

Van ketenregisseur naar transitiebegeleider

Samenwerken aan een circulaire economie

Onderzoeksrapport in opdracht van RVO/Het Versnellingshuis

Amsterdam Transition Institute; Esther de Haan & Fer van den Boomen

Mei 2025

Inhoudsopgave

Samenvatting	3
Inleiding	5
Opzet van het onderzoek	7
Werkmodel ketenregie	10
Bevindingen onderzoek	13
Competentieprofiel van een transitiebegeleider	25
<i>Aspect 1. Coachen van collectieve leerprocessen</i>	26
<i>Aspect 2. Initiatief nemen</i>	30
<i>Aspect 3. Verbinden van partijen</i>	32
<i>Aspect 4. Faciliteren van de samenwerking</i>	34
<i>Aspect 5. Ontwerpen van een transitietraject</i>	36
<i>Aspect 6. Strategische keuzes voorleggen</i>	38
<i>Aspect 7. Sturen op het behalen van resultaten</i>	40
<i>Aspect 8. Onderbouwen van keuzes</i>	42
<i>Aspect 9. Voeden van wet- en regelgeving</i>	44
Conclusies en aanbevelingen	47
Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek	48
Literatuur	49
Bijlage: Literatuuroverzicht competentieprofielen	52

Samenvatting

Realiseren van een circulaire economie is een complexe opgave.

Ketenregisseurs worden door RVO en het Versnellingshuis aangesteld om de transitie naar een circulaire economie binnen een keten tot een succes te maken. Onduidelijk is wat de bijdrage van ketenregisseurs precies is. Dit onderzoek verheldert wat zij doen en wat hun bijdrage succesvol maakt.

Vraagstelling. Het onderzoek richt zich op de geleerde lessen vanuit Moonshots en Ketendoorbraakprojecten, zodat die lessen beschikbaar komen voor de verschillende partijen die zich richten op het circulair maken van een keten.

Opzet onderzoek. Uitgegaan is van een werkmodel voor ketenregisseurs dat gebruikt wordt door het Versnellingshuis. Dat werkmodel bestaat uit vier rollen: ketenarchitect, ketenmakelaar, ketenmanager en coach. In totaal zijn 11 ketenregisseurs geïnterviewd over hun concrete bijdrage aan al dan niet succesvolle ketendoorbraken. De bevindingen uit de interviews zijn teruggekoppeld aan een focusgroep van respondenten.

Bevindingen. Uit de interviews blijkt dat ook ketenregisseurs staan voor een complexe opgave, waarbij over de verantwoordelijkheid van ketenregisseurs meerdere opvattingen bestaan. Omdat zij graag impact willen maken nemen zij allerlei taken op zich die gericht zijn op het realiseren van ketendoorbraak, terwijl zij tegelijkertijd daar niet direct over gaan, daarover gaan de consortialeden.

Een van de bevindingen is dat zij in de praktijk meer rollen hebben dan in het werkmodel geformuleerd zijn: ze doen duidelijk meer dan beschreven in het werkmodel. Tegelijkertijd blijkt dat de coachrol uit het werkmodel minder stevig wordt geïngevuld. Vanuit het perspectief van collectieve leerprocessen is dit juist een rol die van toegevoegde waarde kan zijn: collectieve leerprocessen zijn nodig om samen met anderen tot inhoudelijke oplossingen te kunnen komen die tot duurzame ketendoorbraak leidt.

Resultaat. Op basis van de interviews en de terugkoppeling van de bevindingen is een competentieprofiel voor ketenregisseurs opgesteld, dat is vergeleken met de beschikbare literatuur over transitiebegeleiding. Ook is het competentieprofiel voorgelegd aan 12 begeleiders van transitieprojecten, en op iteratieve wijze bijgesteld op basis van hun feedback. De pragmatische validiteit van het profiel is vastgesteld door een grotere groep van betrokkenen bij Ketendoorbraakprojecten.

Conclusie. De complexiteit van het realiseren van ketendoorbraak ten behoeve van een circulaire economie vergt begeleiding door een onafhankelijke buitenstaander met een heldere taakopdracht. Die taakopdracht is op de eerste plaats het begeleiden van collectieve leerprocessen. Dit onderzoek levert een hanteerbaar competentieprofiel op, dat gebruikt kan worden zowel bij de opdrachtverlening aan transitiebegeleiders als bij de ontwikkeling van hun bekwaamheid.

Aanbevelingen. We bevelen aan om 1) de ondersteuning voor het realiseren van een circulaire economie te handhaven, 2) ketenregisseurs beter te positioneren als transitiebegeleiders, en 3) te investeren in hun bekwaamheid om collectieve leerprocessen te stimuleren.

Vervolg. Investeer in het ontwikkelen van het begeleiden transitiebegeleiders van 'mensenwerk' en leerloops op alle lagen gedurende het hele traject.

Mei 2025, Esther de Haan en Fer van den Boomen

Inleiding

Het Versnellingshuis ondersteunt sinds 2019 ketensamenwerking. Sindsdien zijn 25 Moonshots afgerond, en nog eens zeven Moonshots zijn in uitvoering. Sinds 2023 zijn daarnaast zeven Ketendoorbraakprojecten gestart en staan alweer nieuwe Ketendoorbraakprojecten in de startblokken. Binnen Ketendoorbraakprojecten en Moonshots worden ketenregisseurs aangesteld om systemische knelpunten binnen specifieke waardenketens of sectoren te identificeren en deze barrières voor de transitie naar een Circulaire Economie te doorbreken. Dit gebeurt door middel van gerichte opdrachten.

In de afgelopen jaren is veel ervaring opgedaan met Moonshots en Ketendoorbraakprojecten. Eerder geïdentificeerde knelpunten en kansen zijn vastgelegd in onder andere de Rode draden-rapportages 2021 tot en met 2024, en het Transitiecanvas 2024. Deze inzichten zijn gebaseerd op deskresearch, focusgroepen, ondernemerservaringen en mogelijke oplossingen. De rapportages dienen als communicatiemiddel tussen het Versnellingshuis, de RVO en de ministeries, maar ook daarbuiten, met het circulaire landschap.

Aanleiding

- Het Versnellingshuis ondersteunt sinds 2019 ketensamenwerking om een meer Circulaire Economie te stimuleren
- Daartoe stelt het Versnellingshuis ketenregisseurs aan bij Moonshots en Ketendoorbraakprojecten
- Het ontbreekt aan gerichte informatie waarmee nieuwe circulaire ketens in staat zijn om zelfstandig succesvolle samenwerking op te zetten

2

Op dit moment ontbreekt er gerichte informatie waarmee nieuwe circulaire ketens zelfstandig in staat zijn om een succesvolle samenwerking op te zetten. Daarom is het belangrijk om de inzichten en lessen van ketenregisseurs uit al afgeronde en nog lopende Ketendoorbraakprojecten en Moonshots te analyseren en te rapporteren.

De vraag van RVO Nederland en het Versnellingshuis aan het Amsterdam Transition Institute luidt: stel de Nederlandse ketens van ondernemingen in staat om hun keten succesvol en circulair te maken, door geleerde lessen vanuit Moonshots en Ketendoorbraakprojecten beschikbaar te maken voor deze ketens. De doelgroep zijn ketens van ondernemingen uit Nederland. Deze

ketens werken al samen en willen barrières doorbreken om hun keten circulair te maken. Dit zijn ketens die waarschijnlijk tegen vergelijkbare problemen aanlopen als de ketens in de lopende of al afgeronde projecten.

Opdracht

Stel de Nederlandse ketens van ondernemingen in staat om hun keten succesvol en circulair te maken, door geleerde lessen vanuit Moonshots en Ketendoorbraakprojecten beschikbaar te maken voor deze ketens

3

In dit rapport leggen we verantwoording af over het onderzoek naar ketenregisseurs dat we op basis van deze opdracht hebben verricht. Hierna komt eerst de aanpak van het onderzoek aan bod. Vervolgens verhelderen we het werkmodel dat als uitgangspunt heeft gediend voor wat een ketenregisseur in de praktijk doet. Dan bespreken we hoe we de data hebben geanalyseerd. Dat mondt uit in het competentieprofiel voor wat wij uiteindelijk 'transitiebegeleiders' zijn gaan noemen in plaats van ketenregisseurs. De keuze voor dit nieuwe woord lichten we hierna toe. We ronden het rapport af met conclusies, aanbevelingen en een voorstel voor een vervolg op dit onderzoek.

Opzet van het onderzoek

Dit onderzoek beoogt bij te dragen aan bruikbare kennis voor het realiseren van een meer circulaire economie. Het onderzoek start vanuit een praktijkkwestie, een concrete moeilijkheid in de praktijk. Die praktijkkwestie is: de opgave van ketenregisseurs om in een specifieke situatie bij te dragen aan een meer circulaire economie.

De bedoeling is om kennis te ontwikkelen die het handelen van actoren kan verbeteren. Om tot bruikbare kennis voor het handelen in de praktijk te komen, is hier gekozen voor het uitvoeren van een *exemplarisch praktijkonderzoek* (Doets, 1982). Het woord *praktijkonderzoek* geeft aan dat het gaat om de productie van kennis die ten dienste staat van het praktische handelen. De toevoeging *exemplarisch* geeft enerzijds weer dat de ontwikkeling van het kennisproduct plaatsvindt op basis van een gedeelte van een groter aantal praktijksituaties die als voorbeeld kunnen dienen. Anderzijds heeft *exemplarisch* ook betrekking op het 'voorbeeldige' karakter van het uiteindelijke kennisproduct: op een "exemplarisch repertoire van handelingsmogelijkheden, waarvan actoren afhankelijk van hun situatie, gebruik kunnen maken" (Doets, 1982, p. 55).

Hier gaat het om het formuleren van praktische kennis voor belanghebbenden binnen verschillende sectoren, zodat zij zelfstandig in staat zijn een succesvolle samenwerking in nieuwe circulaire ketens op te zetten. Deze kennis is niet alleen bruikbaar voor ketenregisseurs zelf, maar ook voor andere belanghebbende actoren.

Weliswaar is het beoogde kennisproduct instrumenteel van aard ('hoe kan iemand beter...?'), toch waken we ervoor dat het niet tot een standaardinstrument beperkt blijft; dat zou onvoldoende recht doen aan de complexe opgave waar een ketenregisseur voor staat. Het onderzoek levert daarom geen voorschriften aan over hoe te handelen, maar beoogt wel houvast te bieden in de vorm van een *wegwijzer voor het handelen* (Doets, 1982). Een wegwijzer die nauw verbonden is met iemand die handelt, met zijn mogelijkheden om in de sociale werkelijkheid in te grijpen. We sluiten daarbij aan bij wat wel als *praktische wijsheid* (phronesis) benoemd wordt: prudent handelen van actoren in de veelal weerbarstige praktijk.

In afstemming met RVO en het Versnellingshuis is voor een gefaseerde aanpak gekozen voor dit onderzoek.

Opzet onderzoek

1. Opdracht afstemmen en plannen
2. Oriëntatiefase
3. Vaststellen werkmodel
4. Keuze projecten
5. Uitvoeringsfase
6. Bewerkingsfase
7. Verspreidingsfase (na afloop van het traject)

4

We zijn gestart vanuit de praktische ervaring van ketenregisseurs van het Versnellingshuis met Moonshots en Ketendoorbraakprojecten, zoals ook deels geformuleerd in de Rode draden rapportages uit 2021 tot en met 2024. Ook hebben we gebruik gemaakt van theoretische inzichten vanuit circulaire economie, samenwerking in allianties, systeemdenken en het begeleiden van collectieve leerprocessen (Haan, 2017, Ruyters & Veldkamp, 2012, Boomen, 2024).

We hebben een voorlopig werkmodel vastgesteld op basis van de rollen van de ketenregisseur (of van het ketenregieteam) die nodig zijn om systemische knelpunten binnen specifieke waardeketens of sectoren te identificeren en deze barrières te doorbreken ten behoeve van de succesvolle transitie naar een Circulaire Economie. Deze rollen dienden nog verder geconcretiseerd te worden naar wat ketenregisseurs in de praktijk doen.

In samenspraak met het Versnellingshuis zijn een drietal Moonshots en Ketendoorbraakprojecten gekozen die representatief zijn voor de werkwijze van ketenregisseurs. Interviews zijn uitgevoerd gericht op *individuele geleerde lessen* van 11 ketenregisseurs. Daarbij werd gebruik gemaakt van een semi-structureerd interview (gericht op succesvolle samenwerking binnen de keten, al dan niet aanwezige randvoorwaarden en succesvolle ketenregie, mede gebaseerd op eigen interventies van de ketenregisseurs). Met de respondenten van de interviews is een focusgroep gehouden gericht op het formuleren van *gezamenlijke geleerde lessen* van de ketenregisseurs, waarin zij verhelderden hoe zij waarnemen wat zich in de ketensamenwerking voordoet, hoe zij kansen en belemmeringen identificeren, en wat zij doen (en soms ook juist laten) om op een succesvolle wijze ketensamenwerking te stimuleren. De tussentijdse bevindingen uit de interviews en de focusgroep zijn teruggekoppeld met de opdrachtgevers vanuit RVO en het Versnellingshuis, waarna en afstemming plaatsvond over het vervolg.

Vervolgens hebben bijeenkomsten plaatsgevonden met zes relevante betrokkenen uit drie *andere* Moonshots en Ketendoorbraakprojecten. Deze bijeenkomsten waren gericht op het ophalen van *geleerde lessen per project* met betrekking tot de samenwerking binnen de keten, al dan niet aanwezige randvoorwaarden en de specifieke bijdragen van de ketenregisseurs/regieteams. Omdat we onze tussentijdse resultaten ook wilden toetsen aan de ervaringen van ketenregisseurs die niet verbonden zijn aan het Versnellingshuis, hebben we deze voorgelegd aan zes deelnemers aan de opleiding transitiecoaching van het Amsterdam Transition Institute. De bevindingen uit al deze bijeenkomsten zijn teruggekoppeld met de opdrachtgevers vanuit RVO en het Versnellingshuis.

Uitvoeringsfase met ketenregisseurs

- Semi-gestructureerde interviews
- In totaal 9 gesprekken met 11 ketenregisseurs
- Verscheidenheid aan projecten (Moonshots en Ketendoorbraakprojecten)
- In verschillende branches (van Beton tot Mode)
- 1 focusgroep
- 3 conferenties met stakeholders
- Benchmark transitiecoaches deelnemers opleiding van Amsterdam Transition Institute

6

Als resultaat van het onderzoek is op iteratieve wijze een competentieprofiel voor de praktijk geformuleerd, dat volgens de respondenten bruikbaar is om de opgave in de richting van een meer circulaire economie vorm te geven. Dit competentieprofiel is op basis van gesprekken met in totaal 23 respondenten opgesteld, en is voorgelegd tijdens een gezamenlijke slotconferentie met alle betrokkenen bij dit onderzoek (inclusief ketenregisseurs en opdrachtgevers). De slotconferentie is erop gericht geweest om de bruikbaarheid van het competentieprofiel verder te valideren, waarbij gebruik is gemaakt van een aantal criteria (o.a. generieke toepasbaarheid). Op basis van de bevindingen van de slotconferentie is het competentieprofiel nog op enkele punten bijgesteld.

Op basis van de bevindingen uit het onderzoek formuleren we suggesties en aanbevelingen voor de doorontwikkeling/verspreiding van de resultaten.

Werkmodel ketenregie

Het rijk stimuleert de transitie naar een meer circulaire economie. In het Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030 wordt uitgewerkt hoe het ambitieuze klimaatdoel voor de circulaire economie wordt ondersteund. Onder andere door het stimuleren van (internationale) duurzame, circulaire ketens via het Versnellingshuis. Vanuit het Versnellingshuis vindt circulaire ketenondersteuning op verschillende manieren plaats.

In dit onderzoek gaat het vooral om grote ketenprojecten die worden ondersteund door Moonshots (gericht op de verkenningsfase gedurende 6 tot 12 maanden), en door Ketendoorbraakprojecten (gericht op de uitvoeringsfase gedurende 3 tot 4 jaar). Zowel bij Moonshots als bij Ketendoorbraakprojecten ondersteunt een onafhankelijke ketenregisseur (of het ketenregieteam) de samenwerking binnen een consortium.

De ketenregisseur (het ketenregieteam) gaat volgens de verschillende instructies voor Moonshot en Ketendoorbraaktrajecten in opdracht van het Versnellingshuis en RVO aan de slag met vertegenwoordigers van het consortium. Dat doen zij 'in werkgroepen rondom onderscheiden actielijnen'. Daarbij is ook sprake van een aansturende en van een begeleidende rol vanuit RVO/het Versnellingshuis.

Niet erg duidelijk is wat de verantwoordelijk van de ketenregisseur (het ketenregieteam) hierbij is (waarop deze uiteindelijk wordt afgerekend). Volgens het Versnellingshuis heeft een ketenregisseur enerzijds kennis van zaken in de betreffende sector, anderzijds faciliteert hij het proces, zodat de ketenpartners zelf aan de slag kunnen. De taken en rollen zijn vooral afhankelijk van de taakopvatting van de ketenregisseur, van de fase waarin het circulaire ketenproject zich bevindt en zijn te onderscheiden in (een combinatie) van vier rollen.

Die vier rollen worden door het Versnellingshuis als volgt omschreven:

1. Ketenarchitect: Zet het idee van de keten op en brengt in kaart wat er nodig is om de keten te laten werken, samen met het in kaart brengen van de mogelijke impact.
2. Ketenmakelaar: Moet de verschillende nodige partijen samenbrengen en aan laten sluiten.
3. Ketenmanager: Vanuit deze rol worden samenwerkingen aangejaagd, afspraken gemaakt, uitgewerkt en doorgevoerd.
4. Coach: Vanuit deze rol wordt het vertrouwen in de keten gecreëerd en gewaarborgd. Door het aanvoelen van gevoelens, te duiden en te reflecteren.

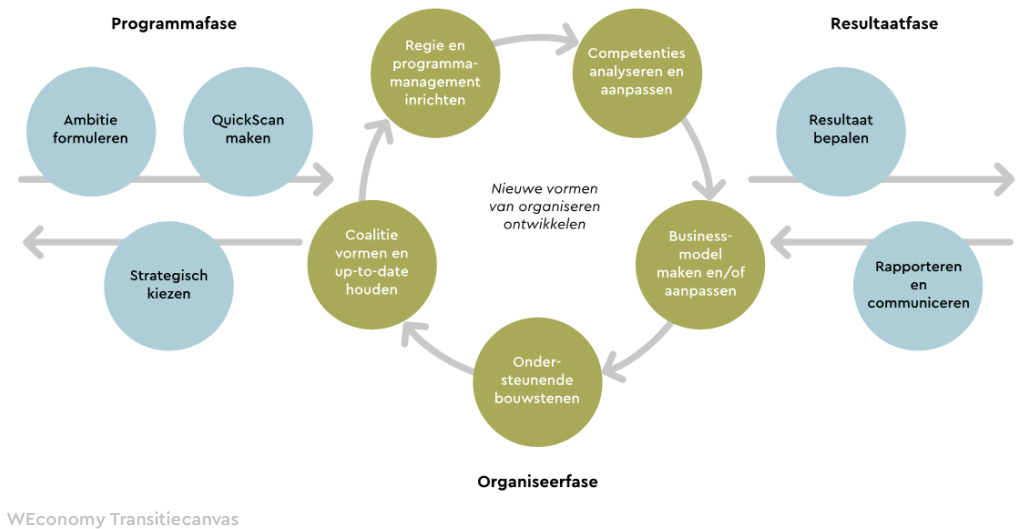
Werkmodel Versnellingshuis: vier rollen

1. Ketenarchitect
2. Ketenmakelaar
3. Ketenmanager
4. Coach

5

Bij een Moonshot is sprake van een andersoortig doel en een ander traject dan bij een Ketendoorbraaktraject. Toch heeft een ketenregisseur bij beide trajecten een vergelijkbare opgave. Hoewel het niet erg helder is wat de precieze verantwoordelijkheid van een ketenregisseur is, noch hoe de vier rollen concreet in de praktijk worden ingevuld, hanteren we deze rollen als voorlopig werkmodel voor het onderzoek.

Deze keuze voor het werkmodel wordt ingegeven door de beperkte informatie die beschikbaar is over wat een ketenregisseur in de praktijk doet. De meeste literatuur gaat over hoe een transitie in algemene zin verloopt (of zou moeten verlopen). Veel minder is geschreven over hoe je concrete transitie vormgeeft (hoe je dat in de praktijk doet). Aanwijzingen voor hoe je dat doet zijn te vinden bij de Boer & Heideveld (z.d.), Het Groene Brein (2021), Het Groene Brein, Community Sociaal Circulair (2023) en Jonker (2025). Zie onderstaand figuur, als voorbeeld van het vormgeven van transitie.



Figuur 1 WEconomy Transitiecanvas: de inhoud van de transitie

Specifieke publicaties over wat een ketenregisseur precies doet zijn er echter nauwelijks, op een onderzoek van Heideveld & Veldhoven (z.d.) na. Wel zijn diverse publicaties te vinden over het handelen van actoren in vergelijkbare of aanpalende posities aan die van een ketenregisseur, met steeds een iets andere naamgeving en ook met een ander accent. Bijvoorbeeld in de beschrijving van de activiteiten van een 'transitieaanjager' (Jonker, 2025), een 'ketenmakelaar' (Cramer, 2020; 2021), een 'transitiemanager' (Hogenboom et. al, 2024), een 'manager van eco-systemen' (Man, 2018), een 'transitiecoach' (Haan, 2016) of een 'reflexive monitor' (Mierlo et. al, 2010).

Omdat hierbij ook steeds sprake is van een net iets andere (en soms sterk verschillende) invulling van die positie, gebruiken we de omschrijving van de vier rollen van een ketenregisseur zoals door het Versnellingshuis is omschreven als werkmiddel.

Bevindingen onderzoek

Bij de transitie naar een circulaire economie is sprake van complexe maatschappelijke vraagstukken: niet alleen is onduidelijk wat de vraag precies is, ook is onduidelijk wie er een vraag heeft, wat een mogelijk antwoord is, en of dat wel een antwoord is op de vraag. In de regel gaat het om vraagstukken die van ons allemaal, en daarmee van niemand zijn (Vermaak, 2025).

Contextvariabelen

- Aard van de sector en de opgave
- Technologische ontwikkelingen
- Europese en nationale politieke ontwikkelingen
- Aanwezige (en mogelijk nieuwe) wet- en regelgeving
- De verscheidenheid aan spelers
- Mate van samenwerking binnen de keten
- Subsidie voor ketensamenwerking

7

De vraagstukken waar de transitiebegeleiders aan werken zijn niet op te lossen op basis van ervaringen, inzichten, patronen, trends uit het verleden. De oplossing van het vraagstuk is bij aanvang van het traject onbekend. De complexiteit maakt dat er gebrek aan scherpte is en dat gaande het traject meer duidelijk wordt waarheen te bewegen. Metaforisch gezien is bouwen aan een meer circulaire economie te zien als 'varen in de mist'. Wel is duidelijk dat steeds sprake is van een veelheid aan aspecten die mogelijk van invloed zijn op zowel het vraagstuk als op de oplossing ervan (factoren), en ook van een veelheid aan mogelijke belanghebbenden (actoren).

Belangrijke contextvariabelen zijn:

- Aard van de sector/het systeem (kan ook regio zijn, geen keten): van bouw tot mode, van sierteelt tot verpakkingindustrie.
- Technologische ontwikkelingen binnen de sector (of daarbuiten).
- Europese en nationale politieke ontwikkelingen die van invloed kunnen zijn op de sector.
- Aanwezige (en mogelijk nieuwe) wet- en regelgeving binnen of voor de branche.
- De verscheidenheid aan spelers in de branche.
- De al dan niet aanwezige mate van samenwerking binnen de keten.
- Subsidie die het mogelijk maakt om een start te maken met samenwerking binnen de keten.

Daarmee is de transitie naar een circulaire economie een complexe professionele opgave voor een ketenregisseur: ook voor hem of voor haar bestaan geen eenvoudige antwoorden op de vraag wat hem of haar te doen staat. Dat betekent dat er geen sprake is van een (eenduidig te formuleren) *juiste* keuze die een ketenregisseur op een bepaald moment dient te maken. Daarvoor is te weinig informatie voorhanden, en is teveel sprake van onzekerheid.

Bevindingen ketenregisseurs

- Ketendoorbraak gaat niet vanzelf
- Ook mét een ketenregisseur is het een uitdagende opgave
- Ketendoorbraak vraagt veel van een ketenregisseur (stevigheid, onafhankelijkheid, volharding, hanteren van vele spanningsvelden)
- De verantwoordelijkheid van een ketenregisseur is niet duidelijk en niet eenduidig
- Vooral de rol als coach krijgt weinig invulling in de praktijk

8

Uit de interviews wordt duidelijk dat de verantwoordelijkheden van een ketenregisseur inderdaad niet eenduidig worden opgevat: sommigen formuleren alleen een inspanningsverplichting voor zichzelf, terwijl anderen het hebben over resultaatverantwoordelijkheid of over de verantwoordelijkheid om een infrastructuur te ontwerpen die doorgaande ketenvernieuwing mogelijk maakt. Onduidelijk is daarom op welk resultaat een ketenregisseur kan worden afgerekend. De ketenregisseur kan ook geen resultaten afdwingen, maar heeft wel invloed; een ketendoorbraak komt niet zomaar tot stand. Alle ketenregisseurs benadrukken wel dat een onafhankelijke partij nodig is. Maar onhelder is welk mandaat een ketenregisseur heeft.

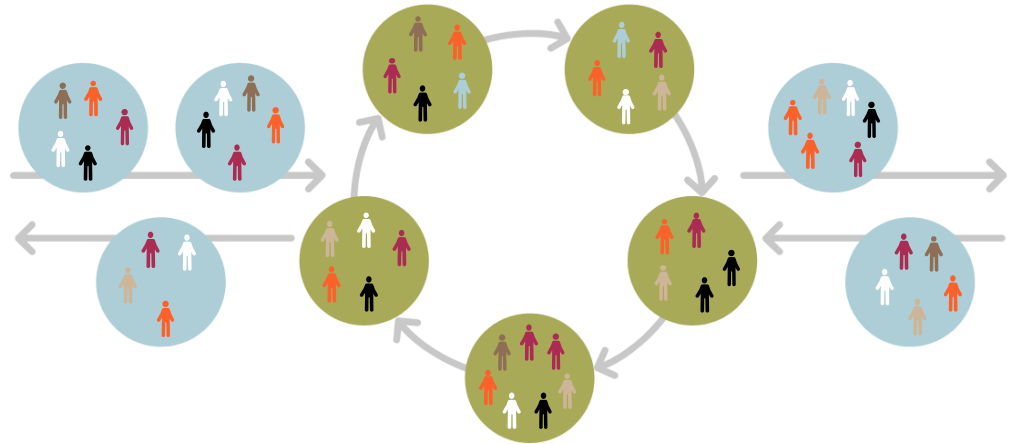
Ketenregie is een soort van verzamelnaam voor het traject dat je ingaat. En dan is het alleen nog maar de vraag wat we precies gaan doen. Want het is altijd, en dat is de complexiteit ook voor partijen zoals wij, 'wat voor soort project ga je in?' Is het productinnovatie, gaat het over een businessmodel, is het procesmanagement? Het is eigenlijk een beetje van alles en je moet heel snel heel erg goed kunnen schakelen tussen die rollen. En soms moet je gewoon een proces faciliteren waarin je de juiste vragen stelt.

De inzet van een ketenregisseur blijkt geen garantie te zijn voor succes. Maar een ketenregisseur kan wel een belangrijke bijdrage leveren. Dat doet hij in de praktijk door een vraagstuk zowel breed (voldoende stakeholders om verschil te kunnen maken) als diep genoeg (niet alleen werken aan inhoudelijke oplossingen, maar ook aan het lerende vermogen van het consortium) op te pakken, zodat een volhoudbare verandering binnen een keten of regio gerealiseerd kan worden. Tegelijkertijd is een ketenregisseur niet in een positie om het resultaat daadwerkelijk af te dwingen: 'je kunt het paard wel naar de drinkbak leiden, maar je kunt het niet dwingen om te drinken'. Dit is het centrale spanningsveld waar een ketenregisseur in optreedt, maar niet het enige spanningsveld. Een ketenregisseur zal in de praktijk eerder een aantal verschillende spanningsvelden tegelijkertijd dienen te hanteren.

Spanningsvelden waar een ketenregisseur in opereert:

- Duwstrategie ('push') vs trekstrategie ('pull')
- De hele keten vs partijen die willen
- (Dreiging van) externe dwang vs intrinsieke motivatie van betrokkenen
- Korte termijn succes vs lange termijn infrastructuur
- Inhoud vs Proces
- Individueel belang vs gezamenlijk belang
- Praten over wat nodig is vs concreet werken aan oplossingen
- Economisch belang vs ecologisch belang
- Peleton laten aanhaken vs richten op koplopers

Een ketenregisseur kan zich niet beperken tot slechts een van deze polen. Dat betekent dat een ketenregisseur dynamisch zal moeten balanceren tussen een aantal polen die elkaar uitsluiten, maar die allebei van belang zijn: het is niet of-of, maar en-en (Miron-Spektor et al., 2011). Een ketenregisseur is volgens ons te zien als een 'reflective practitioner' (Schön, 1983), die een inschatting maakt van wat in een specifieke situatie nodig is en op grond van die inschatting eigen keuzes maakt om iets te doen of juist te laten. Van een ketenregisseur kan ook verwacht worden dat hij of zij de gemaakte keuzes (desgevraagd) kan onderbouwen. En ook dat hij of zij eerdere keuzes op grond van de bevindingen bijstelt als de situatie dat vraagt. Dat betekent dat een ketenregisseur steeds zijn of haar eigen leerproces vormgeeft, al dan niet in direct contact met collega- ketenregisseurs uit de professionele gemeenschap. Daarin ontwikkelt een ketenregisseur zijn of haar bekwaamheid.



Figuur 2 De menskant van de transitie: deelnemers variëren per stap

Opvallend zijn ook de uitspraken van ketenregisseurs over dat ketenregie nogal wat van hen persoonlijk vraagt, zoals ook Heideveld & Veldhoven (z.d.) in hun onderzoek voor de provincie Utrecht hebben gevonden:

- Visionair zijn
- Initiator zijn
- Lef hebben
- Neutrale positie blijven innemen
- Gesprekspartner zijn op meerdere niveaus
- Kunnen omgaan met vele belangen (meervoudig partijdig zijn)
- Durven benoemen wat speelt
- Beschikken over een concrete/praktische insteek
- Veerkracht/wendbaarheid
- Geduld
- In staat zijn om teleurstellingen te hanteren
- Los kunnen laten

We trachten te vermijden om bij persoonskenmerken van ketenregisseurs uitkomen, door ons op hun activiteiten te richten. Uit de transcripten van de interviews hebben we uitspraken van ketenregisseurs die over hun concrete handelen gaat gehaald, en die zoveel mogelijk ondergebracht bij de vier rollen uit het werkmodel. Aan de hand van die uitspraken formuleren we werkwoorden die het concrete handelen zo goed mogelijk verhelderen.

Een van de moeilijkheden blijkt echter te zijn dat de coachrol in de interviews minder expliciet naar voren komt. Die coachrol is nodig om de groep te leren omgaan met de onderlinge interactie, de onduidelijke inhoudelijke oplossingen en met de organisatiepatronen uit de diverse moederorganisaties. De activiteiten die ketenregisseurs als coaching zien, blijken eerder activiteiten te

zijn die passen bij een rol als facilitator (vandaar dat we de vierde rol hierna benoemen als 'facilitator' en niet als 'coach').

Op basis van de interviews wordt het duidelijker wat ketenregisseurs binnen de vier rollen doen (waarbij we de rol als coach hernoemen als een rol als facilitator):

- Architect: ontwerpen van co-creëren op inhoud, infrastructuur vormgeven.
- Makelaar: partijen die willen bij elkaar brengen, met elkaar in gesprek brengen, behoeften en belangen expliciteren, zoeken naar gemeenschappelijk belang, beslissers aan tafel krijgen –al dan niet in een vroeg stadium.
- Manager: plannen maken, subsidie regelen, organiseren van werkgroepen en bijeenkomsten, voortgang erin houden en monitoren, besluiten nemen, resultaten halen en overdragen.
- Facilitator: aansluiten bij wat speelt, kwaliteit van het gesprek faciliteren, formuleren van gedragen ambitie, eigenaarschap stimuleren en uitbreiden.

Een aantal activiteiten van ketenregisseurs blijkt echter niet direct aan deze vier rollen te koppelen. Vanuit de data formuleren we daarom op nog vier aanvullende rollen:

- Onderzoeker: neutrale positie innemen, objectieve feiten op tafel krijgen, onderbouwing maken van LCA's, kosten, scenario's, plannen, etc.?
- Leider: stevig staan, visie neerleggen, anderen inspireren, ambitie hoog leggen, partijen mobiliseren en ze ook meekrijgen, etc.?
- Ondernemer (of strateeg): initiatief nemen -ook als er geen opdracht ligt, oog hebben voor ook commerciële aspecten, kansen zien en ze pakken, doorzetten, volhouden –of tandje erbij- bij tegenslag, etc., inzoomen en uitzoomen?
- Politicus: lobbyen, invloed uitoefenen op beslissers in organisaties, branchevereniging, wetgeving, etc.?

Ook handhaven we de rol als coach, waarbij we wel een andere invulling van die rol hanteren dan in het werkmodel gebeurt.

Niet 4, maar 9 rollen als ketenregisseur

1. Ontwerper
2. Makelaar
3. Manager
4. Facilitator
5. Onderzoeker
6. Leider
7. Ondernemer
8. Politicus
9. Coach

9

De coachrol behoeft nog nadere toelichting. Als onderzoekers zijn we zelf ook actief als coach, opleider van coaches en auteur op het vakgebied van coaching. Vanuit ons perspectief op coachen verwachten we activiteiten als:

- Teamontwikkeling stimuleren (groepsvorming bevorderen, de groep leren om verschillende perspectieven te hanteren, de groep leren omgaan met spanningsvelden, de groep leren nadenken over lange termijn-effecten, balans tussen ratio en emotie).
- Systeemdenken (visie ontwikkelen op stimuleren van sociale innovatie, inzicht krijgen in samenhangende processen, integraal beeld vormen van de maatschappelijke opgave).
- Kunnen omgaan met onderstroom (irritaties of negatieve denkbeelden over anderen die spelen in de groep).
- De groep zo begeleiden dat de groepsintelligentie benut kan worden voor het oplossen van het vraagstuk, vanuit de onderlinge verbondenheid in activiteiten van betrokken actoren.
- Het eigenaarschap voor het vraagstuk bij de groep houden.
- Groep leren om samen besluiten te nemen over: richting, experimenten, deelprojecten, innovatie en onderlinge samenwerking. Dit vanwege de combinatie van individuele en collectieve effecten en resultaten (Ruijters en Veldkamp, 2012).
- Groep laten bepalen op welk bord ze gaan schaken, omdat transitievraagstukken zowel inhoudelijk, sociaal, contextueel als psychologisch complex zijn (Vermaak, 2025). Voor dit soort vraagstukken bestaan geen eenvoudige oplossingen. Ze worden ook wel 'messy' of 'wicked' genoemd, en kunnen door de betrokkenen gevoelsmatig ook wel ervaren worden als 'taaie vraagstukken'.
- Het niet weten dat met zulke vraagstukken gepaard gaat, vraagt van de begeleider de groep zo te begeleiden dat de groep hiermee kan omgaan door een omgeving te creëren waarin de betrokken kunnen verduren dat ze ook nog niet precies weten wat er moet gebeuren.

- Ook de ketenregisseur zelf staat daarmee voor een complexe opgave, waarbij hij ook zelf niet goed weet wat te doen. Hij zal zich daarbij moeten opstellen als reflectieve practitioner (helicopterview ontwikkelen, sturing geven aan het eigen leerproces afwisselend inzoomen en uitzoomen, dilemma's op de hiervoor benoemde spanningsvelden als interventiekundige hanteren).

Vandaar dat we de focusgroep in plaats van vier negen rollen voorleggen. Naast de overige bevindingen zoals hiervoor geformuleerd.

Feedback focusgroep

- Ketenregie vraagt inderdaad om verschillende rollen, die niet bij één persoon hoeven te liggen
- De geformuleerde rollen zijn niet eenduidig (er is sprake van verschillende rolopvattingen)
- Stel een competentieprofiel op voor ketenregisseurs met heldere begrippen en herkenbare activiteiten

10

De focusgroep die we de bevindingen voorleggen benadrukt:

- De spanningsvelden worden herkend, maar geven niet weer dat je minder van de ene kant en meer van de andere kant zou moeten doen. Het gaat om het hanteren van die spanningsvelden (en niet zozeer om worstelen).
- Verschillende woorden worden gebruikt die hele verschillende betekenissen lijken te hebben. Dat wordt een beetje 'woordenbingo'. De vraag is steeds: wat doe je concreet vanuit die rol (dat woord)?
- Het zijn nogal veel rollen voor 1 persoon. Het gaat er niet zozeer om dat iemand in staat is om al die rollen te vervullen. Dat vraagt om een 'superpersoon', een schaap met de vijf (acht, of zelfs negen) poten, en die bestaat niet. Het gaat er ook meer om dat al die rollen vervuld worden binnen het project. Van een ketenregisseur mag dan verwacht worden dat hij daar strategisch overzicht over heeft. Bijvoorbeeld: wel zorgen dat er onderzoek gedaan wordt, maar niet per se zelf onderzoeken. Dat vraagt om het principe hanteren van kunnen uitzoomen en kunnen inzoomen: wat is hier nu nodig?
- Onderliggende vraag is: waar ben je als ketenregisseur verantwoordelijk voor? Heb je slechts een inspanningsverplichting om mensen met elkaar in gesprek te brengen, of ben je juist verantwoordelijk voor het maken van impact in de zin van dat je een bepaald doel realiseert? De aanwezigen

benadrukken vooral dat laatste: impact maken. Dat is van belang omdat er zeker in het begin van het traject niet één 'natural owner' is. Vandaar dat de rol van 'ondernemer' of 'strateeg' ook van belang is, zeker in het voortraject. Je brengt jezelf als ketenregisseur ook in stelling.

- Als ketenregisseur zorg je voor dat de betrokkenen een gezamenlijke ambitie formuleren, die kraakhelder is. Op die gezamenlijke ambitie krijgt de ketenregisseur een 'license to operate': de ketenregisseur staat dan voor het realiseren van die gezamenlijke ambitie van de hele club. Dat betekent dat een ketenregisseur zich verbindt aan die stip op de horizon, aan de gezamenlijke ambitie, aan de 'big hairy goals'. Dat levert in de praktijk wel dilemma's op, want je kunt ook weer niet iets afdwingen als: dan en dan is er een bepaald resultaat gerealiseerd. Dat resultaat is namelijk ook niet zo helder, zeker niet bij aanvang van een traject.
- Het betekent in de praktijk wél dat een ketenregisseur zich niet laat tegenhouden door enkele deelbelangen. En ook dat hij zich niet tevreden stelt met kleine stapjes. Het gaat erom belangtegenstellingen juist te overbruggen, en niet te faciliteren dat die blijven bestaan. Het betekent ook dat als betrokkenen zich te veel als lobbyist opstellen, dat een ketenregisseur op afscheid aanstuurt. Ook: zorgen voor financiering van de volgende stap (op een manier die gezond is voor alle betrokkenen, dus niet alleen voor degene met een deelbelang).
- De keuze tussen 'duwen en trekken' is niet alleen in het begin aan de orde (eerst duwen, dan trekken), maar blijft gedurende het hele traject bestaan. Bijvoorbeeld: als er echt geïnvesteerd moet worden door de partijen. Je kunt jezelf als ketenregisseur pas terugtrekken als de ambitie in structuren is ingebed. En dat kost tijd, bijvoorbeeld 4-6 jaar.
- Opgemerkt wordt dat een ketenregisseur om serieus genomen te worden de sector ook moet kennen en ook moet snappen waar het inhoudelijk over gaat, over hoe het werkt.
- Benadrukt wordt dat onafhankelijkheid als ketenregisseur van groot belang is; hij zou zelfs 'autonoom' moeten zijn. Dat betekent dat hij zich verbindt aan de opgave, en niet aan de personen die bij het traject betrokken zijn.
- Ook wordt benadrukt dat het opschalen van een traject vraagt om het nemen van verantwoordelijkheid door de nationale overheid. En dan niet alleen door het geven van subsidie, maar ook door wet- en regelgeving. Dat betekent dat een ketenregisseur ook een rol heeft om ervoor te zorgen dat partijen elkaar verstaan. Anders blijft het een niche-verhaal. Het gaat hier dus om de wisselwerking tussen overheid en netwerken. De overheid is nodig voor systeemverandering; dat kun je niet alleen aan de marktpartijen overlaten. Mogelijk betekent dat ook dat de overheid al in een eerder stadium aan tafel dient te zitten, als een van de partijen die de gezamenlijke ambitie formuleert.
- Wat de contextvariabelen betreft gaat het overigens om meerdere contexten: niet alleen de nationale overheid, maar ook Europese afspraken,

of afspraken binnen de branche zelf. Per situatie moet die context in kaart worden gebracht. Daar zijn verschillende instrumenten voor.

- De coachrol is inderdaad wat minder duidelijk vertegenwoordigd. Die rol krijgt invulling doordat de ketenregisseur kijkt naar wat al aan competenties aanwezig is, zodat die niet zozeer door hemzelf vervuld hoeven worden, maar juist versterkt kunnen worden. Bijvoorbeeld als het gaat om leiderschap 'aanzetten'. Maar individueel coachen is niet zozeer aan de orde. Wel meer op groepsniveau, maar dan lijkt het meer op 'meenemen in het proces' over wat er allemaal moet gebeuren. Is dat meer het 'faciliteren van het proces', of ook zorgen dat er sprake is van een gezamenlijk leerproces? Dat kan in een Community of Practice, maar ook door het inhuren van een leerspecialist.
- Het is helderder om het niet zozeer over rollen te hebben, maar meer over competenties die aanwezig dienen te zijn, al bestaat ook geen eenduidigheid over wat competenties dan precies zijn. Die competenties zijn wel steeds aan een persoon gekoppeld. Maar dat is toch weer iets anders dan dat het over eigenschappen gaat. Ook wordt opgemerkt dat het wel prettig is als de verschillende competenties zoveel mogelijk in 1 persoon vertegenwoordigd zijn. Dat maakt het makkelijker.

Op basis van de door ons gehouden interviews geven ketenregisseurs aan dat de rollen erg algemeen geformuleerd zijn. Een aantal respondenten geeft aan de voorkeur te hebben voor het formuleren van een competentieprofiel. Hierna trachten we tegemoet te komen aan deze wens. We kiezen ervoor om een competentieprofiel op te zetten voor ketenregisseurs. Daartoe bestuderen we ook wat in de literatuur geformuleerd wordt als het gaat om transitie van sectoren. In totaal analyseren we 12 extra publicaties (zie hiervoor de bijlage).

Formuleren van een competentieprofiel

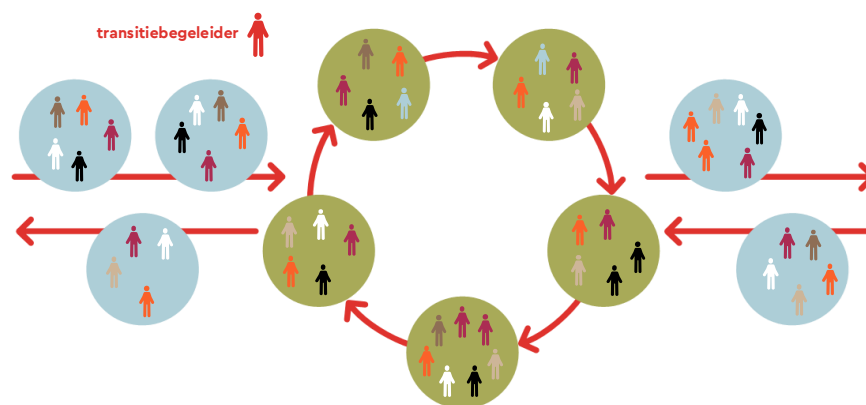
- In totaal zijn 12 profielen uit de literatuur geanalyseerd
- Op basis van de interviews zijn verschillende versies van het profiel opgesteld, op basis van wat *doet* een ketenregisseur
- Deze profielen zijn op iteratieve wijze voorgelegd aan de betrokkenen van 3 projecten
- Een benchmark is uitgevoerd met 6 transitiecoaches

Op basis van de bevindingen uit dit onderzoek en de literatuur benoemen we wat ketenregisseurs doen op een wat andere manier dan bij het

Versnellingshuis gebruikelijk is, namelijk als het werk van een *transitiebegeleider*. Het woord *ketenregisseur* zet de verschillende partijen (inclusief de ketenregisseur zelf) namelijk op het verkeerde been: alsof hij het wel even zal regelen (en de rest gerust een stapje terug kan zetten). De interviews maken heel duidelijk dat het eigenaarschap voor de transitie bij de betrokken partijen zelf ligt: zij zullen het moeten doen. Het woord *transitiebegeleider* benadrukt dat zoiets ook weer niet vanzelf gaat; enige begeleiding is daarbij nodig.

De keuze voor het woord *transitiebegeleider* betekent ook dat wij de coachrol als belangrijkste rol zien in de bijdrage aan een meer circulaire economie. Wij maken die keuze omdat succesvolle transities een ingrijpende leersprong veronderstellen: betrokkenen gaan fundamenteel anders kijken en ook anders handelen, en zorgen ervoor dat die andere manier van kijken en handelen op een blijvende manier wordt verankerd in hun werk. Daar staat of valt een transitie in de praktijk mee.

Dat betekent ook dat de belangrijkste taak van een transitiebegeleider niet zozeer is om mensen bij elkaar te brengen en dan maar te hopen dat er iets innovatiefs gebeurt. En ook niet om als een soort 'manusje van alles' op te treden, met als risico dat het eigenaarschap van de transitie niet wordt genomen door degenen die er in feite over gaan. We formuleren als essentiële - maar onderbelichte- verantwoordelijkheid van een transitiebegeleider om een uitdagende omgeving voor de betrokkenen te creëren. Een leeromgeving die hen uitdaagt om anders te gaan kijken en handelen, en ook in staat zijn om dat andere kijken en handelen vast te leggen in een andere, min of meer bestendige, manier van organiseren. Maar het is aan de betrokkenen bij de transitie zelf om die leersprong te maken. Dat kan een transitiebegeleider niet voor hen doen. Hij kan slechts een leeromgeving vormgeven die het mogelijk maakt om anders te gaan kijken en ook anders te gaan handelen.



Figuur 3 Leeromgeving creëren en begeleiden (rode lijnen)

Competentie om *in de specifieke situatie*

- Te zien wat nodig is
- ... in staat zijn om te kunnen doen wat nodig is
- ... en dat ook daadwerkelijk durven

12

We ontwerpen een *competentieprofiel* op basis van onze onderzoeksbevindingen, en leggen dat competentieprofiel voor aan onze gesprekspartners uit drie verschillende Ketendoorbraakprojecten. Op basis van hun feedback passen we de formuleringen van de verschillende aspecten steeds aan. Ook leggen we het uiteindelijke competentieprofiel voor aan zes deelnemers van de leergang transitiecoaching van Amsterdam Transition Institute. Ook hun feedback wordt verwerkt in het uiteindelijke competentieprofiel voor transitiebegeleiding.

Het uiteindelijke competentieprofiel leggen we tijdens een slotconferentie voor aan alle betrokkenen bij dit onderzoek. Behalve om ketenregisseurs gaat het daarbij ook om vertegenwoordigers vanuit RVO en Het Versnellingshuis. Tijdens de slotconferentie blijkt bij hen veel herkenning van de bevindingen: blijkbaar is het gelukt om het veelal impliciete handelen van ketenregisseurs meer expliciet te maken. Toch is er ook sprake van een aantal kanttekeningen. Tijdens de conferentie wordt benadrukt:

- De coachrol vraagt nog om nadere toelichting, en wellicht ook tot een herformulering. Coachen is namelijk ook een diffuus begrip waar vele betekenissen aan verbonden zijn. Tegelijkertijd benadrukt coachen ook dat een transitiebegeleider zich weliswaar richt op een systeemverandering, maar dat hij die niet zelf kan realiseren. Vandaar dat we die term toch handhaven.
- Eenzelfde moeilijkheid geldt voor het woord 'leren'. De dominante connotatie van leren is het overdragen van kennis, terwijl het bij collectief leren juist gaat om een gedeeld begrip van wat er aan de hand is en wat nodig is om een gezamenlijke beweging te maken in de gewenste richting. Dat vraagt ook om een nadere verheldering van wat voor soort individuele en collectieve leerprocessen nodig zijn voor een ketendoorbraak. Wel is

duidelijk dat leren geen *doel op zichzelf* is, maar een noodzakelijk *middel* tot de beoogde systeemverandering.

- Het uiteindelijke competentieprofiel bestaat uit een veelheid aan aspecten. Een ketenregisseur hoeft niet over alle competentieaspecten te beschikken; daarvoor zijn het er eenvoudigweg teveel (dat kun je niet van een enkele persoon verwachten). Wel dienen al deze aspecten aanwezig te zijn in het transitie/ketenregieteam. Dat betekent dat binnen dat team een taakverdeling plaats kan of moet vinden op basis van de aanwezige talenten.
- Niet alle competentieaspecten spelen in elke fase even sterk. Welk aspect ertoe doet is afhankelijk van de concrete situatie. Wellicht zijn de aspecten op een of andere manier te koppelen aan een specifieke fase van een transitietraject. Echter, dat kan ook leiden tot een te lineaire voorstelling van zaken: in de dynamische praktijk is juist sprake van allerlei iteratieve processen. Vandaar de formulering dat een bekwame transitiebegeleider steeds *in de specifieke situatie* ziet wat nodig is, in staat is om te doen wat nodig is en dat ook daadwerkelijk durft te doen.
- De deelnemers aan de slotconferentie geven ook aan dat nog wel enige ontwikkeling nodig is om voldoende toegerust te zijn voor wat hier onder transitiebegeleiding wordt verstaan. Ze zoeken met andere woorden naar meer houvast om transitiebegeleiding concreet in te vullen.

De deelnemers aan de slotconferentie achten het competentieprofiel bruikbaar op basis van de volgende criteria:

1. Het sluit aan bij het eigen begrippenkader, met inachtneming van de opmerkingen over coachen en leren;
2. Het is praktisch hanteerbaarheid in de praktijk, mits wordt uitgegaan van een team van transitiebegeleiders, en niet van een enkele persoon;
3. Het biedt een stimulans voor het eigen handelen, met name om te kunnen handelen op basis van wat zich in de praktijk aandient (in plaats van hoe het zou moeten);
4. Het is breed inzetbaar in meerdere contexten, hoewel sprake zal zijn van accentverschillen bij Moonshots en bij Ketendoorbraaktrajecten;
5. Men is bereid het daadwerkelijk toe te passen, al is ook sprake van contextuele aspecten, zoals de noodzaak van flankerend beleid.

Competentieprofiel van een transitiebegeleider

Wij hebben het hierna dus over transitiebegeleiders, en niet over ketenenregisseurs, met een heldere verantwoordelijkheid:

De essentiële verantwoordelijkheid van een transitiebegeleider is om een leeromgeving voor de verschillende partijen in de keten vorm te geven, die mogelijk maakt dat het consortium een ketendoorbraak realiseert.

Ook bij transitiebegeleiding is sprake van een veelheid aan activiteiten die soms op gespannen voet staan met elkaar. Wat doet een competente transitiebegeleider? Er is geen sprake van eenduidigheid over wat onder de competenties van een professional moet worden verstaan. We kiezen hier voor een helder begrip van competentie in de vorm van de volgende formulering: *in de specifieke situatie...* in staat zijn om te zien wat nodig is, kunnen doen wat nodig is, en dat ook daadwerkelijk *durven* doen (gebaseerd op Hoekstra & van Sluijs, 1999). We formuleren de verschillende soorten activiteiten van de transitiebegeleider in een aantal clusters van werkwoorden, waarmee we het handelingsperspectief van de transitiebegeleider benadrukken. Ketenregie is niet een op zichzelf staand iets, het krijgt vorm in wat transitiebegeleiders concreet doen in het contact met allerlei partijen die op een of andere manier gerelateerd zijn aan een keten.

De clusters van werkwoorden dienen helder van elkaar te onderscheiden zijn (heldere begrippen zonder overlap met andere clusters), ze dienen volledig te zijn (omvatten het gehele spectrum van ketenregie) en ze dienen verworven te kunnen worden (geen persoonlijke eigenschappen, maar ontwikkelbare activiteiten die wel steeds een persoonlijke invulling krijgen). Uiteindelijk komen we uit op het volgende competentieprofiel voor transitiebegeleiders, waarbij we een aantal uitspraken uit de interviews als illustratie weergeven van wat een transitiebegeleider concreet doet:

Competentieprofiel van een transitiebegeleider

1. Coachen van collectieve leerprocessen
2. Initiatief nemen
3. Verbinden van partijen
4. Faciliteren van de samenwerking
5. Ontwerpen van een transitietraject
6. Strategische keuzes voorleggen
7. Sturen op het behalen van resultaten
8. Onderbouwen van beslissingen
9. Voeden van wet- en regelgeving

13

Het competentieprofiel is bruikbaar voor de selectie van transitiebegeleiders, voor de samenstelling van en taakverdeling binnen een transitieteam, voor de begeleiding en opleiding van transitiebegeleiders en ten behoeve van reflectie op het eigen handelen in de weerbarstige praktijk.

De negen aspecten worden hierna een voor een toegelicht. Op zich zit er geen volgorde in deze aspecten. Transitiebegeleiding is geen lineaire activiteit die je uit kunt rollen; er is steeds sprake van iteratieve processen die tot allerlei aanpassingen kunnen leiden. De negen aspecten kunnen dus allemaal op elk moment aan de orde zijn. Een bekwame transitiebegeleider is in staat om steeds *in de specifieke situatie te zien wat nodig is, in staat zijn om te doen wat nodig is, en ook te durven om dat daadwerkelijk te doen.*

Aspect 1. Coachen van collectieve leerprocessen

Een belangrijke voorwaarde om tot duurzame innovaties te komen is dat de verschillende betrokkenen met elkaar een gezamenlijk leerproces doormaken. Vandaar dat we het vormgeven van een passende leeromgeving voor de betrokkenen als eerste aspect bespreken: het kunnen behartigen van dit aspect is een cruciale voorwaarde voor het realiseren van een meer circulaire economie. Je zou zelfs kunnen stellen: het is niet alleen een essentiële, en mogelijk zelfs de *centrale* verantwoordelijkheid van een transitiebegeleider om collectieve leerprocessen te begeleiden die ketendoorbraak mogelijk maken. Daartoe begeleidt een transitiebegeleider de verschillende partijen zodanig dat de kwaliteit van de samenwerking verbetert en dat het consortium leert hoe ze samen kunnen leren, waarmee ook het innovatievermogen groter wordt.

Ad 1. Coachen van collectieve leerprocessen

- Begrijpen wat een transitie vraagt van de sector en van de partij zelf
- Leren samenwerken over de verscheidenheid aan belangen heen
- Gezamenlijk een nieuwe manier van kijken en handelen ontwikkelen
- Met elkaar bouwen aan een lerend systeem

14

In de praktijk betekent dat dat een transitiebegeleider ervoor waakt om zelf allerlei activiteiten op te pakken. Daarmee installeert hij namelijk dat de betrokkenen geen eigenaarschap hoeven te laten zien in wat zij bijdragen aan het proces en aan het resultaat: zij hoeven niet zelf in beweging te komen, de transitiebegeleider lost de problemen op. Terwijl een consortium dat aan een gezamenlijke ambitie werkt en aan het innoveren is collectief aan het leren is. Het gaat dan om: leren op de inhoud, leren wat ze in hun onderlinge patronen doen en welke effecten die hebben, leren samenwerken, en leren hoe ze gezamenlijk hun innovatievermogen kunnen versterken. Een transitiebegeleider heeft hierbij te maken met twee tegenstrijdigheden: het overgrote deel van de consortia zegt dat ze kunnen samenwerken, maar blijken dat in de praktijk niet zo heel goed kunnen. De consortialeden komen voor de inhoud en ervaren alles wat met proces (hoe gaan we met elkaar om?) te maken heeft al snel als afleiding en tijdverspilling. Maar het blijkt in de praktijk best moeilijk om een ketendoorbraak van de grond te krijgen. Onze hypothese is dat er een samenhang is tussen het ontbreken van coachen van collectieve leerprocessen en de resultaten van de activiteiten van de ketendoorbraak-consortia.

Een transitiebegeleider levert een belangrijke bijdrage aan bewustwording van onderlinge interacties. Als consortia daar zicht op krijgen, helpt dat hen om elkaar op inhoud beter te vinden en het draagt bij aan de bereidheid samen eigenaarschap te nemen ('collective efficacy').

Als het om het leren *op inhoud* gaat kan een transitiebegeleider bijvoorbeeld uitleggen wat circulaire economie is en wat ervoor nodig is. Dat is een vorm van kennisoverdracht.

Wat wij bijvoorbeeld gedaan hebben, is een aantal kritische succesfactoren benoemd voor een succesvolle ketentransitie, dus ketensamenwerking.

Dat kan ook plaatsvinden in een training. Maar kennisoverdracht alleen is niet voldoende. Bij transitie gaat het juist om ook van elkaar te leren. Daarbij gaat het vooral om sociaal leren. *Leren samenwerken* is van belang omdat deelnemers in hun eentje niet weten wat mogelijke oplossingen zijn, maar met elkaar wel tot nieuwe inzichten kunnen komen. Wat een transitiebegeleider kan doen is dat hij deelnemers bijvoorbeeld leert hoe ze kunnen omgaan met dat ze verschillende kennisniveaus hebben en tegelijkertijd zaken samen oppakken. Hij zorgt er met andere woorden voor dat consortiumleden met en van elkaar leren. Dat is iets anders dan een training geven. Een belangrijk element van werken aan leerprocessen is afspraken maken over hoe je met elkaar omgaat, zodat een open en veilige omgeving tot stand komt waarin moeilijkheden met elkaar besproken kunnen worden.

Ervoor zorgen dat als iemand ergens mee zit, dat hij er dan ook mee kan komen. Vooral commitment vragen in de cultuur, met elkaar: 'Jongens, gaan we dit allemaal doen?' Vaak vinden wij dan in de westerse wereld dat je daar een handtekening onder zet. Terwijl het vooral gaat om die leerprocessen over samenwerken, waarbij je ervan uitgaat dat mensen dat nog niet zo goed kunnen. Het helpt als je ze daarin meeneemt in kleine, te begrijpen stappen. We gaan vaak veel te hard. En ik maak het vooral leuk.

Leren is niet alleen leuk, het gaat er wel om dat wat stakeholders in het hier en nu doen of zeggen serieus te nemen.

Ik denk dat het belangrijk is dat je als regisseur ook heel goed naar die samenwerking kijkt. En de partijen ook spiegelt in wat je ziet in die samenwerking. In wat daar goed in gaat en niet goed in gaat. Als je spiegelt, dat is het begin van coachen natuurlijk.

Een transitiebegeleider doet procesinterventies om mensen te laten nadenken over de manier waarop ze samenwerken, in plaats van zelf steeds met een oplossing te komen. Dat laatste kan het leren juist in de weg zitten. Zo'n interventie kan ook gericht zijn op hoe de samenwerking op een bepaald moment verloopt. En dat kan ook confronterend zijn.

Op een gegeven moment heb ik gezegd: 'Ik voel hier helemaal geen samenwerking'. Dus dat is een hele interessante interventie om juist die samenwerking te faciliteren. Dat is ook een hele bewuste keuze in dit proces geweest. Daar gaat het ook om.

Bij een ketendoorbraak spelen allerlei belangen en dat kan leiden tot angst en soms verzet bij de betrokkenen. Een transitiebegeleider voelt zich niet snel persoonlijk aangevallen en is in staat emoties te zien als een zorg. Ook als het spannend wordt.

De enige vraag die ik hem stelde was: 'Wat is nou je angst? En toen werd het stil en toen kwam eruit waarom hij nou zo angstig was. En dat ging over zijn bedrijf en dat hij dacht dat een ander met iets bezig was waardoor hij straks grote problemen kreeg. Dus zorgen voor veiligheid dat iemand jou durft op te bellen, hoe boos ook, maar dat hij het wel durft.

Naast het bieden van een veilig, maar ook uitdagend gespreksklimaat is een transitiebegeleider in staat om betrokkenen *anders te leren kijken* naar hun huidige of gewenste situatie. Daarmee kan hij een ander perspectief bieden. Of ook juist meerdere perspectieven, door verschillende manieren van kijken te introduceren en deelnemers daarover met elkaar in gesprek te laten gaan, vanuit het standpunt: de waarheid van de ander hoeft niet per definitie de waarheid te zijn (dat geldt dus ook voor de waarheid van een transitiebegeleider). Systeemdenken kan daarbij als andere manier van kijken helpen. Dat geldt ook voor het op een andere manier naar de toekomst kijken dan voor de deelnemers wellicht gebruikelijk is.

Het moet ook inspirerend zijn. Een van de dingen die we hebben gedaan, is dat we heel veel tekeningen hebben gemaakt: visualisaties van waar we naar onderweg zijn. Omdat dat met taal ook lastig is uit te drukken. Dat is ook heel leuk. Kijken mensen toch op een hele andere manier naar een beeld.

Een laatste manier van leren is om *lerend systeem te bouwen*. Dat draagt bij aan het innovatievermogen binnen de keten. Een transitiebegeleider is zich ervan bewust dat alle denk- en doekracht van de betrokkenen blijvend nodig is. Dat geldt niet alleen voor belanghebbenden die oplossingen bedenken die kunnen werken, maar ook met anderen binnen bedrijven en binnen overheidsorganisaties die in een hoger echelon functioneren.

Uiteindelijk is een ketendoorbraak pas succesvol als er sprake is van een systeemverandering die zichzelf in stand houdt. Als er een soort zelfvoorzienend ecosysteem ontstaat, een lerend systeem, heb je je uiteindelijke doel bereikt. Daar zou je ook altijd naar kunnen streven of moeten willen streven.

Een transitiebegeleider is in staat een infrastructuur te vormen met belanghebbenden op verschillende lagen in organisaties en tussen organisaties. Die zijn heel hard nodig om competenties, kennis en contacten op allerlei plekken op een vernieuwende manier met elkaar te verbinden. Een

transitiebegeleider nodigt bijvoorbeeld hoger kader uit de rol van ambassadeur op zich te nemen. Dat betekent dat zij zichzelf niet buiten de transitie plaatsen, maar zichzelf ook actief inzetten in plaats van alleen transitieteamleden aan het werk te zetten. En vooral dat zij zich daarin ook zelf lerend opstellen. Een bijkomend effect van met anderen leren werken aan circulaire vraagstukken is dat mensen meer gaan systeemdenken, waardoor het leren doorgaat ook als het project is afgerond.

Ik geloof dus enorm in dat als je echt heel goed gaat samenwerken in de keten, dat zelfs duurzaamheid en circulariteit in heel veel gevallen geld gaat opleveren in plaats van dat het geld kost. Dan wordt het ook echt leuk, heb ik ervaren. Er is niks leukers dan om iets te bewerkstelligen met alle ketenpartners: dat je iets gedaan hebt met elkaar, iedereen in zijn of haar expertise.

Aspect 2. Initiatief nemen

Een ketendoorbraak komt niet vanzelf tot stand. Dat er een maatschappelijke opgave ligt betekent nog niet dat die opgave ook wordt opgepakt. Een transitiebegeleider neemt verantwoordelijkheid om aan de slag te gaan met de maatschappelijke opgave, voor zover dat niet door de partijen zelf wordt gedaan.

Een transitiebegeleider zorgt ervoor dat hij beschikt over voldoende kennis van de sector, signaleert mogelijkheden voor samenwerking binnen de keten en zorgt ervoor dat ketendoorbraak bij de verschillende partijen op de agenda komt te staan. Daartoe zet een transitiebegeleider de maatschappelijke opgave centraal, formuleert hij kansen in de keten die de betrokkenen zelf misschien nog niet zien, en neemt initiatief om met relevante partijen in gesprek te komen. Dat kan hij doen door zichtbaar aanwezig te zijn bij belangrijke bijeenkomsten binnen de keten, maar ook door partijen die mogelijk interesse hebben actief te benaderen om in actie te komen.

We beginnen altijd met een deel inspiratie. Dan gaan we naar de plekken waar deze bedrijven toekomen. Een van de belangrijkste lessen als het gaat over ketenregie is dat je het systeem meekrijgt. En dat betekent dat het systeem het eerst een issue moet vinden. Dus we gaan op allerlei podia staan en dan proberen we altijd een ambassadeur of een partij te vinden die echt van de sector zelf is.

Binnen de circulaire economie zijn vele visies aanwezig en ook vinden allerlei samenwerkingsverbanden plaats. De kunst is om partijen vanuit een stevige eigen visie op de maatschappelijke opgave te inspireren om gezamenlijk op onderzoek uit te gaan, zonder die eigen visie als enige waarheid te zien. Een

transitiebegeleider sluit juist aan bij de ambitie die binnen de keten aanwezig is (of die gaandeweg binnen de keten ontstaat), zorgt voor het expliciet maken van een gezamenlijke visie, en stimuleert ook dat die visie leidt tot gerichte acties van de betrokken partijen. Onder andere door ervoor te zorgen dat er voldoende middelen aanwezig zijn om de gezamenlijke visie te realiseren.

Een transitiebegeleider realiseert zich daarbij terdege dat het de partijen zelf zijn die een ketendoorbraak realiseren, en dat dat gezien de veelheid aan posities en belangen een complexe opgave is. Maar het consortium moet het zelf doen. Samenwerking tussen partijen kan daardoor soms moeizaam verlopen en zelfs vast komen te zitten. Dat vraagt van een transitiebegeleider nogal wat doorzettingsvermogen. Een transitiebegeleider weet bij tegenslagen door te pakken, ook als het betekent dat hij (opnieuw) op zoek moet gaan naar partijen die bereid zijn om eigenaarschap te nemen op het vraagstuk dat voorligt.

Je komt bij ketenregie de hele tijd vast te zitten. En dan is dus de vraag, wat ga je doen? En dan moet je doorzetten. Dat vind ik ook ondernemerschap. Het is gewoon een beetje: 'kan niet' bestaat niet. Dus als er geen eigenaarschap is bij bedrijven, het daar niet bij laten. Wij hebben dan heel vaak zoiets van: 'ja, dag, we gaan wel even andere mensen vragen'. Dus dat zit ook heel erg in je grondhouding.

Dat vergt bij een transitiebegeleider een ondernemende grondhouding, niet zozeer om iets door te drukken waar weinig energie op zit, maar juist om kansen die zich voordoen te zien en die ook te pakken. Een transitiebegeleider richt zich op wat bij tegenslagen wél kan, in plaats van niet. Zodoende weet hij flexibel in te spelen op uitdagingen die zich gedurende een ketendoorbraaktraject voordoen en gebruik te maken van mogelijkheden die zich soms ook toevallig voordoen. Hij is alert op openingen die mogelijk tot een doorbraak kunnen leiden.

Ik ben voortdurend aan het kijken waar beweging zit, waar openingen zijn, waar ik nu hard aan kan trekken en waardoor ook meteen die hele boel weer in een versnelling komt.

Aangezien een ketendoorbraak tijd nodig heeft, beschikt hij daarbij ook nog over het nodige geduld.

Ik denk dat het goed is om te onthouden dat een gemiddeld Ketendoorbraakproject waarschijnlijk gewoon vijf tot tien jaar duurt.

Aspect 3. Verbinden van partijen

Bij de maatschappelijke opgave om een meer circulaire economie te realiseren zijn allerlei partijen te onderscheiden. Die partijen kunnen al dan niet actief zijn binnen de keten, afkomstig zijn vanuit het bedrijfsleven, maar ook vanuit de overheid, de wetenschap of investeerders.

Er zijn echt heel veel stakeholders. Het zijn niet alleen maar de stakeholders waarmee je consortia bouwt, maar er zit een heel veld aan stakeholders omheen. Dat is echt wel van een exponentiële orde.

Een transitiebegeleider zorgt ervoor dat hij zicht heeft op welke initiatieven binnen de sector worden ondernomen, en soms ook daarbuiten. Dat betekent dat hij actief op zoek gaat naar uitdagende initiatieven in andere regio's, op landelijk of op internationaal niveau. Hij zoekt naar initiatieven die mogelijk inspiratie kunnen bieden, eventueel bij kunnen dragen aan een deeloplossing, of misschien zelfs tot intensieve samenwerking op de langere termijn kunnen leiden (bijvoorbeeld bij het opschalen van de ketendoorbraak).

We hebben een inventarisatie gedaan van alle lopende initiatieven, want er waren al wel wat versnipperd lopende initiatieven die toen geïnitieerd werden.

We hebben een aantal lopende initiatieven, die eigenlijk allemaal dezelfde uitkomst wilden hebben en die mooi aansloot bij die maatschappelijke opgave, hebben we weten te verbinden aan elkaar.

Een transitiebegeleider is niet alleen alert op wat er allemaal al aan initiatieven gebeurt, maar ook op wat ontbreekt om ketendoorbraken te realiseren. Dat betekent ook dat hij breder kijkt dan alleen naar technologie of mogelijkheden tot recycling. Een ketendoorbraak kan immers van invloed zijn op het hele businessmodel binnen de sector. Daarbij kan het alleen om productie gaan, maar bijvoorbeeld ook om handel. Een transitiebegeleider richt zich op partijen die veel impact kunnen hebben, bijvoorbeeld omdat zij een belangrijke ambassadeursrol kunnen vervullen voor de mogelijke ketendoorbraak, doordat zij een trekkersrol kunnen vervullen, een grote geloofwaardigheid hebben, of over een groot netwerk binnen de sector beschikken.

Wat we meestal proberen te doen is een grote bepalende speler in de keten vinden, waardoor de rest ook aanhaakt.

Bij de verschillende partijen binnen een sector is sprake van een verscheidenheid aan belangen, die elkaar ook lijken uit te sluiten. Dat is met name het geval bij bedrijven die direct en soms hard met elkaar concurreren op de markt. Een transitiebegeleider brengt partijen bij elkaar aan tafel die een mogelijke ambitie -en op zijn minst enige bereidheid- hebben om bij te dragen

aan de maatschappelijke opgave om tot een meer circulaire economie te komen. Zelf neemt een transitiebegeleider daarbij een onafhankelijke positie in. Hij heeft oog voor de wensen en belangen van alle afzonderlijke partijen, maar verbindt zich niet aan een bepaald belang: hij verbindt zich expliciet aan de maatschappelijke opgave die voorligt.

Er zijn verschillende belangen, dus je moet daar wel een onafhankelijk iemand bij zetten die zelf geen belang heeft. Er is geld van de overheid nodig om de partijen bij elkaar te krijgen en het kippenhok een beetje in goede banen te leiden.

Deze opmerking bevestigt ook dat een ondersteuningsinstrumentarium nodig blijft. Een transitiebegeleider zorgt ervoor dat een gelijkwaardige verbinding tussen de verschillende partijen tot stand komt, over mogelijke belangentegenstellingen heen. Daartoe waakt hij ervoor dat op voorhand geen sprake is van een dominante partij die te veel invloed kan hebben op het gesprek dat aan tafel gevoerd wordt. Dat betekent ook dat een transitiebegeleider let op de invloed die uitgaat van de positie die gesprekspartners binnen hun eigen organisatie bekleden. Die posities kunnen variëren van CEO tot een sustainability manager en van een productontwikkelaar tot een accountmanager.

Die relevante verbinding kun je wel leggen, maar als de machtsverhoudingen scheef zijn, dan kan je daar een probleem, of misschien beter een uitdaging, hebben, is een beter woord. Als de ene voelt dat die veel meer macht heeft dan die andere, wordt de andere bijna altijd overruled. Dan moet je ervoor zorgen dat je vertrouwen creëert, zodat iedereen gelijkwaardig aan tafel zit.

Een transitiebegeleider enceneert dat steeds de relevante gesprekspartners aan tafel zitten, die zich mogelijk willen verbinden aan de opgave, in enige mate kennis hebben van wat een transitie betekent, een bepaald mandaat vanuit hun organisatie hebben en liefst ook over een budget beschikken. Dat vergt in de praktijk een heleboel uitzoekwerk, omdat met name bedrijven niet zijn ingericht op het realiseren van een circulaire economie.

Op dit moment moeten we het heel erg hebben van de mensen met een bepaalde energie die het initiatief nemen binnen het bedrijf. Die zijn niet op vaste plekken in het bedrijf te pinpointen.

Wie op een bepaald moment 'de juiste persoon' is om aan tafel te hebben, hangt ook af van de fase waarin de mogelijke ketendoorbraak zich bevindt: in de spannende verkenningfase zijn andere mensen nodig dan op het moment dat er concrete besluiten moeten worden genomen met een grote impact op het businessmodel van een bedrijf.

Aspect 4. Faciliteren van de samenwerking

Een daadwerkelijke ketendoorbraak komt door de betrokken partijen zelf tot stand. Een transitiebegeleider heeft slechts een begeleidende rol om tot zo'n resultaat te komen. Daartoe gaat hij steeds een open, op samenwerking gerichte relatie aan met de verschillende gesprekspartners.

Een belangrijke les is dat het eigenaarschap echt van de partijen zelf is. Dat hebben we toen ook van tevoren gezegd.

Dat betekent dat een transitiebegeleider persoonlijk contact maakt met verschillende partijen, en er ook voor zorgt dat hij contact met hen blijft onderhouden tussen bijeenkomsten in. Hij besteedt aandacht aan een prettige sfeer, en zorgt ervoor dat er voldoende tijd en ruimte is om het gesprek met elkaar aan te gaan, ook in grote groepen.

In die groep moeten de mensen met elkaar een relatie opbouwen. Maar ik moet ook een goede relatie opbouwen met die mensen die in die groep zitten.

Een transitiebegeleider stimuleert dat deelnemers tijdens de gesprekken niet hun kaarten tegen de borst houden, of elkaar vliegende lappen af te vangen. Hij maakt het juist mogelijk dat hun ambities, belangen, verlangens en zorgen op tafel kunnen komen. Door te zorgen voor open gespreksklimaat draagt hij bij aan een zekere nieuwsgierigheid naar en ook een beter begrip van ieders opvattingen, achtergronden en belangen. Ook zorgt hij ervoor dat de betrokkenen beschikken over alle beschikbare informatie. Indien nodig zorgt hij er ook voor dat eventuele vertrouwelijke bedrijfsinformatie (bijvoorbeeld over het precieze marktaandeel van de gesprekspartners) alleen bij een onafhankelijke derde terechtkomt, zoals een notaris. Zo draagt hij bij aan het creëren van een veilige omgeving die gebaseerd is op wederzijds vertrouwen. Al doende ontstaat daardoor een constructieve samenwerking tussen de verschillende belanghebbenden.

Van groot belang is dat er een ontzettende veilige omgeving gecreëerd wordt, waarin iedereen durft te spreken. Welke ketenpartner het ook is.

Een transitiebegeleider geeft vorm aan dit proces, waarbij de belanghebbenden gaandeweg niet alleen meer betrokkenheid bij elkaar krijgen, maar -als het goed is- ook bij de gemeenschappelijke opgave die voorligt.

De gemeenschappelijke ambitie, dat is wel echt superbelangrijk. Dat je dat vanaf het begin helder hebt met elkaar. Waar werken we nu aan? En daar commitment op krijgen.

Dat is eigenlijk wel het allerbelangrijkste, dat je die ambitie heel goed opschrijft waarvan iedereen zegt: 'ja, dat willen we allemaal'.

Bij het formuleren van die gezamenlijke ambitie gaat het om het zoeken naar een formulering die uitdagend is, maar tegelijkertijd ook haalbaar:

Je probeert er meer uit te halen als je denkt dat dat kan of moet. En je kan wellicht ook wel gaan temperen als doelen te ambitieus zijn. Dan zeg je: dat is niet realistisch. Je kunt beter een sub-doel neerzetten en succesvol zijn dan de doelen te hoog zetten die niet haalbaar zijn of niet waargemaakt worden, waardoor je de energie verliest.

Een transitiebegeleider is er vanaf het begin af aan alert op dat hij het eigenaarschap ten aanzien van uitkomst van die samenwerking bij de betrokkenen zelf houdt: zij zullen het zelf moeten doen.

De doelstelling is om ervoor te zorgen dat iedereen hier als winnaar uiteindelijk een overwinningsspeech kan houden. Dat is eigenlijk waar je naar op zoek bent.

Hoewel hij die uitkomst wel van belang kan vinden, is een transitiebegeleider daarin geen directe belanghebbende: hij is en blijft slechts een betrokken buitenstaander.

Iedereen moest natuurlijk wel gecommitteerd zijn om mee te doen. Door heel goed te zoeken naar het gedeelde belang en ook het individuele belang van elke partij om eraan mee te doen, hebben we ervoor gezorgd dat we met een groep zaten die echt gecommitteerd was om er tijd in te steken.

Op spannende momenten waarin de samenwerking moeizaam verloopt of zelfs tot stilstand dreigt te komen, levert een transitiebegeleider een belangrijke bijdrage door de moeilijkheid bespreekbaar te maken, te helpen om de verschillende posities, overwegingen en drijfveren van de betrokkenen te verhelderen, en hen in de gelegenheid te stellen om zelf een keuze te maken over het vervolg (waarbij wel checkt of deelnemers zich ook committeren aan de keuze die zij gezamenlijk maken).

Dat is soms geen fijn gesprek. En ik denk dat ik dingen die pijnlijk zijn wel op een goede manier aan kan gaan. Ik doe dat spiegelen en dat kan heel confronterend zijn.

Aan het begin van een traject neemt een transitiebegeleider meer initiatief in het leveren van een bijdrage aan het samenwerkingsproces, gaandeweg zal hij zijn bijdrage steeds meer beperken tot 'waar nodig'. Concreet betekent dit dat een transitiebegeleider zijn bijdrage zoveel mogelijk aan de betrokkenen zelf

laat: hij waakt ervoor hen niet in de weg te zitten, en nodigt hen 'waar mogelijk' uit om zoveel mogelijk zelf verantwoordelijkheid te nemen voor de volgende stap. Dat betekent dat een transitiebegeleider ook in staat is om zijn bijdrage aan het proces gedoseerd los te laten.

Uiteindelijk moeten de mensen die door die transitie moeten of willen met elkaar, het leuk vinden. Ze moeten de lol hebben om met elkaar te blijven werken. En het is niet alleen maar lol, maar het is ook af en toe gedoe. Maar dat ze elkaar ook dan bij de hand blijven houden.

Een transitiebegeleider neemt weliswaar allerlei initiatieven en kan zelfs met voorstellen komen over hoe verder te gaan, maar neemt zelf geen besluiten over het vervolg. Tenzij hij geen rol meer wil of kan spelen in de ketendoorbraak. In dat uiterste geval beëindigt hij de samenwerkingsrelatie. Een transitiebegeleider checkt steeds zo expliciet mogelijk of en in hoeverre er commitment aanwezig is bij de betrokkenen om een gezamenlijk besluit te nemen over een volgende stap in de samenwerking.

We 'hosten' die centrale sessies, haalden bij iedereen informatie op en probeerden daar dan een soort van voorstel uit op te maken om weer terug te koppelen aan iedereen.

Het kan veel tijd en energie kosten om tot een besluit te komen, maar het is wel cruciaal voor het succes van de uiteindelijke doorbraak dat er sprake is van een besluit dat de betrokkenen daadwerkelijk dragen.

Aspect 5. Ontwerpen van een transitietraject

Transitie vraagt om een traject dat het mogelijk maakt om tot vernieuwing (en daarbij mogelijk ook tot doorbraken) te komen. Binnen zo'n traject zijn een aantal fasen te onderscheiden: van een eerste idee naar het formuleren van een concept, naar het opzetten van een pilot, die, als deze succesvol verloopt, kan worden opgeschaald en uiteindelijk landelijk kan worden uitgerold. Een transitiebegeleider houdt zich bezig met het ontwerpen van het hele traject, van alle afzonderlijke fasen die zich binnen het traject aandienen en ook van losse bijeenkomsten. Aangezien transities niet op een lineaire wijze verlopen, houdt hij in het ontwerp ook steeds rekening met allerlei iteratieve processen die optreden.

Een transitiebegeleider helpt om te verhelderen wat voor ontwerp nodig is om een transitie te realiseren. Dat ontwerp kan zich richten op de inrichting van nieuwe ketens, maar dat is niet altijd nodig: ook een nieuwe manier van samenwerken binnen de keten kan leiden tot doorbraken. Hoe zo'n traject eruit ziet is afhankelijk van een viertal perspectieven: Van politieke factoren (wat

moet), van technologische factoren (wat kan), maar ook van belanghebbenden (die al dan niet direct betrokken zijn, zoals consumenten), en van een al dan niet aanwezig verdienmodel voor betrokken bedrijven. Dat vraagt om een brede blik van een transitiebegeleider:

Die brede kijk, ik denk dat dat gewoon het allerbelangrijkste is. Dat je die vier perspectieven gewoon meeneemt. En als je er één vergeet, dan ga je het niet redden.

Een transitiebegeleider richt het vernieuwingstraject samen met de betrokkenen in. In de praktijk houdt zo'n traject in dat een transitiebegeleider betrokkenen de gelegenheid biedt om afwisselend te divergeren en te convergeren: afwisselend uitzoomen naar het grotere plaatje van wat de partijen willen realiseren, en inzoomen op wat vervolgens in de praktijk gedaan moet worden. En daarin ook niet alleen maar praten, maar ook concreet iets doen, ook om de vaart er een beetje in te houden. Een van de transitiebegeleideres benoemt dit proces van divergeren, convergeren, divergeren etc. als 'wieberen'.

Daartoe kan een transitiebegeleider een stuurgroep installeren met partijen die een trekkersrol willen en kunnen vervullen. Ook kan hij samen met de betrokkenen allerlei werkgroepen samenstellen die parallel aan elkaar bepaalde aspecten uitzoeken, zoals technische productinnovaties of welke Europese richtlijnen er zijn. Maar ook kan hij Communities of Practice instellen om met en van elkaar te leren, of heel gericht aan de slag gaan met pilots om gebruik van een bepaald product of systeem uit te testen. De mogelijkheden hierin zijn legio.

Wij werken met een ontwerpprintachtige aanpak. Dus we hebben gewoon versnellers om te komen tot bepaalde milestones, zoals een plan van aanpak en dan een productontwikkeling en bepaalde fases waar een project doorheen gaat. En dat doe je ook om een zekere urgentie te creëren voor die partijen om elke keer bij elkaar te komen.

Het ontwerpen van een traject, maar ook van een bijeenkomst zelf, vraagt de nodige aandacht van een transitiebegeleider.

Ik denk dat dat wel wordt onderschat, want het creëren van een bijeenkomst, dat goed ontwerpen, dat kost tijd. En zeker als de groep nog niet zo goed aan elkaar gewend is.

Hoe een traject er uiteindelijk uitziet hangt af van de ambitie die de betrokken partijen met elkaar geformuleerd hebben. Een belangrijk criterium bij het maken van keuzes door deze 'kopgroep' is de vraag in hoeverre het 'peloton' ook daadwerkelijk kan aanhaken. Ook dat kan weer ontwerp van een traject vergen.

Dus een vervolgproject: gewoon kijken in de praktijk en partijen laten ervaren of het überhaupt kan. Daar zijn we nu mee bezig.

Aspect 6. Strategische keuzes voorleggen

Dat een transitiebegeleider slechts een begeleidende rol heeft om tot een mogelijke ketendoorbraak te komen, betekent niet dat hij zich niet ook met inhoud bezighoudt. Een transitiebegeleider stimuleert actief dat de partijen een gemeenschappelijke ambitie formuleren, actief naar mogelijkheden zoeken om die ambitie te concretiseren, en gerichte stappen zetten om tot een ketendoorbraak te komen.

Je loopt tegen zoveel dingen aan als je wat anders wil. Iemand moet daar regie in nemen.

Dat betekent ook dat een transitiebegeleider over voldoende kennis van de sector beschikt, en laat zien dat hij de behoeften en belangen van partijen zo goed mogelijk tracht te begrijpen. Dat is nodig om het realiseren van de ambitie mede vorm te geven, omdat hij anders door de verschillende partijen niet voldoende serieus wordt genomen.

Uit al die gesprekken die zijn gelopen, kwamen heel veel onderwerpen naar voren. Ik heb er drie uitgekozen waarvan ik dacht: daar zit potentie in. Dat was een soort van gut feeling. Dat heeft te maken met de energie die er bij de mensen op zit. Dus echt wel het identificeren. bewust of onbewust hoeveel energie er daarop zit. Maar ook: krijg je al een beetje een beeld van een oplossing in de toekomst?

Ook zal een transitiebegeleider een eigen inschatting maken of de juiste partijen wel aan tafel zitten om een ketendoorbraak dichterbij te brengen. Mogelijk stuurt hij erop aan om de scope te verbreden en nieuwe partijen uit te nodigen, of juist om afscheid te nemen van gesprekspartners die onvoldoende eigenaarschap laten zien om de ambitie daadwerkelijk te realiseren.

Een Moonshot is echt die verkennende fase: iedereen wil aan boord, iedereen wil meeluisteren, iedereen wil meedoen, iedereen is enthousiast. En dan kom je in zo'n fase dat je het meer gaat valoriseren. En dan merk je al een beetje, dat sommige partijen belangrijker worden en andere minder. En dan gaat het al een beetje schuren, totdat er uiteindelijk keuzes gemaakt moeten worden. Dat zijn dan wel echt harde keuzes, en dat kan ook voor sommigen pijn doen. Dan is de vrijblijvendheid er totaal af.

Ook kan een ketenregisseur sturing geven aan het gesprek op het moment dat hij zelf de indruk heeft dat het daarin niet gaat over waar het op dat over zou moeten gaan. Bijvoorbeeld als de mate van eigenaarschap van de betrokkenen te wensen overlaat, of als het ambitieniveau volgens hem te laag is, of als bij de betrokkenen te weinig oog is voor de behoeften of belangen van een van de partijen.

Ik ben ook wel zo, dat ik denk van: ja, ik wil wel vooruit. Dus het is begrip voor de condities van partijen, maar ook zeggen: 'ja, maar jullie snappen toch ook dat we moeten vernieuwen samen? Als we dat nou gezamenlijk doen, dan komen we veel verder'. En dan natuurlijk wel proberen hoe zij in die aanpak een plek kunnen krijgen waardoor ze niet tegen gaan hangen, maar meebewegen. Daar draait alles om.

In dit soort situaties tracht een transitiebegeleider zoveel mogelijk op te treden als 'communicatieve mede- en tegenspeler'. Dat betekent dat hij op een bepaald moment helder weet te benoemen wat de kwestie is die volgens hem aan de orde is, waarbij hij, indien mogelijk, ook een oplossingsrichting (of meerdere oplossingsrichtingen) aangeeft. Tegelijkertijd zorgt hij ervoor dat hij de gesprekspartners blijft uitnodigen om te onderzoeken of zij de kwestie herkennen, hoe zij ernaar kijken en welke verantwoordelijkheid zij willen nemen in de oplossing ervan.

Je luistert als iemand met zijn oplossing komt: 'misschien kunnen we het zo en zo...'. 'Ja, goed idee, die gaan we even goed opschrijven, even goed presenteren volgende bijeenkomst van de stuurgroep; we zetten hem in de uitgangspunten, want we vinden hem zo belangrijk'. Dan gaan we dat in de uitgangspunten zetten. En dan heb je opeens die angel er weer uit en dan kan je weer verder.

De moeilijkheid is dat een meer circulaire economie haaks kan staan op het businessmodel van betrokken partijen. Dat betekent dat een transitiebegeleider soms ook heel duidelijk op een strategische wijze zal interveniëren in het proces. Bijvoorbeeld door de aandacht niet alleen te richten op makkelijk te plukken 'laaghangend fruit', maar ook op een systeemdoorbraak op de langere termijn.

In zo'n Ketendoorbraaktraject wordt er van ons verwacht dat wij consortia bouwen. Ik heb voorgesteld: we gaan een consortium bouwen van allerlei partijen die op termijn consortia kunnen bouwen.

Strategisch interveniëren kan ook door als transitiebegeleider op een bepaald moment verwachtingen over de inzet van betrokken partijen expliciet te maken. Dat kan er ook toe leiden dat hij aangeeft dat het tijd is om afscheid te nemen van al te afwachtende partijen, en voorstelt om verder te gaan met een 'kopgroep' (waarbij 'het peloton' op een later moment aan kan haken).

Ik probeer alle kikkers wel aan boord te houden, maar op een gegeven moment was de beweging groot genoeg, en ik zei: 'Op het moment dat jij ergens niet achter staat of het niet je ding vindt, dan doe je toch niet mee. Dan ga je er toch uit. Maar dan mis je wel de boot, want jouw logo staat er niet op, en jij hebt daar dus niet aan bijgedragen'.

Een transitiebegeleider kan ook concluderen dat er ook op de langere termijn onvoldoende draagvlak bestaat voor een ketendoorbraak en op basis daarvan de samenwerking beëindigen.

In de complexe opgave weet een transitiebegeleider te differentiëren wanneer hij bij een bepaalde kwestie op een communicatieve wijze uitnodigt tot gezamenlijk onderzoek, en wanneer hij op een meer strategische wijze regie pakt door aan te geven wat volgens hem nodig is om te doen. Daarbij hanteert hij een delicate balans tussen trekken en duwen: als een transitiebegeleider te veel sturing geeft kan bij partijen weerstand ontstaan tegen zijn bijdrage en zelfs afhaken. Als hij te weinig richting geeft kan dat leiden tot gebrek aan vaart in de voortgang van het traject.

Ik denk dat je als ketenregisseur uiteindelijk een soort overzicht moet hebben over het hele speelveld. En dat je kijkt waar je de meeste energie in moet gaan zetten. Dus dat is echt keuzes maken. Je kan niet alles.

Aspect 7. Sturen op het behalen van resultaten

Een transitiebegeleider verbindt zich aan een transitie gericht op een volhoudbare keten (een combinatie van economische, ecologische en sociaal-maatschappelijke waarden, een volhoudbare keten). Om die transitie tot stand te brengen gaat hij planmatig met de betrokken partijen te werk. Daar hoort bij dat hij bijeenkomsten met hen organiseert en ervoor zorgt dat de betrokkenen ook afspraken maken met elkaar en die ook vastleggen. Maar dat betekent niet dat hij eindverantwoordelijk is voor het uiteindelijke resultaat.

Je moet oppassen dat iedereen op een gegeven moment naar jou gaat zitten kijken, dat jij het gaat doen. Zij moeten het doen, jij moet het zo doen, dat je de anderen aan de gang krijgt.

Om de betrokkenen aan de gang te krijgen ontkomt een transitiebegeleider er niet aan dat hij bijeenkomsten organiseert, voorstellen tot samenwerking formuleert en zelfs mensen na-belt om te checken of ze inderdaad aangehaakt zijn. Ook zal hij als onafhankelijke buitenstaander de financiën regelen om het transitieproces op te kunnen starten (of de betrokkenen vragen om zelf een vrijwillige of juist verplichte financiële bijdrage te leveren). Meestal zal hij ook

samen met de betrokkenen een projectvoorstel schrijven, inclusief een ambitie waar iedereen achter staat.

Wij zijn de onafhankelijke partij, terwijl iedereen een eigen belangen heeft. Zo heb je bijvoorbeeld: marktleiders, marktvolgers, groothandels, importeurs. Die hebben allemaal heel verschillende belangen. Dus je moet kijken hoe kunnen we nou een ambitie opschrijven waar iedereen achter staat.

Ook al heeft een transitiebegeleider in al dit regelwerk een belangrijke rol, hij vraagt op een bepaald moment in het proces expliciet om commitment van de leden. Voor een transitiebegeleider is het immers een grote valkuil om zelf de kar te blijven trekken. Het is aan de leden zelf om de transitie daadwerkelijk te realiseren.

En uiteindelijk hebben we toen gestemd, op het scenario dat we zouden gaan implementeren. Ik weet eigenlijk niet meer of dat ons scenario was of dat van de ander, maar dat maakt ook helemaal niet uit. En toen hebben we daarvan gezegd, oké, dit is het dus. Dan horen we nu graag wie er gaat starten.

Uitspreken van commitment, meestal ondersteund door een officieel document compleet met handtekeningen eronder, is een belangrijk moment. Dan wordt helder wie daadwerkelijk gaat participeren en wie niet. En ook wordt dan duidelijk hoe het traject er vervolgens uit gaat zien. Onder andere omdat expliciet wordt hoe groot de beweging is die gemaakt wordt: richt de transitie zich op een klein aantal 'koplopers' met een mogelijk grote impact, of is de insteek meer gericht op het snel laten aanhaken van het 'peloton' (of kan dat wellicht ook later)?

Waar bij het vorige aspect meer strategische keuzes aan de orde kwamen, gaat het hier meer om het maken van tactische keuzes:

Het verschil zit er wat mij betreft in dat de strategie is meer van waar willen we naartoe en waar willen we uitkomen? En de tactische keuzes, dan ga je namelijk echte keuzes maken. Met wie, wanneer, waar beginnen we mee?

En als daar afspraken over gemaakt worden, is het ook zaak om ervoor te zorgen dat die worden nagekomen:

En als dat niet zo is dat je bijstuurt of dat je ingrijpt. Want het gaat ook heel erg over het managen van de samenwerking. En die valt afslaat ook bij het vertrouwen in elkaar. Het proces moet betrouwbaar zijn.

Het zakelijke aspect van de transitie kan tijdens de oriëntatiefase wellicht op de achtergrond blijven, maar als het tot een pilot komt is het voor de betrokken bedrijven van belang dat duidelijk wordt of na de transitie ook sprake is van een businesscase. Een transitiebegeleider maakt een realistische (dus niet optimistische) inschatting van de zakelijke belangen die met de transitie gepaard gaan. Zo kan hij er niet zomaar van uitgaan dat een grote partij met een groot belang ook de financiering van de transitie op zich zal nemen (al kunnen andere partijen daar mogelijk wel op hopen). Bijdragen aan duurzaamheid alleen is voor bedrijven meestal niet genoeg.

Ook als op een gegeven moment een heldere roadmap tot stand is gekomen waaraan de betrokkenen zich ook hebben gecommitteerd, is het regelwerk van een transitiebegeleider nog niet klaar. Ook dan kan hij een rol als voorzitter van bijeenkomsten innemen om deelnemers actief te herinneren aan een vastgelegde ambitie en aan al gemaakte afspraken, zodat het traject voortgang blijft houden en oude discussies niet opnieuw worden gevoerd. Dat kan vragen om soms heel strak voorzitten van een gesprek, en dan weer om (gedoceed) loslaten en initiatieven overlaten aan de leden.

Als ik er eerder uit kan stappen omdat ik denk, nou het marcheert nu en ik hoor van iedereen, nou het kan niet meer terug, dan stap ik er ook uit. Want ik maak me waar ik kan overbodig.

Een transitiebegeleider zorgt voor een heldere afronding van een traject. Het resultaat van een traject kan verschillend zijn, afhankelijk van of het om een Moonshot of een Doorbraaktraject gaat, of dat een transitie binnen de sector wordt opgeschaald. Zo kan een traject ook eindigen met de overdracht van kennis in een rapport met richtlijnen voor wet- en regelgeving voor de overheid, of in een presentatie voor de markt, of juist met borgen van resultaten binnen een brancheorganisatie. Als het goed is stelt de opgedane kennis bedrijven en overheid in de gelegenheid om vervolgens eigen keuzes te maken. Dat is alleen niet altijd even duidelijk.

Aspect 8. Onderbouwen van keuzes

De transitie in de richting van een meer circulaire economie betekent dat partijen soms ingrijpende keuzes moeten maken, die de bestaande manier van werken doorbreken. Het is aan de ketenpartners zelf om te besluiten wat zij anders gaan doen. Een transitiebegeleider kan als onafhankelijke buitenstaander bijdragen aan het genereren van valide data op basis waarvan zij onderbouwde keuzes kunnen maken.

Meetbaarheid is echt een succesfactor: je moet, of het nou CO2 is of grondstoffen die je in kaart brengt of de euro's, je moet ergens het succes meetbaar maken.

Dat betekent niet dat een transitiebegeleider zelf alles zou moeten uitzoeken, maar indien nodig gaat hij wel zelf aan de slag om de benodigde informatie op tafel te krijgen. Al dan niet met hulp van de partijen.

Onderbouwing begint al in de aanloopfase van een traject. 'Kennen van de keten' vraagt van een transitiebegeleider, behalve om affiniteit met de keten, ook om nogal wat uitzoekwerk. Een transitiebegeleider kan er niet vanuit gaan dat de partijen de keten zelf wel kennen. Dat uitzoekwerk kan dus deels ook met de betrokkenen binnen de keten zelf plaatsvinden. Ook het netwerk van partijen die wat meer op afstand staan van een bepaalde producent kan daarbij relevant zijn. Een transitiebegeleider kan dwarsverbanden leggen om tot nieuwe initiatieven te komen.

Wij doen dan eigenlijk altijd een onderzoek, een soort van stakeholder-analyse. Dus: welke partijen zitten er in de markt? Welke initiatieven zijn er? En dat vragen we dan eigenlijk ook aan alle partijen die wij spreken. En elke partij die je spreekt kent wel weer een initiatief. Dus als je dan tien partijen in zo'n keten spreekt, met per partij drie initiatieven, heb je een hele bak met initiatieven verzameld.

Zicht hebben op de verschillende partijen, op hun activiteiten, wensen en belangen vraagt ook om het verhelderen van ieders marktaandeel binnen de keten, van hoeveelheden gebruikte grondstoffen, van milieu-impact, etc. Dat kan concurrentiegevoelige informatie zijn. Overigens: ook de overheid zelf is een partij met een belang, bijvoorbeeld als het gaat om milieubelasting en de noodzaak tot inspecties. Vandaar dat een transitiebegeleider, hoewel hij zich wel aan de transitieopgave verbindt, toch een onafhankelijke positie dient in te nemen. Om de benodigde data op tafel te krijgen en toch vertrouwelijkheid te garanderen kan het nodig zijn om een NDA (Non Disclosure Agreement) op te stellen.

Indien het gaandeweg het traject helder is geworden om wat voor transitie het gaat, is verder onderzoek nodig. Een procesinnovatie vraagt om een andere onderbouwing dan een productinnovatie.

We zijn eerst maar eens gaan kijken: kan het überhaupt? Kunnen we überhaupt het materiaal terugwinnen in de praktijk samen met een aantal marktpartijen? En wat kost het nou echt? Hoeveel moeite kost het nou echt?

Zeker bij een productinnovatie is ook technisch onderzoek aan de orde, uitgevoerd door, of in samenwerking met, specialisten. Ook om claims van

betrokken partijen over hun innovatieve producten te objectiveren. Vervolgens zullen ook milieueffecten van het product, proces of dienst doorgerekend moeten worden door middel van een levenscyclusanalyse (LCA).

Wij zijn de experts op het gebied van circulariteit en wij hebben een LCA-onderzoek uitgevoerd. Maar uiteindelijk vind ik niet dat wij als adviespartij eigenaar zijn van iets. Wij geven eigenlijk iets terug. Wij geven informatie aan de markt. Waardoor we de markt in staat stellen om een duurzame keuze te maken.

Vroeger of later in het traject zal ook een economische doorrekening plaats moeten vinden. Ook daaraan kan een transitiebegeleider bijdragen, zodat het nieuwe businessmodel voor de partijen duidelijk wordt. Ook door bijvoorbeeld in consumentenpanels te testen of eindgebruikers een bepaalde oplossing wel als prettig ervaren.

Wat we gedaan hebben is gewoon de value chain nog eens een keer uittekenen, met alle problematiek erbij, zodat we konden laten zien: dit is wat jullie allemaal willen, dit is kansrijk, hier zitten de bottlenecks, daar moeten we mee aan de slag. En dan adviseren wij om je op deze drie te focussen, want daar kunnen we in drie jaar tijd het meeste effect voor elkaar krijgen, en dat zal ook het meeste opleveren.

Als er geen businesscase is kan dat betekenen dat partijen uiteindelijk afzien van een beoogde doorbraak, althans in deze vorm.

Als er iets duidelijk is geworden is dat het heel moeilijk wordt en heel veel geld gaat kosten voor heel weinig milieuwinst. Zoals het er nu uitziet.

Toch is ook de aanwezigheid van een businesscase niet het enige criterium. Een belangrijke toetsvraag is of de circulaire oplossing inderdaad duurzaam is voor de lange termijn: gaat het om een incrementele verbetering, of is inderdaad sprake van een ketendoorbraak?

Aspect 9. Voeden van wet- en regelgeving

De overheid kan een ketendoorbraak zowel helpen als hinderen. Helpen door duidelijke wet- en regelgeving wanneer voor de markt geen sprake is van een aantrekkelijk businessmodel.

Als er geen sturing komt vanuit het rijk of de EU, zo van: dit is het, dan gaat een bedrijf echt niet vanzelfsprekend investeren in een hele

vergaande oplossing. Want als je dan de plank mislaat, dan ben je gewoon failliet.

Maar de overheid kan ook hinderen door gebrek aan beleid of door wisselend beleid, waardoor de markt niet goed weet waar zij aan toe is.

Wat de sector hard nodig heeft is een beleid vanuit de overheid of vanuit andere instanties waar je als ondernemer wat mee kan. De afgelopen jaren is zoveel gejojoot, dat ondernemers ook niet meer weten waar ze aan toe zijn. Je moet wel gaan investeren in allerlei duurzame initiatieven, terwijl je weet niet waar de wetgeving naartoe gaat.

Een transitiebegeleider is sensitief voor wet- en regelgeving die van belang is voor de verschillende partijen.

Je ziet dat op het moment dat het pijn gaat doen in de portemonnee, mensen ineens wel schakelen. Dus daarbij kun je ook zakendoen.

Daarbij kan het zowel om bestaande als om aanstaande wet- en regelgeving gaan. Die kan in de toekomst namelijk van belang worden.

Dan voel je wel vaak het sentiment van: oké ja, we moeten mee, want er komt nieuwe wetgeving aan, en we moeten aan bepaalde dingen voldoen.

Ook weet een transitiebegeleider, vanuit wat bedrijven nodig hebben om een doorbraak te realiseren, rechtstreekse verbindingen te leggen naar relevante instanties.

Bedrijven zaten er vaak ook wel in met: oké we zien er op dit moment en in deze fase wel meerwaarde om het gesprek met iedereen aan te gaan, want de overheid is er ook iets dichter bij betrokken. Mochten er dan standaarden worden vastgelegd of andere dingen worden besproken, dan willen we daar wel bij zijn. Om bottom up een beetje aan te geven wat een soort van de omstandigheden zijn voor ons van belang om te zorgen dat het goed gaat.

Dat betekent ook dat een transitiebegeleider zich kan bewegen binnen de complexe wereld van lokale, provinciale en rijksoverheid, ook in relatie tot Europese wetgeving.

Ik ben jaren bezig geweest met om duidelijkheid te vragen voor onze sector. Ik ben daarop blijven drukken, ook naar Den Haag. Er is nog zoveel moois te doen...

Daarmee voedt een transitiebegeleider de beleidsontwikkeling. Bijvoorbeeld door het binnen de sector op de agenda te krijgen.

Dan werd er een clubje gevormd. Oké, hoe gaan we hier als delen van de keten mee om en hoe kunnen we misschien leren van elkaar?

Maar een transitiebegeleider kan ook proberen om directe invloed uit te oefenen op de politieke besluitvorming door op allerlei manieren te lobbyen voor de goede zaak.

We zijn met een hele ploeg marktpartijen naar het ministerie toegegaan. En toen kwam er begrip van: hola, wij moeten wel iets doen. En dat heeft na lang aandringen gemaakt dat ze zeiden: ja, als wij willen helpen om te verduurzamen, moeten we zelf ook wel gaan sturen.

Als die sturing uiteindelijk vanuit de sector of vanuit de overheid plaatsvindt, bijvoorbeeld door een algemeen verbindend verklaring of door heldere wet- en regelgeving, ontstaat voor de rest van de sector alsnog een businessmodel. Maar dat betekent niet dat een transitiebegeleider daarop hoeft te wachten, zeker niet in de pilotfase van een transitie.

Soms ben ik heel recalcitrant en dan zeg ik: misschien kunnen we beter later sorry zeggen, dan in het begin toestemming vragen. Want op het moment als je moet gaan wachten op toestemming zijn we vijf jaar verder...

Conclusies en aanbevelingen

We vatten de conclusies van het onderzoek puntsgewijs samen:

- De transitie naar een Circulaire Economie vergt een onafhankelijke buitenstaander.
- Het woord 'ketenregisseur' suggereert te veel dat deze persoon in staat is ketendoorbraak te realiseren.
- 'Transitiebegeleider' dekt de lading beter: dat laat zien dat de verschillende partijen zelf verantwoordelijk zijn voor de transitie.
- De essentiële -en vaak onderbelichte- verantwoordelijkheid van een transitiebegeleider is om een leeromgeving voor de verschillende partijen in de keten vorm te geven, die mogelijk maakt dat het consortium een ketendoorbraak realiseert.
- Dat betekent dat een transitiebegeleider zich op de eerste plaats richt op het coachen van collectieve leerprocessen die nodig zijn voor sociale innovatie.
- De verschillende activiteiten van een transitiebegeleider zijn te expliciteren in het geformuleerde competentieprofiel.
- De binnen het competentieprofiel geformuleerde aspecten hoeven niet door een enkele persoon ingevuld te worden, maar kunnen verdeeld worden binnen een team van transitiebegeleiders.

Voor het beleid van het RVO/het Versnellingshuis bevelen we het volgende aan:

- Handhaaf het instrumentarium om een onafhankelijke buitenstaander aan te stellen die bijdraagt aan ketendoorbraak.
- Breng deze onafhankelijke buitenstaander beter in positie door de term 'ketenregisseur' te vervangen door 'transitiebegeleider'.
- Verspreid het competentieprofiel voor transitiebegeleiders in het veld, zodat duidelijk wordt wat van een transitiebegeleider verwacht kan worden, bijvoorbeeld in de vorm van een artikel of een 'white paper'.
- Hanteer het competentieprofiel voor transitiebegeleiders als uitgangspunt voor de selectie, scholing en/of begeleiding van transitiebegeleiders en de samenstelling van een transitieteam.
- Zorg bij de scholing en begeleiding van transitiebegeleiders voor een gedifferentieerd programma met passend leermateriaal, met name op het minder ontwikkelde aspect 'coachen van collectieve leerprocessen'.

Beperkingen en suggesties voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek kent een aantal beperkingen, die we als volgt samenvatten:

- Het gaat om een exemplarisch praktijkonderzoek naar het handelen van 11 ketenregisseurs die betrokken zijn geweest bij slechts drie Moonshot- en Ketendoorbraaktrajecten van het Versnellingshuis. Er hebben alleen interviews plaatsgevonden, waarbij de bevindingen zijn voorgelegd aan een focusgroep, maar validatie door documentanalyse en/of observatie heeft niet plaatsgevonden.
- De uiteindelijke bevindingen zijn slechts voorgelegd aan zes relevante betrokkenen uit drie *andere* Moonshot- en Ketendoorbraaktrajecten van het Versnellingshuis. Contra-expertise is slechts gevraagd aan zes transitiecoaches buiten de directe context van RVO/het Versnellingshuis.
- Validatie van de bruikbaarheid van het competentieprofiel heeft slechts in beperkte mate plaatsgevonden, te weten tijdens de slotconferentie met alleen betrokkenen van dit onderzoek.
- Het competentieprofiel is geformuleerd in helder te onderscheiden aspecten en gespecificeerd naar concreet handelen van transitiebegeleiders, die zijn geïllustreerd met rijke beschrijvingen uit de praktijk van respondenten. Er zijn geen checklists, toolkits of ontwikkelpaden geformuleerd.

Als mogelijk vervolgonderzoek zien we:

- Verdere empirische onderbouwing van het competentieprofiel door een bredere groep van transitiebegeleiders (van buiten het Versnellingshuis) door middel van een Survey of een Delphi-studie.
- Toetsing van de bruikbaarheid van het competentieprofiel in verschillende contexten, zoals binnen de Leerkring van het Versnellingshuis, in opleidingen voor circulaire economie of transitie management, en binnen sector-overstijgende Communities of Practice.

Literatuur

- Cramer, J.M. (2020). The function of transition brokers in the regional governance of implementing circular economy. A comparative case study of six Dutch regions. *Sustainability* (2020) 12.
- Cramer, J.M. (2021). *De kracht van netwerksturing*. Tien bouwstenen voor een slimme, groene en gezonde Metropool Amsterdam. Amsterdam Economic Board.
- de Boer, M. & Heideveld, A. (z.d.). *Wegwijzer voor het werken aan transitie*. Een leidraad voor professionals vanuit decentrale overheden die werken aan de transitie naar een circulaire economie. Het Groene Brein.
- de Haan, E. (2017). *Transities van sectoren*. Systeempleren als succesfactor. Boom.
- de Man, A.-P. (2018). What does an ecosystem manager do? *Strategic Alliance Quarterly* (2018/4), 35-40.
- Doets, C. (1982). *Exemplarisch praktijkonderzoek*. De Horstink.
- Gort, I. (2022). *13 factoren voor succesvolle ketenprojecten*. Partners for Innovation.
- Heideveld, A. & Veldhoven, M. (z.d.). *Verkenning ketenregisseur circulaire economie voor: Provincie Utrecht*. Het Groene brein.
- Het Groene Brein. (2021). *Houvast voor duurzame vernieuwers*. Vier perspectieven op transitiedenken en doen.
- Het Groene Brein, Community Sociaal Circulair. (2023). *Praktijkgids transdisciplinair werken*. Tips en gereedschappen voor succesvol samenwerken bij de cocreatie van kennis en toepassingen.
- Hoekstra, H.A. & van Sluijs, E. (1999). *Management van competenties*. Het realiseren van HRM. Assen. Van Gorcum
- Hogenboom, J., Pels, K., Bergema, K. & de Leeuw, M. (2024). *Het waarmaken van transitieopgaven*. Praktische aanpak voor de transitie-manager. VanWaarde.
- Instructie Ketendoorbraaktrajecten. Circulaire ketenondersteuning vanuit het Versnellingshuis. Opgehaald van: <https://versnellingshuisce.nl/circulaire-ketens/ketendoorbraakprojecten>

Instructie Moonshots. Circulaire ketenondersteuning vanuit het Versnellingshuis.

Opgehaald van: <https://versnellingshuisce.nl/circulaire-ketens/moonshotprojecten>

Jonker, J. (2025). *Werkboek WEconomy transitiecanvas*. Opgehaald van:

<https://businessmodellab.nl/transitiecanvas>

Kanda, W., Kuisma, M., Kivimaa, P. & Hjelm, O. (2020). Conceptualising the systemic activities of intermediaries in sustainability transitions, *Environmental Innovation and Societal Transitions*. <https://doi.org/10.1016/j.eist.2020.01.002>

Kivimaa, P., Hyysalo, S., Boon, W., Klerkx, L., Martiskainen, M. & Schot, J. (2019). Passing the baton: How intermediaries advance sustainability transitions in different phases, *Environmental Innovation and Societal Transitions* 31 (2019) 110–125.

Loorbach, D. (2007). *Transition Management: new mode of governance for sustainable development*. [Proefschrift]. Erasmus Universiteit.

Miron-Spektor, E., Gino, F., & Argote, L. (2011). Paradoxical frames and creative sparks: Enhancing individual creativity through conflict and integration. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 116(2), 229–240.

Nationaal Programma Circulaire Economie 2023-2030. Opgehaald van:

<https://www.rijksoverheid.nl/documenten/beleidsnotas/2023/02/03/nationaal-programma-circulaire-economie-2023-2030>

Rode draden. (2024). *De pilotfase voorbij*. Het Versnellingshuis Nederland Circulair!

Rode draden. (2023). *Circulaire ketensamenwerking*. Het Versnellingshuis Nederland Circulair!

Rode draden. (2022). *De grootste barrières tot nu toe*. Het Versnellingshuis Nederland Circulair!

Rode draden. (2021). *De 15 meest herkenbare belemmeringen voor bedrijven die circulair ondernemen*. Het Versnellingshuis Nederland Circulair!

Rotmans, J. & Kemp, R. (2003). Managing Societal Transitions. Dilemmas and uncertainties: The Dutch energy case-study. Paper *OECD Workshop on the Benefits of Climate Policy: Improving Information for Policy Makers*.

Ruijters, M. & Veldkamp, I. (2012). *DRIE*. Vormgeven aan organisatieontwikkeling. Kluwer.

Schön, D. A. (1983). *The reflective practitioner. How professionals think in action.* Ashgate.

van den Boomen, F. (2024). *Niet bij vis alleen.* Houvast voor adviseurs om leren te stimuleren. [Proefschrift]. Universiteit Twente.

van Mierlo, B. C., Regeer, B., van Amstel, M., Arkesteijn, M. C. M., Beekman, V., Bunders, J. F. G., de Cock Buning, T., Elzen, B., Hoes, A. C., & Leeuwis, C. (2010). *Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten.* Boxpress. <https://edepot.wur.nl/142966>

Vermaak, H. (2025). *De logica van de lappendeken.* Verbindingswerk rond vraagstukken die van iedereen en van niemand zijn. Boom

Wittmayer, J.M. & Schöpke, N. (2014). Action, research and participation: Roles of researchers in sustainability transitions, *Sustainability Science* (2014) 9, 483–496.

Bijlage: Literatuuroverzicht competentieprofielen

Bronnen waarin (min of meer) sprake is van een competentieprofiel:

1. Rotmans, J. & Kemp, R. (2003). Managing Societal Transitions. Dilemmas and uncertainties: The Dutch energy case-study.
2. Loorbach, D. (2007). *Transition Management: new mode of governance for sustainable development*.
3. van Mierlo, B. C. Et. al (2010). *Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor de monitoring van systeeminnovatieprojecten*.
4. Wittmayer, J.M. & Schöpke, N. (2014). Action, research and participation: Roles of researchers in sustainability transitions.
5. de Haan, E. (2017). *Transities van sectoren. Systeemleren als succesfactor*.
6. de Man, A.-P. (2018). What does an ecosystem manager do?
7. Kivimaa, P. Et. al (2019). Passing the baton: How intermediaries advance sustainability transitions in different phases.
8. Kanda, W. et. al (2020). Conceptualising the systemic activities of intermediaries in sustainability transitions.
9. Cramer, J.M. (2020). The function of transition brokers in the regional governance of implementing circular economy. A comparative case study of six Dutch regions. En: Cramer, J.M. (2021). *De kracht van netwerksturing. Tien bouwstenen voor een slimme, groene en gezonde Metropool Amsterdam*.
10. Gort, I. (2022). *13 factoren voor succesvolle ketenprojecten*. Partners for Innovation.
11. Hogenboom, J., Pels, K., Bergema, K. & de Leeuw, M. (2024). *Het waarmaken van transitieopgaven*. Praktische aanpak voor de transitie-manager. VanWaarde.
12. Het versnellingshuis (2024). Circulaire ketenondersteuning vanuit het Versnellingshuis

