.eur.nl/wp-content/uploads/2014/07/E-2012.01-Transities-Transitiemanagement-Loorbach-Rotmans-2012.pdf

Loorbach, D., Rotmans, J. & Lijnis Huffenreuter, R. (2014). *Ondernemen in transitie: Bedrijfstransities als innovatief model voor duurzaam ondernemen.* Den Haag: Stichting Maatschappij en Onderneming.

Mommers, J. (2015). Hoe duurzaamheid een duurzame samenleving in de weg staat (en wat eraan te doen). *De Correspondent*. decorrespondent.nl/2898/hoe-duurzaamheid-een-duurzame-samenleving-in-de-weg-staat-en-wat-eraan-te-doen/167811179382-8b395685

OESO-richtlijnen voor Multinationale Ondernemingen (2011). *Aanbevelingen voor verantwoord ondernemen in een mondiale context.* Den Haag: Nationaal Contactpunt. www.oesorichtlijnen.nl/oeso-richtlijnen/a/algemene-informatie-oeso-richtlijnen/documenten/brochure/201/12/8/volledige-tekst-oeso-richtlijnen

Roelofs, E. (2011). *Tien lessen in leren*. Nieuw Akademia, Competentiecentrum Transities en TNO.

Roorda, C., Avelino, F., Wittmayer, J. & Steenbergen, F. van (2012). *Methoden in transitiemanagement: Een inleiding op de vijf kernmethoden.* Rotterdam: DRIFT, Erasmus University Rotterdam. www.drift.eur.nl/wp-content/uploads/2012/10/E-2012.04-Methoden-in-Transitiemanagement-Roorda-et-al-2012.pdf

Roorda, C. & Bosman, R. (2014). *Aanjagen van transities – inspiratie uit Nederland en daarbuiten.* Rotterdam: DRIFT, Erasmus University Rotterdam. www.drift.eur.nl/wp-content/uploads/2012/11/DRIFT_essay_Aanjagen_van_transities_Roorda_Bosman_2014.pdf

Roorda, C., Wittmayer, J., Henneman, P., Steenbergen, F. van, Frantzeskaki, N. & Loorbach, D. (2014). *Transition Management in the Urban Context: Guidance Manual.* Rotterdam: DRIFT, Erasmus Univer-

sity Rotterdam. www.drift.eur.nl/wp-content/uploads/2014/10/DRIFT-Transition_management_in_the_urban_context-guidance_manual.pdf

Rotmans, J. (2012). *In het oog van de orkaan: Nederland in transitie.* 's-Hertogenbosch: Aeneas Media BV.

Rotmans, J. (2014). *Verandering van tijdperk: Nederland kantelt.* 's-Hertogenbosch: Aeneas Media BV.

Rotmans, J., Kemp, R. & Asselt, M. van (2001). More Evolution Than Revolution: Transition Management in Public Policy. *Foresight, 3*(1), pp. 15-31.

Sanders, F. & Roorda, C. (2015). *Het MKB als aanjager van transities richting internationaal MVO.* Rotterdam: DRIFT, Erasmus University Rotterdam. www.drift.eur.nl/wp-content/uploads/2015/11/IMVO-Essay-1_MKB-als-aanjager-Sectortransitiesc.pdf

Sanders, F., Roorda, C. & Buchel, S. (2016). *Het versnellen van duurzaamheidstransities met veranderprojecten.* Rotterdam: DRIFT, Erasmus University Rotterdam. www.drift.eur.nl/wp-content/uploads/2016/07/Essay-3_Final_Compleet.pdf

Sanders, F., Welkers, J. & Roorda, C. (2015). *Maatschappelijk verantwoord ondernemen volgens MKB-ondernemers.* Rotterdam: DRIFT, Erasmus University Rotterdam. www.drift.eur.nl/wp-content/uploads/2015/10/IMVO-publicatie-2_MVO-volgens-MKB.pdf

SER (2016). *Convenant Duurzame Kleding en Textiel.* Den Haag: Sociaal-Economische Raad. www.ser.nl/nl/publicaties/overige/2010-2019/2016/convenant-duurzame-kleding-textiel.aspx

Zanten, I. & Noortwijk, R. van (2016). *Analyse Inzendingen Duurzame Dinsdag 2016*. Utrecht: GreenWish. www.greenwish.nl/wp-content/uploads/Dudi2016Analyse.pdf

Meer informatie over het IMVO-programma 'Samen Veranderen' en Grensverleggers: mvonederland.nl/internationaalmvo en www.grensverleggers.nl.