

Onderzoek Sustainability University en Nyenrode Business Universiteit biedt routekaart naar het werk van de toekomst

Dit artikel laat op basis van een handleiding met praktische handvatten en concrete voorbeelden zien hoe professionals hun transitievaardigheden kunnen inzetten en ontwikkelen om interventies uit te voeren die leiden naar een circulaire of duurzame bedrijfsvoering.

Carola Wijdoogen - Oprichter en directeur Stichting Sustainability University

André Nijhof - Professor Duurzaam Ondernemen en Stewardship bij Nyenrode Business Universiteit

Rosanne Alderlieste - Docent Circulaire Economie bij Universiteit van Amsterdam

Waarom is een andere manier van werken nodig?

Steeds meer bedrijven willen de kracht van het ondernemen benutten om een meer inclusieve en duurzame economie op te bouwen en daarmee bij te dragen aan de duurzaamheidsdoelen van de VN. Grote bedrijven lopen voorop in deze transitie naar een nieuwe economie [1]. Zij willen hun maatschappelijke en ecologische negatieve impact beperken en hun positieve impact vergroten o.a. door het creëren van nieuwe markten en duurzame of circulaire innovaties en processen. Om dit te realiseren moeten duurzame en circulaire principes in de hele bedrijfsvoering worden geïntegreerd. In de praktijk betekent dit voor werkgevers en werkenden een andere manier van organiseren en werken.

Het realiseren van een duurzame bedrijfsvoering lukt niet met de huidige manier van werken en vaardigheden. Dit besef wordt steeds breder gedeeld. Zo wijzen recente onderzoeken van World Economic Forum en McKinsey [2] op de noodzaak van nieuwe banen, vaardigheden en competenties. Ook *future-skills* overzichten [3], paspoorten en 'toekomst van werk'-rapporten wijzen op de verschillende vaardigheden die in de toekomst nodig zijn. Nieuwe vaardigheden, die essentieel zijn voor een succesvolle transitie naar een duurzame economie. Voor werkgevers die een duurzame bedrijfsvoering willen invoeren én voor werkenden, die met deze nieuwe vaardigheden ook in de nieuwe economie inzetbaar blijven.

Welke mensen dragen de verandering naar een circulaire bedrijfsvoering?

De transitiewetenschap is een jonge maatschappelijke verandertheorie, die houvast biedt voor deze nieuwe manier van werken. Dit onderzoek van de Sustainability University in samenwerking met Nyenrode Business Universiteit legt als eerste rechtstreeks verband tussen de inzichten uit de transitiewetenschap en de unieke (transitie)-vaardigheden voor werkenden die nodig zijn om veranderingen te realiseren in de praktijk van bedrijven en organisaties. Het richt zich hiermee vooral op de werkenden of vernieuwers die het voortouw nemen bij het vormgeven van duurzame transities binnen hun organisaties:

- 1. de aanjagers en regievoerders van de verandering, dit zijn de beroepen of professionals die specifiek zijn aangesteld om de duurzame transitie te implementeren, de zogenoemde *game changers*, zoals bijvoorbeeld duurzaamheidsmanagers, duurzaamheids-inkopers of circulaire professionals. Dit is een snelgroeiende groep professionals;**
- 2. de verschillende beroepen of functies binnen een organisatie of bedrijf die duurzaam moeten gaan werken om de duurzame transitiedoelen te realiseren.**

De rollen van deze twee beroepsgroepen zijn anders van aard en tegelijkertijd verbonden. De *game changers* zijn afhankelijk van de andere



SUSTAINABILITY UNIVERSITY, WWW.SUSTAINABILITYUNIVERSITY.ORG, SEPTEMBER 2022.

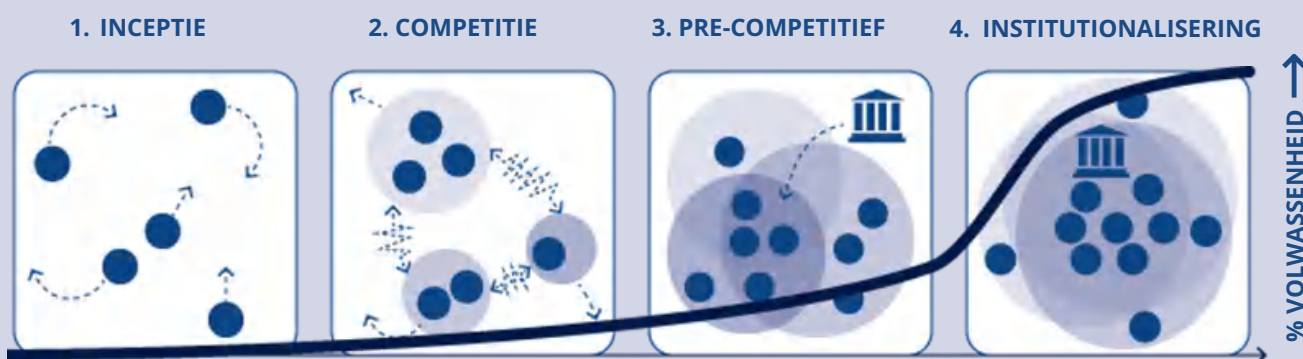
Dit artikel is mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation. Het beschrijft en maakt deel uit van de resultaten van een praktijkonderzoek naar transitievaardigheden voor duurzaamheidsprofessionals, waaronder [een handleiding](#), [een beschrijving van 51 circulaire praktijkcases](#) en [vier verdiepende cases](#).

beroepsgroepen of functies in een organisatie om de duurzame transitie te kunnen doorvoeren. Echte transitie ontstaat pas als initiatieven of projecten opschalen naar de rest van de organisatie of keten. Tegelijkertijd zijn de functies of beroepsgroepen in een organisatie weer afhankelijk van de interventies van de game changer om de juiste voorwaarden te creëren waarbinnen zij duurzaam kunnen werken.

Het onderzoek geeft aan welke interventies nodig zijn in verschillende fasen naar een circulaire of duurzame bedrijfsvoering en biedt een handleiding met praktische handvatten, concrete voorbeelden en aanbevelingen hoe werkenden (professionals) hun transitievaardigheden kunnen toepassen in hun werk. In het kader is aangegeven hoe het onderzoek is uitgevoerd.

Voor de analyse en het onderzoek is gebruik gemaakt van het markttransformatiemodel van Nijhof en Simons [4] (zie figuur 1), diverse publicaties [5,6,7] en eerder onderzoek van de Sustainability University o.a. naar Circulaire Economie-competenties en rollen [8]. Het onderzoek is uitgevoerd door de Sustainability University samen met Nyenrode Business Universiteit en mede mogelijk gemaakt door de Goldschmeding Foundation. In het onderzoek zijn 51 circulaire praktijkcases [a] en interventies geanalyseerd. Er is verdiepend onderzoek (deep dives) gedaan naar 4 cases – voor iedere fase één case met een peer groep van professionals en experts [b].

Figuur 1: Transformatiemodel uit Changing the Game (2020), Lucas Simons & André Nijhof



Korte toelichting per fase:

- Fase 1: Inceptiefase: impact en handelingsperspectief in kaart brengen, eerste stappen zetten, op zoek naar werkende duurzame principes;
- Fase 2: Competitie (first movers) fase: integratie van de werkende principes in de eigen business, concurreren met circulaire of duurzame producten, diensten of modellen;
- Fase 3: Pre-competitieve fase (kritische massa): initiëren en organiseren van een (cross) sector brede ketenstrategie;
- Fase 4: Institutionaliseringsfase: bestendigen van het nieuwe duurzame normaal.

a. De cases op de longlist komen o.a. vanuit de Universiteit van Amsterdam, Nyenrode Business Universiteit, Orange Asean, TheRockGroup, Sustainability University en openbare bronnen. Hieruit zijn 51 cases geselecteerd o.b.v. de volgende criteria: 1. Niet ouder dan 3 jaar; 2. Circulaire Economie gerelateerd; 3. Grote bedrijven/organisaties (>250 medewerkers); 4. Nederlandse thuisvestiging; 5. Zo veel mogelijk nieuwe, nog onbekende cases. De cases zijn goed verdeeld over Nederland en sectoren, waarbij de overheid wel het meeste initieert.

b. De 4 cases zijn: Circulaire gezondheidszorg: de groene operatiekamer - Radboudumc & TU Delft (fase 1); Circulaire aanbesteding voor consumentenelektronica in Nederlandse gevangenis - Dienst Justitiële Inrichtingen (fase 2); Circulaire Jeans - JOG Group (fase 3); Kurk als circulaire en gezonde invulling voor kunstgrasvelden - gemeente Amsterdam (fase 4).

Geleerde lessen van meer dan 50 organisaties in transitie

Het onderzoek heeft 51 circulaire praktijkcases van Nederlandse bedrijven uit verschillende sectoren in kaart gebracht. Uit de analyse kunnen voor de transitie naar de circulaire economie de volgende belangrijke conclusies worden getrokken.

1. Transitie naar de circulaire economie stagneert

Meer dan driekwart van de cases bevindt zich nog in de eerste fasen van de markttransitie en daarvan bevindt meer dan de helft zich in de inceptiefase. Een herkenbaar beeld volgens Prof. Dr. André Nijhof, die jaarlijks lesgeeft aan tientallen duurzaamheids-professionals in bedrijven. Het jaarlijkse onderzoek van Sustainability University naar de State of the Sustainability Profession, laat eenzelfde beeld zien. Het afgelopen jaar kon zelfs een stagnatie worden vastgesteld van de integratie van duurzaamheid in de bedrijfsvoering en keten. Ook de Rabobank concludeert in haar meest recente publicatie over dit onderwerp: “de duurzame en inclusieve economie stagneert” [1].

Prof. Dr. André Nijhof: *“De overgang naar fase 3 blijkt uitdagend want dan komt het: waarop hebben we te concurreren en waarop hebben we te samenwerken? Zodra de markt eraan toe is om deze vraag op te pakken ontstaat fase 3. Elektrische autofabrikanten worden het bijvoorbeeld eens over de techniek van oplaadpunten, zodat niet iedereen een andere stekker hoeft te maken. De overheid zit dan ook al aan tafel. In deze fase gaan de freeriders lobbyen om ontwikkeling te houden. Want als de spelregels dreigen te veranderen en je daar niet bij zit, verlies je”.*

2. Focus op technische innovatie bij verduurzaming is niet voldoende

In de meeste cases wordt gestuurd op technologische innovatie/verandering. In een kleiner deel van de cases komt het sociale aspect naar voren, een deel dat regelmatig onderbelicht blijft in de transitie naar de circulaire economie. De grote focus op technologische innovatie kan worden verklaard doordat uit de cases blijkt dat er op technologisch vlak nog veel uit te zoeken is: wat wordt het winnende idee? In de praktijk gaat dat dan nog vaak over de recycling van “reststromen”, met als terugkomende vraag: wat werkt wel en wat werkt niet? Daarnaast focust ook een aanzienlijk

deel van de cases op bewustwording van Circulaire Economie binnen organisaties en de value chain: hoe betrek je je medewerkers en hoe motiveer je respectievelijk leveranciers en klanten?

Figuur 2: Type innovatie/verandering waarop wordt gestuurd in de circulaire praktijkcase

Type innovatie/verandering	Aantal cases
Sociale	20 cases – 39%
Organisatie	20 cases – 39%
Businessmodel	16 cases – 32%
Value Chain	24 cases – 47%
Technologisch	31 cases – 61%

Slechts in een derde van de cases is focus op een businessmodel. Dit is opvallend, want dat wordt door duurzaamheidsprofessionals wel als belangrijk beschouwd. Daarbij is al veel bekend over circulaire businessmodellen [9]. Echter, dit past ook bij de eerste fase waar de meeste cases in zitten. Het leren ontwikkelen van een businessmodel is cruciaal in fase 2, maar als de case nog in fase 1 zit, is het effectiever om te focussen op wat werkt en wat niet, dan over het businessmodel achter die opties [10].

3. Slechts een deel van beroepsgroepen/business functies is betrokken bij de transitie

Het blijkt dat de afdelingen productontwikkeling en innovatie, general management en strategie en operations management het meest worden betrokken bij de circulaire initiatieven. Inkoopbeleid, facilitair management en interne logistiek worden minder betrokken. Opvallend is dat personeelsbeleid, financieel management en marketing en sales het minst zijn betrokken. Ook dat is grotendeels verklaarbaar doordat veel cases nog in pilot of projectfase (fase 1) zitten. Tegelijkertijd is het voor het doorlopen van fase 2 nodig om de werkende principes in de eigen business of organisatie te integreren en te gaan concurreren met circulaire of duurzame producten, diensten of modellen. Hiervoor zijn juist de afdelingen personeelsbeleid, financieel management en marketing en sales belangrijk. Deze beroepsgroepen creëren de voorwaarden waarin de medewerkers ook volgens deze (nieuwe) duurzame principes kunnen werken. Het niet betrokken zijn

van deze groepen kan dan ook mogelijk een oorzaak zijn waardoor veel cases in fase 2 blijven hangen.

4. Meer kennis van transitiefase van een case is nodig

Aan de hand van de vier volgordeelike fasen van transitie uit het markttransformatie model, zijn de interventies die veranderingen aanjagen verder uitgediept. Met interventie bedoelen we een handeling of ingreep om het initiatief verder te brengen in de richting van meer volwassenheid. Het blijkt dat in elke fase andere interventies effectief en geschikt zijn. Als eenmaal herkend wordt in welke fase van een transitieproces een case zich bevindt, kan het juiste 'gereedschap' in de juiste volgorde worden gekozen. Daarbij blijkt de samenwerking tussen vrijwel alle afdelingen en ketenpartners cruciaal te zijn. En ook de samenhang van de interventies met de andere marktactoren is van belang. De verschillende 'passende' interventies vragen ook in elke fase andere competenties en rollen van professionals (de game changers) die de verandering aanjagen en regisseren. Om te benadrukken dat game changers in elke fase andere competenties nodig hebben spreken we in dit artikel over transitievaardigheden.

Carola Wijdoogen zegt hierover: *"Dit onderzoek laat zien dat game changers binnen en buiten bedrijven transitiekennis en vaardigheden nodig hebben om passende interventies te kunnen doen om de initiatieven gericht op verduurzaming van organisaties, ketens en sectoren verder te brengen, en daarmee de transitie naar de circulaire economie een nieuwe impuls te geven."*

Praktische handleiding voor de transitie naar duurzame organisaties

Het onderzoek heeft geresulteerd in een praktische handleiding met geleerde lessen uit de praktijk, rollen en competenties. De handleiding helpt een game changer, waar deze ook werkt, om zijn/haar organisatie verder te brengen in de transitie naar een circulaire economie. Hierdoor worden ook de verschillende beroepen of functies binnen een organisatie of bedrijf die duurzaam moeten gaan werken in staat gesteld om de duurzame transitiedoelen te realiseren. Een mooie metafoor voor de rol van de game changer is die van een schaakspeler. Op het virtuele schaakbord staan allemaal stakeholders zowel binnen als buiten de

organisatie. De game changer moet – als schaakspeler – continue inzoomen en uitzoomen en bedenken wat de volgende interventie zou kunnen zijn om het 'spel' tot een goed einde te brengen. Vaak staat de game changer zelf ook als schaakstuk op het bord, maar het belangrijkste is dat de game changer door de andere stakeholders (spelers) voldoende wordt vertrouwd om te sturen op de gemeenschappelijke uitkomsten van de transitie. Op de foto staat de game changer boven het schaakbord in de zogenoemde 'uitzoomstand'.



Als de game changer weet in welke fase van een transitieproces een case zich bevindt, wordt het redelijk voorspelbaar wat werkt en wat niet werkt. Hieronder wordt kort uitgelegd welke openingszetten naar stakeholders en marktactoren bij het virtuele schaakbord horen en welke strategie gevolgd moet worden om succesvol te kunnen zijn.

Het schaakbord van de game changer

Veranderen gebeurt in fasen, vergelijkbaar met de levensfasen van mensen: baby, kind, puber en volwassene. In elke fase zijn voor game changers – in relatie tot de andere (markt)actoren op het schaakbord – specifieke interventies of 'openingszetten' het meest geschikt om met het circulaire initiatief of de circulaire case een fase te doorlopen en in de volgende fase te komen. Bij iedere fase horen ook dominante rollen en competenties (transitievaardigheden) die nodig zijn voor het uitvoeren van de interventies.

In figuur 3 is een verkorte versie van de handleiding weergegeven. De beschreven interventies, rollen en competenties zijn geschikt voor een game changer die werkt bij een bedrijf, maar ook voor professionals bij ander type uitvoerende organisatie zoals een not-for-profit overheidsorganisatie, ngo of ministerie.

Een initiatief of case zal elke fase moeten doorlopen om tot de eindfase van volwassenheid te komen

waarbij de circulaire dienst of manier van werken de norm is geworden. En tegen de tijd dat de laatste fase is ingegaan, kan opnieuw worden begonnen met de cyclus met andere en nieuwe onderwerpen. Door te bepalen in welke fase een initiatief of case zich bevindt, wordt duidelijk welke interventies en "openingszetten" richting stakeholders of marktactoren het meest effectief zijn.

Figuur 3: CE-transitie handleiding (verkorte versie)

FASE	EFFECTIEVE INTERVENTIES	DOMINANTE ROLLEN EN COMPETENTIES
FASE 1: INCEPTIE	<p>Impact en handelingsperspectief in kaart brengen. Aan de slag met de eerste stappen.</p> <p>Stoppen met: Vooruitschuiven van actie; Wijzen naar wat anderen nog niet doen.</p>	<p>Rollen: Coördinator & Initiator, Monitor (analyse), Innovator</p> <p>Competenties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Vooruitdenken (instrument denken) • MVO-ondersteunende persoonlijke eigenschappen en houding: verbindend, waarderende mindset.
FASE 2: COMPETITIE	<p>Integratie/verankering in bedrijf, CE is business as usual.</p> <p>Stoppen met: nog meer pilots en projecten en stoppen met focus op leren.</p>	<p>Rollen: Strategische rol, Stimulator & Verbindende rol.</p> <p>Competenties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Management & ondernemerschap • Interpersoonlijke vaardigheden
FASE 3: PRE-COMPETITIE	<p>Initiëren en organiseren van sectorbrede ketenstrategie</p> <p>Stoppen met: afzetten tegen concurrenten en pretentie dat wij de beste oplossing hebben.</p>	<p>Rollen: Netwerker</p> <p>Competenties:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Systeemdenken (voordenken) • Intrinsiek (waarden) gedreven
FASE 4: INSTITUTIONALISERING	<p>Bestendigen van CE als het nieuwe normaal</p> <p>Stoppen met: vormgeven van sectorbeleid. Het is nu tijd voor implementatie.</p> <p>Accepteer wat is bereikt voor nu.</p>	<p>Rollen: Mentor rol, Monitor (voortgang meten t.b.v. bijsturen)</p> <p>Competenties: Kunnen reflecteren op persoonlijke beelden, rol en ervaringen (loslaten, uitleggen wat (nog) niet is gelukt).</p>

“Dit is het geheim van de game changer. Het snappen waar je heen wilt, wat er moet gebeuren, wie dat moet doen en nadenken over hoe je die partijen zo ver kan krijgen dat ze ook de juiste zaken willen doen en gaan doen.”, aldus Prof. Dr. André Nijhof

Bovenstaande wordt duidelijk aan de hand van het praktijkvoorbeeld van de verduurzaming van kunstgrasvelden in de gemeente Amsterdam.

Een fragment uit een van de vier deep dives van het onderzoek: kunstgrasvelden in de Gemeente Amsterdam [c]

Bij buitensport wordt steeds meer gebruik gemaakt van kunstgrasvelden. De top laag van kunstgrasvelden wordt gevuld met een infill: een dempend materiaal, zoals rubbergranulaat (SBR), kurk of synthetische rubber. Tot op heden wordt er veel gebruik gemaakt van rubberinfill, maar een aantal jaren geleden ontstond discussie over het rubber in kunstgrasvelden, vanwege de mogelijke negatieve effecten op de gezondheid. Daarnaast is het complex om kunstgrasmatten met rubberinfill te recyclen en belanden ze daardoor op de vuilstort. Dit heeft ertoe geleid dat in 2017 de verantwoordelijke wethouder in Amsterdam heeft aangegeven op alle toekomstige velden kurk te gebruiken. Daarmee werd dit de norm in deze regio. Het initiatief kwam daarmee direct in fase 4, zonder dat fase 1, 2 en 3 zijn doorlopen.

De effecten van kurkinfill op beheer, speelbaarheid, duurzaamheid en circulariteit van het veld zijn nog niet gedegen onderzocht vanuit een lifecycle analyse (LCA). Daarbij werd de markt onvoldoende betrokken. De openingszet was gemaakt zonder goed in te zoomen op de andere ‘stukken’ op het bord. Om het uiteindelijke doel, het realiseren van sportvelden die duurzaam, speelbaar en veilig zijn, waarbij het spelplezier centraal staat, te realiseren is besloten om opnieuw een cyclus te doorlopen vanaf fase 1 en 2, door het ontwikkelen van een specifiek integraal inkooptraject samen met marktpartijen en andere stakeholders. Dit praktijkvoorbeeld laat daarmee zien dat de roep om regelgeving te vroeg kan zijn als eerst nog moet worden uitgevonden wat de beste duurzame oplossing is.

c. De volledige deep dive is te vinden op de website van de Sustainability University.

Binnen dezelfde bedrijfstak of organisatie kunnen verschillende onderwerpen in verschillende fasen van ontwikkeling zijn. Dat betekent schaken op meerdere borden op tegelijk.

Aanbevelingen vanuit de praktijk

Tijdens het onderzoek is een betaversie van de handleiding gelanceerd en in de praktijk gebruikt door werkenden én onderwijs. Hieruit zijn de volgende opmerkingen en aanbevelingen gekomen die zowel bedoeld zijn voor game changers die binnen organisaties aan verduurzaming werken als voor docenten die groepen game changers meenemen in de ontwikkeling van de bijbehorende competenties.

1. Focus op transitiefasen helpt game changers in de praktijk om effectieve interventies te bepalen voor het opschalen van circulaire initiatieven. Tegelijkertijd blijkt het in de praktijk wel moeilijk in te schatten in welke fase een initiatief of case zich bevindt. Kennis delen over en training van het toepassen van de fasen is nodig. In de handleiding is aan de hand van zes stappen het proces om dit te doen toegelicht. Daarnaast worden de 51 cases gebruikt om vergelijkbare cases te vinden en daarmee de transitiefase van de eigen case te herkennen.
2. In de handleiding is beschreven welke rollen en competenties nodig zijn om de interventies uit voeren. Alle 7 Rollen [11] zijn belangrijk, maar niet in elke fase even belangrijk. Ditzelfde geldt voor alle acht competenties van het CE-competentieprofiel. Het is aan de game changer om te reflecteren op de eigen effectiviteit. En vervolgens kenbaar te maken welke vaardigheden en kennis hij/zij wil leren op welk moment en in welke vorm om zijn/haar rol te vervullen. De game changer hoeft de 7 Rollen niet allemaal zelf op te pakken, maar moet ze wel organiseren.
3. Werkgevers en werkenden moeten gezamenlijk inzetten op het ontwikkelen van transitievaardigheden door continue (bij)scholing en training. Belangrijke aandachtspunten en inzichten daarbij zijn:
 - Het betrekken van andere functies en beroepsgroepen in het bedrijf of organisatie hierbij, zodat de organisatie of het bedrijf het initiatief (dienst, product, werkprincipe) verder kan brengen. Daarbij is systeemdenken een belangrijke vaardigheid, die voldoende aanwezig moet zijn in de hele organisatie om veranderingen samen te kunnen vormgeven [12,13].

- Met transitievaardigheden vergroten werkenden hun veerkracht en relevantie op de arbeidsmarkt, binnen of buiten hun huidige organisatie. Ze blijven daarmee duurzaam inzetbaar [14].
 - De rol van de HR-afdeling of personeelszaken is cruciaal. Deze afdeling heeft een belangrijke rol in het ontwikkelen van een duurzame cultuur in een organisatie, bijvoorbeeld bij werving van nieuwe mensen, het onboarding proces of bij het ontwikkelen van de purpose of kernwaarden van een organisatie. Daarnaast heeft HR een belangrijke rol om medewerkers te stimuleren om de competenties te ontwikkelen die nodig zijn voor duurzaam werken gedurende hun hele loopbaan. HR kan doelgericht trainingen en scholing inkopen of ontwikkelen gericht op duurzaam werken voor de verschillende beroepsgroepen in een organisatie. Daarbij hebben werkgevers en HR de verantwoordelijkheid om een leer- en ontwikkelvorm en opleidingsaanbod aan te bieden, die ook aanslaan bij de verschillende werknemersprofielen met betrekking tot leerbehoefte [15].
4. In het onderwijs op MBO, HBO en WO gebied gaat het niet meer om het uitleggen van wat circulaire economie is. Studenten hebben behoefte aan cases om te zien hoe de circulaire economie in de praktijk naar voren komt. Studenten kunnen goed worden meegenomen in het leerproces rond het thema circulaire economie. Uitwisselen wat goed werkt en wat niet, is daarbij van groot belang. Voor docenten gaat het dan vooral om de ruimte te krijgen en te nemen om onderwijs over de circulaire economie te geven. Ook in de interne organisatie van een onderwijsinstelling moeten dus de structuren veranderen om docenten gelegenheid te geven om te onderwijzen over duurzame transities en de circulaire economie. Concreet kunnen docenten aan de slag met de lesmaterialen uit het onderzoek om studenten te trainen in het toepassen van het markttransformatiemodel. Ook docenten die les willen geven over de circulaire economie kunnen dit met de handleiding, de 4 verdiepende cases en 51 circulaire praktijkcases heel concreet maken en dicht bij de student brengen. Want door te herkennen in welke fase een case zit, wordt ook duidelijk wat zij kunnen doen om de transitie te versnellen. Dat maakt het bruikbaar voor het leren over cases als ook voor actieonderzoek waarbij studenten zelf aan de slag gaan met het doen en denken over circulaire initiatieven waar zij aan willen werken.

Voor docenten is het belangrijk om van elkaar te leren, elkaar op te zoeken en deel te nemen aan (bestaande) Communities of Practice – zoals die van Leren voor Morgen – om ervaringen uit te wisselen.

Tijdens dit praktijkonderzoek hebben wij - de auteurs van dit artikel, als docent in onze eigen lessen én in een sessie met andere docenten - op verschillende manieren het lesmateriaal toegepast. Hieronder delen wij die vormen als inspiratie voor andere docenten.

Case discussie

Vooral de beschrijving van de vier deep dive cases lenen zich goed voor case-based teaching. Wij hebben dat gedaan door in ongeveer een kwartier het begin van een case te introduceren. Vervolgens hebben we de deelnemers in subgroepen aan de slag gezet om na te denken over wat zij zouden doen als zij voor de opgave zouden staan om deze case verder te ontwikkelen. Welke activiteiten zijn er de komende tijd nodig? Welke collega's betrek je daarbij? Welke externe partijen? Na de presentatie vanuit enkele subgroepen hebben we het werkelijke verloop van die case verder toegelicht. Een mooie manier waarop theorie en praktijk bij elkaar komen. Het helpt daarbij als de deelnemers via de handleiding al de nodige kennis hebben over het verloop van transities naar een circulaire economie.

Carrousel debat

Voor een groep van ongeveer dertig aanwezigen hebben we vier voortrekkers van circulaire initiatieven naar Nyenrode gehaald. Een case per fase. Vervolgens zijn de aanwezigen in vier groep opgedeeld en verdeeld over de vier cases. In een eerste ronde van 30 minuten gaan aanwezigen bij die case de diepte in om na te gaan waar de voortrekker, de game changer, tegenaan loopt. Na het eerste half uur wordt doorgedraaid naar een volgende case zodat alle aanwezigen na twee uur bij alle vier de cases de diepte zijn ingegaan. Daarmee ervaren de aanwezigen hoe de game changer als schaakspeler verandert als een circulair initiatief in een volgende fase zit.

Vertaling naar de eigen praktijk

Bij game changers die al werken aan circulaire initiatieven hebben we een sessie gehouden waarbij we eerst het CE-transitieframework hebben toegelicht. Vervolgens hebben we ze in tweetallen

laten sparren over de fase die het beste past bij de circulaire initiatieven waar zij bij betrokken zijn. Daarna hebben we met elkaar besproken dat dit andere competenties van hen vereist ten opzichte van de vorige fase. Deze zijn gekoppeld aan de andere interventies die nodig zijn, waarbij het framework aangeeft welke interventies nu nodig zijn, welke interventies beter gestopt kunnen worden (vorige fase) en welke interventies straks van belang zijn maar nu nog niet (volgende fase). Door dat te bespreken krijgt elk van de aanwezigen een spiegel voorgehouden: hoe besteed jij je tijd, welke competenties kun je goed vervullen en bij welke competenties wil je juist anderen betrekken? Bovendien hebben we de 51 cases gebruikt om aan te geven dat er anderen zijn die met dezelfde fasedynamiek te maken hebben. Dan is het interessant om na afloop van de sessie meer te lezen over die cases of zelfs contact op te nemen met betrokkenen om samen over de cases te sparren.

Een startschot!

Het onderzoek geeft het startschot voor de ontwikkeling van transitievaardigheden, een vrij nieuw gebied van kennis en competenties. De handleiding, de 4 verdiepende cases en de 51 circulaire praktijkcases zijn bruikbaar voor onderwijs, werkgevers en werkenden.

De maatschappij en organisaties zijn 'complexe systemen' en duurzaamheidstransities zijn dynamische, non-lineaire veranderprocessen, waarin verschillende actoren een rol hebben. Werkgevers en werkenden kunnen de verschillende fasen van transitie herkennen, en daarop hun interventies en manier van werken aanpassen. De game changer moet zelf als schaakspeler het schaakbord overzien en bedenken welke interventies nodig zijn om te versnellen. Door het herkennen en analyseren van relevante signalen in de praktijk ontstaat de mogelijkheid om het transitieproces te beïnvloeden. Hierbij is niet alleen inzicht in de eigen rol, maar ook die van de andere actoren belangrijk. De samenwerking tussen vrijwel alle afdelingen en ketenpartners is cruciaal.

De overgang naar een circulaire economie heeft gevolgen voor allerlei professionals. Belangrijk daarbij is dat werkgevers, werkenden, onderwijs en overheid een gezamenlijke strategie ontwikkelen om Leven Lang Ontwikkelen/Leren richting een

duurzame of circulaire economie invulling te geven. Dat vereist een focus op de transitievaardigheden van game changers die voorop gaan bij het werken aan circulaire en duurzame initiatieven.

Bronnenlijst

1. Groenewegen, J., & Hardeman, S., & Raspe, O. (2022, 28 januari). De transitie naar een duurzame en inclusieve economie stagneert. Rabobank. <https://economie.rabobank.com/publicaties/2022/januari/de-transitie-naar-een-duurzame-en-inclusieve-economie-stagneert>
2. Dondi, M., Klier, J., Panier, F., & Schubert, J. (2021, 25 juni). Defining the skills citizens will need in the future world of work. McKinsey & Company. <https://www.mckinsey.com/industries/public-and-social-sector/our-insights/defining-the-skills-citizens-will-need-in-the-future-world-of-work>
3. The 5 Dimensions with the 23 skills and qualities. (z.d.) Inner Development Goals. Geraadpleegd Op 28 juli 2022, van <https://www.innerdevelopmentgoals.org/framework>
4. Simons, L., & Nijhof, A. (2021). Changing the Game: Sustainable Market Transformation Strategies to Understand and Tackle the Big and Complex Sustainability Challenges of our Generation (1st ed.). Routledge. <https://doi.org/10.4324/9780429052613>.
5. Van der Minne, C., Hekkert, M., Nijhof, A., Simons, L., Loorbach, D. & Termeer, K. (2021). Houvast voor duurzame vernieuwers. Vier perspectieven op transitiedenken en doen. Het Groene Brein. https://www.sociaalcirculair.nl/wp-content/uploads/2021/02/Houvast-voor-duurzame-vernieuwers_Vier-perspectieven-op-transitiedenken-en-doen.pdf
6. Op de open source website www.leadsustainablechange.org zijn meerdere samenvattingen, podcasts en academische artikelen te vinden over duurzame markttransformatie.
7. Nijhof, A. & Simons, L. (2018). Framework Markttransformatie. P+ Special, 17, 1-7. <https://www.p-plus.nl/resources/articlefiles/FrameworkMarkttransformatie.pdf>

8. Wijdoogen, C., van Galen, E., Alderliefste, R., Van Geldorp, G. (2020). Circulaire Economie: Andere Werkwijze, Ander Gedrag, een onderscheidend circulaire competentieprofiel voor professionals. Sustainability University met ondersteuning van Goldschmeding Foundation.
9. Bocken, N., Short, S.W., Rana, P., Evans, S. (2014). A literature and practice review to develop sustainable business model archetypes. *Journal of Cleaner Production*, 65, 42-56. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2013.11.039>
10. Jonker, J., & Faber. (2021). *N. A Guide to Developing New Business Models*. SpringerLink. <https://link.springer.com/book/10.1007/978-3-030-78157-6>
11. Wijdoogen, C. (2022). *7 Rollen voor duurzaam succes: dé praktische veranderingsgids voor duurzaamheidsprofessionals*. Amsterdam University Press.
12. *Collaboratieve business modellen: een nieuw perspectief voor het vormgeven van transitieprocessen*. (z.d.) TNO. Geraadpleegd op 28 juli 2022 van <https://www.tno.nl/nl/aandachtsgebieden/strategische-analyses-beleid/expertisegroepen/strategic-business-analysis/collaboratieve-business-modellen/>
13. Reyn, L. en Schuurs, R. (2022, 14 juni). *Decentrale overheden en integraal werken aan duurzaamheid: 6 cases langs de meetlat*. Gebiedsontwikkeling. <https://www.gebiedsontwikkeling.nu/artikelen/de-centrale-overheden-en-integraal-werken-aan-duurzaamheid-6-cases-langs-de-meetlat/>
14. StudyTube. *In 8 stappen naar duurzame inzetbaarheid*. Whitepaper te downloaden via [studytube.nl](https://www.studytube.nl)
15. *Groene Persona's*. (z.d.) Groenpact. Geraadpleegd op 28 juli 2022 van <https://www.groenpact.nl/leven-lang-ontwikkelen-personas>

Overige bronnen

- UWV. (2020) De weg naar duurzame energie. *UWV Magazine*, 2,1-43. <https://www.uwv.nl/overuwv/Images/uwv-magazine-juni-2022.pdf>
- Van Duivenboden, A. (2022, juni 21). Onderwijs móet het voortouw nemen in transitie naar duurzame wereld. *ScienceGuide*. <https://www.scienceguide.nl/2022/06/onderwijs-moet-het-voortouw-nemen-in-transitie-naar-duurzame-wereld/>
- Wilthagen, T. & Stolp, M. (2021). De arbeidsmarkttransitie. Naar meer waarde en meer werk. NSVP. <https://www.innovatiefinwerk.nl/publicaties/boek-enreeks/de-arbeidsmarkttransitie-naar-meer-waarde-en-meer-werk-ton-wilthagen-marieke>
- Broecks, K., Paradies, G.L., Drijerink, L., Hermans, L.M. (2022). Hoe een individu een systeem kan veranderen in de energietransitie. Beleid ontwerp je het best door kennis van systeem en individu samen te brengen. TNO. <https://energy.nl/publications/individu-in-de-energietransitie/>

De **Sustainability University** is opgericht voor en door duurzaamheidsprofessionals die bijdragen aan de transitie naar duurzame bedrijven en organisaties. Haar missie is duurzaamheidsprofessionals met elkaar te verbinden en in positie te brengen door het ontwikkelen en delen van kennis, vaardigheden en mindset die nodig zijn om verandering naar duurzame bedrijven en organisaties te versnellen. Dit doet zij via een learning community met online en offline evenementen - zoals de jaarlijkse State of the Sustainability Profession - tools, peer-to-peer events, trainingen en praktijkgericht onderzoek.

www.sustainabilityuniversity.org
info@sustainabilityuniversity.org

