



Transitie-referentiestrategie en voorbeeld van de rol van inkoop

Een circulaire markt voor kantoormeubilair



Dit document biedt een overzicht van de stand van de transitie naar circulair kantoormeubilair en geeft een voorbeeld van de rol van inkoop in die transitie

Introductie

Waarom deze referentiestrategie?

Publieke inkoop kan een belangrijke bijdrage leveren aan de transitie waar we op dit moment voor staan op milieu- en sociale thema's. Met een gezamenlijke inkoopkracht van € 85 miljard kunnen publieke organisaties invloed uitoefenen op de markt om deze te laten verduurzamen – mits dit op een strategische wijze wordt gedaan. Daarmee bedoelen we: Met interventies die bijdragen aan de bredere transitie-strategie en die passen bij de volwassenheid van de duurzame oplossingen. Dit document heeft 2 hoofddoelen: 1) Het bieden van een overzicht van de stand van de transitie naar circulair kantoormeubilair, en 2) Het illustreren van hoe inkoop een bijdrage kan leveren aan transitie door middel van een voorbeeld (zie ook de Quickscan om dit voor jouw transitie te doen).

*Voor meer informatie over duurzame transitie, zie [bijlage](#) over TransMissie.

Voor wie is dit document bedoeld?

Deze referentiestrategie is bedoeld voor alle partijen die betrokken zijn bij het inkoopproces en die inkoop willen inzetten als een instrument om bij te dragen aan transitie. Denk hierbij onder andere aan:

- **Beleidsmakers en -adviseurs** die de transitie-strategie en daaropvolgende inkoopstrategie bepalen;
- **Interne opdrachtgevers** die inkoopopdrachten uitzetten in lijn met de inkoopstrategie;
- **Inkopers en inkoopadviseurs** die het inkoopproces uitvoeren in lijn met de uitgezette opdracht en inkoopstrategie.

Partijen uit elke sector kunnen dit document gebruiken ter inspiratie. Daarnaast kunnen partijen die kantoormeubilair inkopen de referentiestrategie gebruiken om te bepalen welke oplossingen in te kopen.

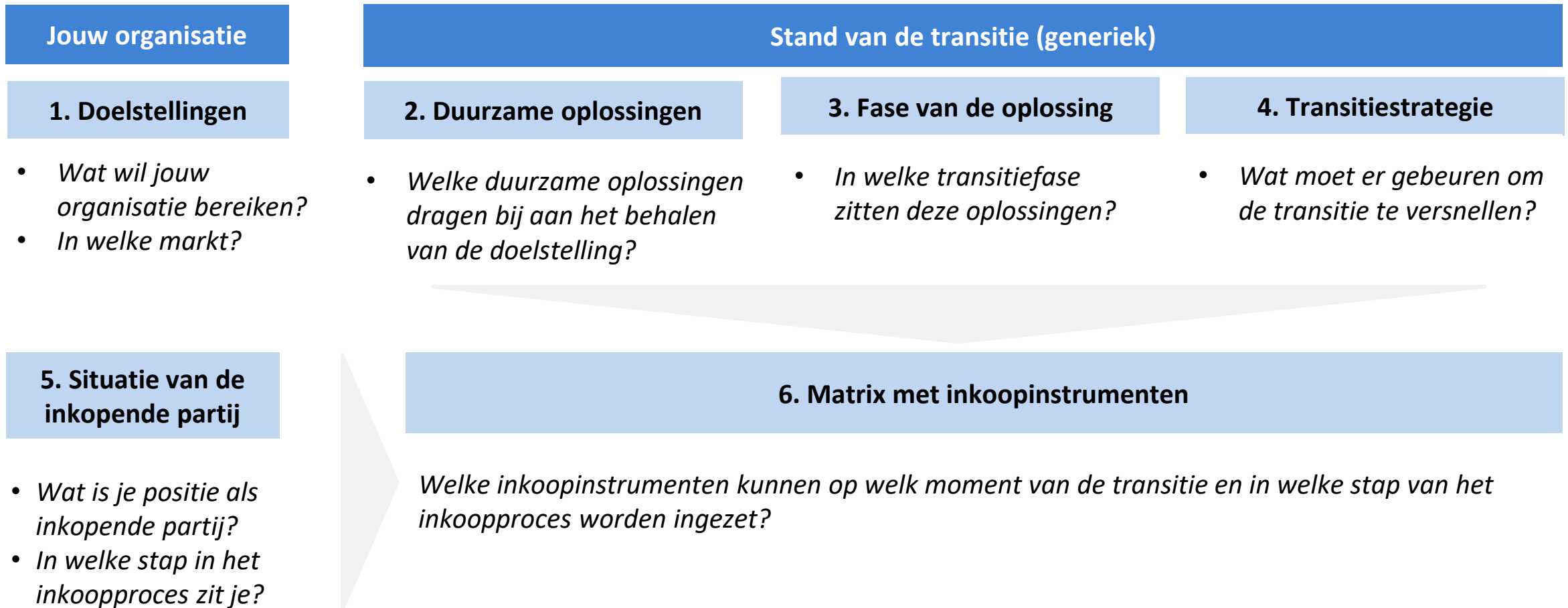
Hoe is dit document opgebouwd?

Dit document bestaat uit twee onderdelen die antwoord geven op de volgende vragen:

- **De stand van de transitie:** Welke oplossingen dragen bij aan de transitie naar een circulaire markt voor kantoormeubilair, en in welke fase bevinden deze zich? – *Dit deel is generiek en kan als referentie worden gebruikt voor inkopers in dezelfde markt.*
- **Een voorbeeldsituatie van een inkopende organisatie:** Wat is de positie van de Nederlandse Rijksoverheid in deze sector, en hoe zet het Rijk inkoop in? – *Dit deel is een situationeel voorbeeld gebaseerd op de Rijksoverheid.*

Dit document beantwoordt de volgende vragen voor het voorbeeld van een circulaire markt voor kantoormeubilair

Introductie



*Zie ook de Quickscan tool voor hoe je deze stappen zelf kunt doorlopen voor andere sectoren.



Stand van de transitie: Circulair kantoormeubilair

Het volgende onderdeel is een generieke stand van zaken voor de transitie naar een circulaire markt voor kantoormeubilair in Nederland.



De Nederlandse markt voor kantoormeubilair is dynamisch en kent verscheidene duurzaamheidsuitdagingen – Het is dus zaak om naar een circulaire markt toe te bewegen

Scope van de analyse

Scope en kenmerken van de markt

- De scope voor deze analyse is de markt voor **kantoormeubilair binnen Nederland**.
- De markt voor kantoormeubilair in Nederland is **competitief**, met verschillende spelers, waaronder fabrikanten, leveranciers, en distributeurs. Zowel nationale als internationale bedrijven zijn actief op deze markt.
- **Afnemers** van kantoormeubilair zijn onder andere bedrijven en organisaties, overheidsinstanties en e-commercebedrijven.
- Er is een **groeiende focus** op milieuvriendelijke, sociaal verantwoorde en ergonomische producten in de markt.

Duurzaamheidsuitdaging

- De Nederlandse markt voor kantoormeubilair kent verschillende duurzaamheidsuitdagingen, onder andere in de productie, supply chain, verpakking, transport en afval. De belangrijkste uitdagingen zijn op het gebied van:
- **Materiaalgebruik:** De winning van nieuwe grondstoffen voor het produceren van meubilair.
- **Afval:** Het afval aan het einde van de levensduur van een meubel.
- **Sociale verantwoordelijkheid:** Het waarborgen van eerlijke arbeidsomstandigheden in de productie van kantoormeubilair en het bevorderen van sociale rechtvaardigheid.

Missie:

“Het doel van de Nederlandse Rijksoverheid is om **in 2050 een 100% circulaire** economie te bewerkstelligen. Voor kantoormeubilair betekent dit een **volledig circulaire markt in 2050**. Met ‘circulair’ wordt bedoeld dat producten en materialen zo lang mogelijk in gebruik blijven.”

Oplossingen die bijdragen aan het behalen van de missie zijn het weigeren en verminderen van materiaal, hergebruik van meubels en recycling of energierterugwinning

Duurzame oplossingen

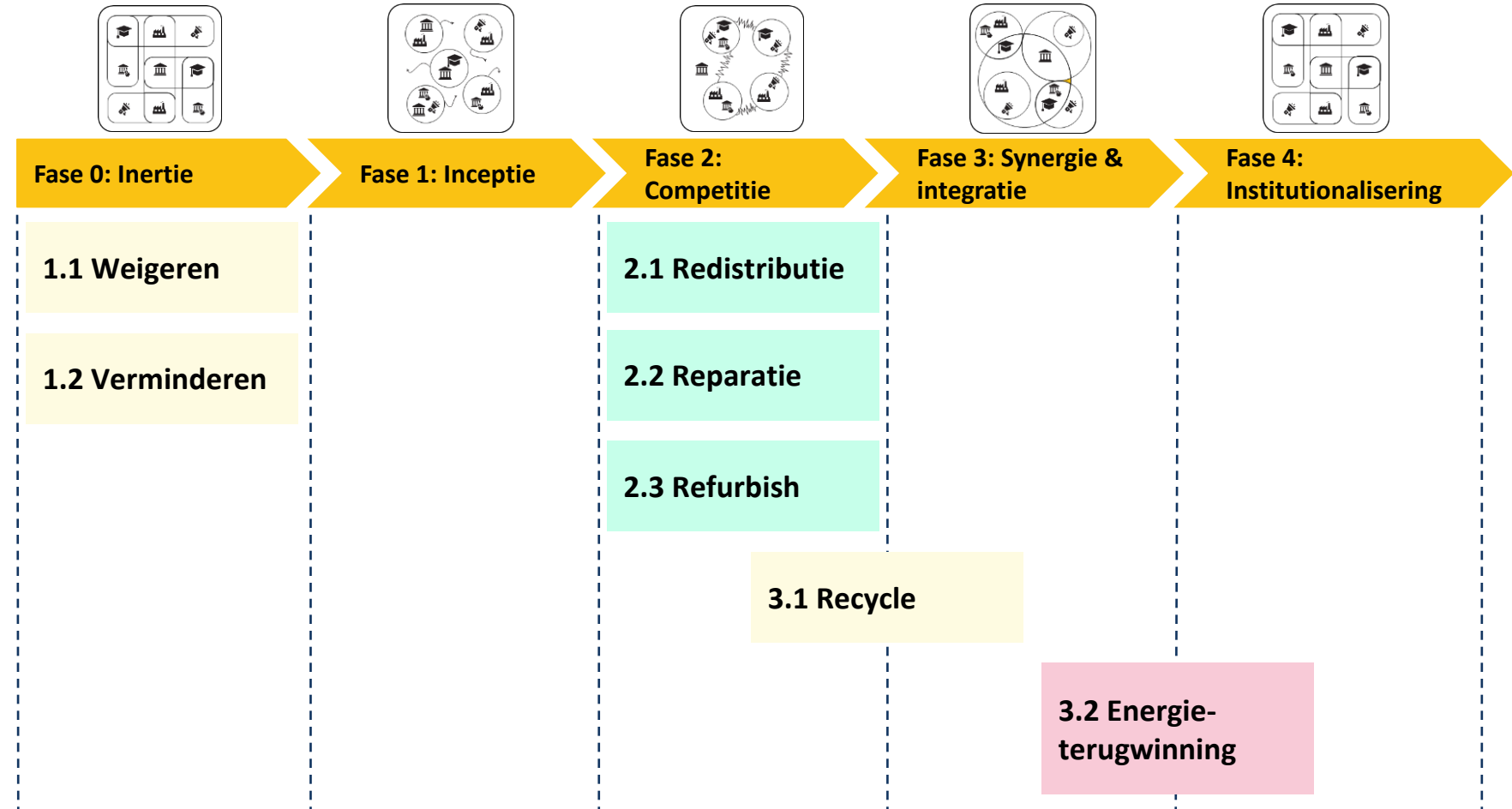
	Mogelijke maatregelen	Uitleg	Relevantie voor Missie	
	1. Weigeren & Verminderen	1.1 Weigeren	Afzien van materiaalwinning voor productie nieuw meubilair	Hoge impact door geen nieuw materiaalgebruik; Beperkte alternatieven
		1.2 Verminderen	Verminderen van het materiaalgebruik per product	Gemiddelde impact door efficiënter materiaalgebruik
	2. Hergebruik	2.1 Re-distributie	Herverdelen van waar hetzelfde meubilair wordt gebruikt, o.a. door middel van dienstverlening-modellen	Hoge impact door minder nieuw materiaalgebruik
		2.2 Reparatie	Het repareren van bestaand kantoormeubilair	Hoge impact door minder nieuw materiaalgebruik
		2.3 Refurbish	Nakijken en eventueel vervangen van onderdelen van bestaand meubilair	Gemiddeld tot hoge impact door minder nieuw materiaalgebruik
	3. Recycle & Energie-terugwinning	3.1 Recycle	Verwerken en hergebruiken van materialen uit oud meubilair	Gemiddelde impact door efficiënter materiaal(her)gebruik
		3.2 Energierterugwinning	Energie terugwinnen uit materialen bij verbranding	Lage impact door nieuw materiaalgebruik voor nieuw meubilair

De oplossingen bevinden zich in verschillende fasen van de transitie – van onvolwassen tot verder klaar voor opschaling

Fasen van de oplossingen

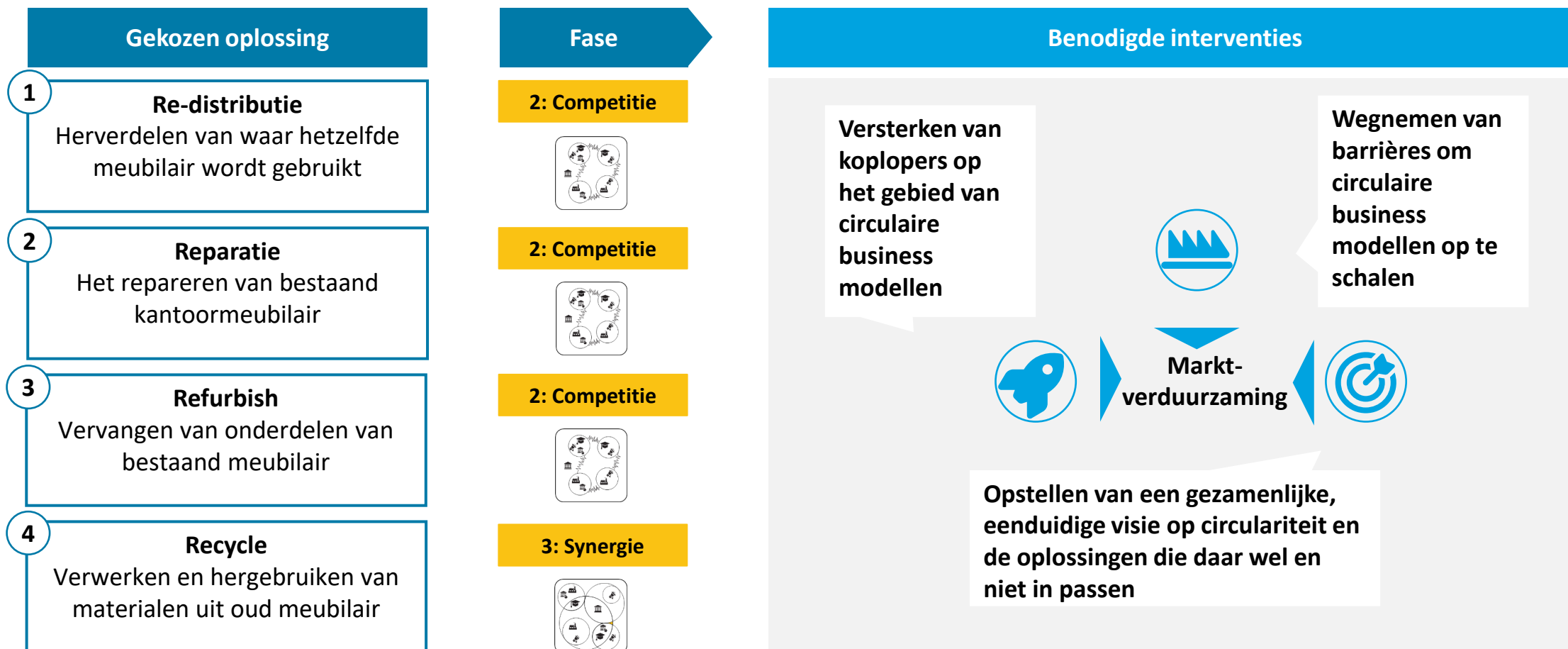
Huidige situatie

- De duurzame oplossingen die bijdragen aan het behalen van een circulaire markt voor kantoormeubilair zitten in verschillende fasen van de transitie. Het weigeren of verminderen van materiaalgebruik komt nog weinig voor.
- Er zijn nieuwe partijen toetreden tot de markt die zich richten op circulaire dienstverlening en het hergebruik (re-distributie, reparatie en refurbishing) van kantoormeubilair. Ook grote producenten richten circulaire hubs op en competeren mee in deze nieuw ontstane markt.



De meest effectieve oplossingen voor het behalen van de missie bevinden zich veelal in fase 2 of 3 van de transitie, en de volgende interventies zijn nodig om deze op te schalen

Transitiestrategie



Voorbeeld van de rol van inkoop in de transitie

Het volgende onderdeel is een voorbeeld van hoe de Rijksoverheid, onder regie van de Categorie Werkplekomgeving, inkoop heeft ingezet om de transitie naar een circulaire markt voor kantoormeubilair te versnellen.

Zie ook de [webinar](#) over dit onderwerp.



De Rijksoverheid heeft een sterke positie als inkoper in de markt voor kantoormeubilair en kan onder andere daardoor haar volledige inkoopkracht inzetten voor de transitie

Positie van de Rijksoverheid

Naast het bepalen van de stand van de algehele transitie, is het voor organisaties van belang om te kijken naar hun eigen situatie en wat dit betekent voor hun inkoopstrategie. Hieronder staat een voorbeeld van deze situatie voor de Rijksoverheid met de Categorie Werkplekomgeving.



De dikgedrukte instrumenten in de matrix zijn door de categorie van het Rijk ingezet

Fasen:		Fase 0: Inertie	Fase 1: Inceptie	Fase 2: Competitie	Fase 3: Synergie & integratie	Fase 4: Institutionalisering
Proces:		Belang van het probleem aanwakkeren	Innovatiegericht inkopen op duurzaamheid	Koplopende bedrijven waarderen met inkoop	Alle bedrijven meekrijgen en de markt opschalen	Oplossing normaliseren en achterblijvers uitsluiten
Inkoop-beleid Inkoop-strategie Opdracht Inkoop Contract management	<ul style="list-style-type: none"> Gewenste markttransformatie en ambitie bepalen (meenemen haalbaarheid markt) Onderwerp op bestuurlijke of beleidsagenda Kennisvergaring/–deling (sectoren!) Stakeholders identificeren en verbinden, deelnemen aan (internationale) Buyer Group 	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoek naar urgentie van de oplossing en de rol inkoop, doelstellingen formuleren Innovatieagenda (bijv. KIA's), acteren als launching customer, budget voor innovatiegericht inkopen Gezamenlijke visie, marktvisie Buyer Group 	<ul style="list-style-type: none"> Inzet communicatie om koplopers te erkennen en markt te informeren/stimuleren Werken aan gezamenlijke visie, marktvisie Doelstellingen formuleren, rapporteren en verantwoorden 	<ul style="list-style-type: none"> Samenwerken met andere overheidsorganisaties en bedrijfsleven Deelname aan CoP's (bijv. voortkomend uit Buyer Groups) Werk mee aan gezamenlijke normen/richtlijnen, 	<ul style="list-style-type: none"> Samenwerking met andere aanbestedende diensten Uniform inkoopbeleid bindend Implementatie (EU) wet-/regelgeving, 	
	<ul style="list-style-type: none"> Opname in actieplan MVOI Marktorientatie en –consultatie Onderzoek t.b.v. visievorming, ketens in kaart brengen wetenschappelijk onderzoek 	<ul style="list-style-type: none"> Visie verwerken in actieplan, categorieplan, innovatieagenda contact met markt(ontwikkelingen) behouden bevorderen samenwerking keten Individuele aanbestedingskalender 	<ul style="list-style-type: none"> Proces monitoren Kennissuitwisseling Gedeelde aanbestedingskalender 	<ul style="list-style-type: none"> Onderzoek naar barrières achterblijvers Effect monitoren 	<ul style="list-style-type: none"> Oplossing verankerd in inkoopstrategie en processen, Effect monitoren 	
		<ul style="list-style-type: none"> SBIR-competities, toegepast onderzoek, pilot projecten, beschrijf opdracht functioneel, hackathon, start-up in residence Langere contractduur 	<ul style="list-style-type: none"> Meenemen van instrumenten als milieukosten, MKI, CO2 beprijzing, Charter D&I, bouwblokkenmethode SR Langere contractduur 	<ul style="list-style-type: none"> Meenemen van instrumenten als true price, MKI, milieukosten, CO2 beprijzing, Charter D&I, bouwblokkenmethode SR Grootschalige inkoop inzetten Langere contractduur 	<ul style="list-style-type: none"> Comply (conform beleid) or explain 	
		<ul style="list-style-type: none"> Toepassing gunningscriteria, Concurrentiegericht dialoge Mogelijkheden onder drempel, percelenregeling Geoormerkt innovatiebudget, proeftuin, living lab, leerruimte Prijsvraag, innovatiepartnerschap Functioneel specificeren, varianten toestaan LCC kleinschalig toepassen 	<ul style="list-style-type: none"> Toepassing gunningscriteria, raamovereenkomst met innovatieperceel, samenwerkingsovereenkomst Mededingingsprocedure met onderhandeling LCC toepassen Opdelen in passende percelen Gebruik MVI-criteriatool 	<ul style="list-style-type: none"> Toepassing selectiecriteria, facultatieve uitsluitingsgronden en minimumeisen, meer ambitieuze gunningscriteria, gebruik MVI-criteria tool LCC breed toepassen 	<ul style="list-style-type: none"> Toepassing. uitsluitingsgronden en minimumeisen, gebruik MVI-criteriatool LCC breed toepassen 	
	<ul style="list-style-type: none"> Bevragen huidige opdrachtnemers marktorientatie en –consultatie (oplossingsrichtingen, mogelijkheden, ambities) 	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkel-KPI's (deels) opgesteld door opdrachtnemer, Accent op samenwerken, 	<ul style="list-style-type: none"> Ontwikkel-KPI's Accent op samenwerken Voortgang monitoren en rapporteren Value engineering Prestatieprikkels in contract 	<ul style="list-style-type: none"> Vastgestelde KPI's handhaven, sturen, bijv. ISV due diligence Waar nodig contract beëindigen Monitoren en effect rapporteren 	<ul style="list-style-type: none"> Vastgestelde KPI's Handhaven, sturen, bijv. ISV due diligence Waar nodig contract beëindigen Monitoren en effect rapporteren 	



De Rijksoverheid heeft een inkoopbeleid met een duidelijke focus op circulariteit, en een inkoopstrategie gebaseerd op de R-ladder die in lijn is met dit beleid

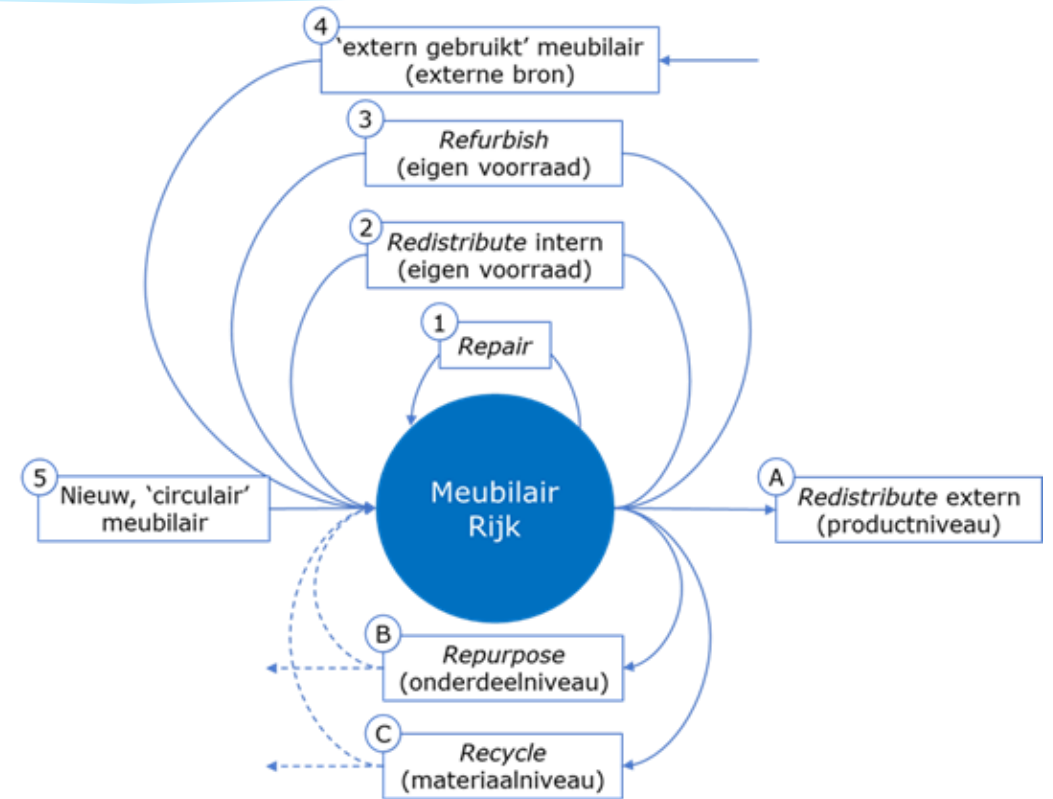
Inkoopbeleid en -strategie

Inkoopbeleid

- De Nederlandse overheid heeft zich als doel gesteld om via inkoop bij te dragen aan een volledig circulaire markt voor kantoormeubilair. Rijkswaterstaat en de categorie kantoormeubilair binnen het Rijk willen hierin koploper zijn.
- Via het Ambitieweb werd ervoor gekozen om voor deze markt vooral in te zetten op circulariteit.
- Daarnaast is in algemene zin is het 'Inkopen met impact' beleid leidend, en spelen het Klimaatakkoord en het Regeerakkoord mee.

Inkoopstrategie

- Onderdeel van dit transitiedoel is om een volledig circulaire inkoopcategorie voor het Rijk te hebben. Kantoormeubilair is een productgroep die onderdeel is van de categorie werkplekinrichting.
- Er is een duidelijke prioritering in de inkoopstrategie voor de productgroep: In de eerste plaats wordt er zo lang mogelijk met het bestaande meubilair binnen de organisatie gedaan (1, 2 en 3 op de illustratie hiernaast). Daarna wordt gekeken naar redistributie van extern gebruikt meubilair, en op de laatste plaats naar nieuw meubilair – waarvoor strikte circulaire criteria zijn opgesteld.
- Andere criteria die meewegen voor de inkoopstrategie zijn kwaliteit (functioneel en esthetisch), gebruikstevredenheid en kosten.



In het verleden heeft de Rijksoverheid 14 grote tenders uitgezet met gunningscriteria gericht op met name circulariteit, en daarmee een sterk signaal afgegeven aan de markt

Inkoopinstrument en contractmanagement

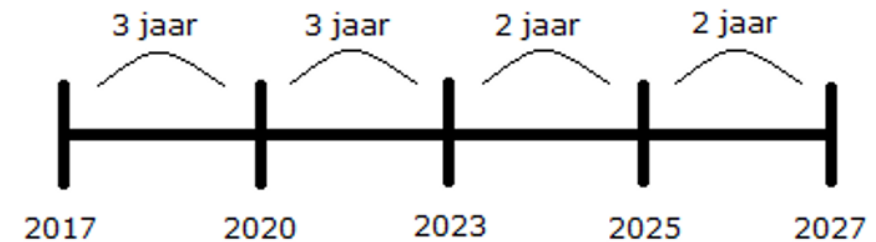
Inkoop

- Via 14 opdrachten in totaal heeft de Rijksoverheid de markt op scherp gezet. Een voorbeeld hiervan is de tender hieronder met gunningscriteria waarvan 20% op prijs en 80% op kwaliteit (met name circulariteit). Eén leverancier kon maximaal 2 percelen winnen, om competitie aan te jagen en de hele markt in beweging te krijgen.

Criterion	Points to be gained	Weight	Subweight	Sub-subweight	Maximum points
Price	100	20%	Does not apply	Does not apply	20
Quality	80%	80%	Question 1 – Action Plan Circularity: 45%	Circular development - 33,3%	45
				Stimulation measures - 33,3%	
				Cooperation - 33,3%	
			Question 2 – Circular features of product: 20%	Office chair model 1 - 20%	20
				Office chair model 2 - 20%	
Single desk, mechanically adjustable- 20%	15				
Conference chair - 20%					
Cupboard- 20%					
Question 3 - Social return: 15%	Does not apply	15			
Maximum score 100					

Contractmanagement

- Het contract voor de gekozen marktpartijen voor deze grote tender was op basis van 3 jaar, met daarna de kans op verlenging voor 3, 2 en nog eens 2 jaar.
- Verlenging wordt bepaald op basis van een aantal Key Performance Indicators op onder andere circulaire aspecten – waardoor gekozen partijen werden gemotiveerd.



Door middel van deze inkoopinspanning is het volgende effect behaald

Behaalde effect

Behaalde resultaten binnen de Rijksoverheid tussen 2018-2021

Onder andere door de grote tender op de vorige pagina, en 13 andere aanbestedingen in lijn met dezelfde inkoopstrategie in de periode 2018-2021, is de markt voor kantoormeubilair in beweging gekomen. Behaalde effecten zijn onder andere:

- ✓ Verschuiving van productie-business modellen naar dienstverlening (redistribute, repair, refurbish) onder bestaande marktpartijen
- ✓ Opkomen van nieuwe partijen in de markt die gespecialiseerd zijn in circulaire dienstverlening en aanbieden van gebruikt meubilair
- ✓ Samenwerkingsvormen tussen bestaande fabrikanten en (nieuwe) partijen die zich richten op dienstverlening en aanbieden van gebruikt meubilair
- ✓ Productverbeteringen die effect hebben op de hoeveelheid nieuw materiaalgebruik en levensduurverlenging en recycling eenvoudiger maken



Aantal hergebruikt en refurbished meubilair
43.527 #



Aantal circulaire contracten
14 #



Percentage bespaard nieuw materiaal
59 %



Aantal verschillende leveranciers
12 #



Reductie in CO2-voetafdruk
8.821 ton CO2



Social Return via 'growth garden' initiatief

Er zijn een hoop mythen en waarheden over de manier waarop inkoop kan en mag worden ingezet voor transitie – hieronder lichten we er een aantal toe

Mythen en waarheden

Mythen

Duurzaam inkopen is de verantwoordelijkheid van alleen de inkoopafdeling

Er zijn veel barrières in de interne organisatie om duurzaam in te kunnen kopen, zoals op financieel of juridisch vlak

Als overheidsorganisatie heb ik weinig te zeggen in de markt

Marktpartijen komen in elke situatie zelf met de juiste oplossing, zonder visie of ingrijpen van de overheid

Waarheden

Echt duurzaam inkopen vindt plaats wanneer er een goede doorvertaling is van duurzame doelstellingen, naar inkoopstrategie, naar inkoopafdeling en contractmanagement

Er zullen dingen in de interne organisatie moeten veranderen, en daarvoor moet je jezelf afvragen onder welke voorwaarden iets kan

Iedere organisatie kan een markttransformatie in beweging brengen op een andere manier – in dit geval primair door middel van gunningscriteria

Een duidelijke visie op circulariteit en wat er wordt gevraagd van marktpartijen is in de competitiefase cruciaal





Bijlage

De TransMissie transitietheorie.

Voor meer informatie over de TransMissie theorie, [download het paper](#).



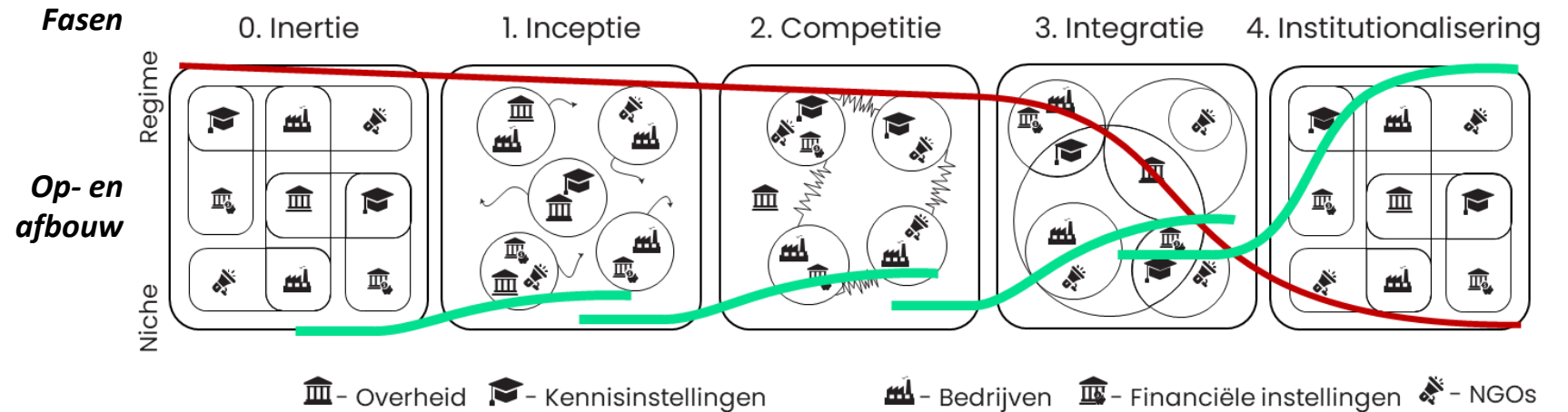
Het TransMissie-model bouwt voort op de fasen van markttransformatie, de sleutelprocessen van Missiegedreven Innovatiesystemen, en de op- en afbouw in de X-curve

Het TransMissie model

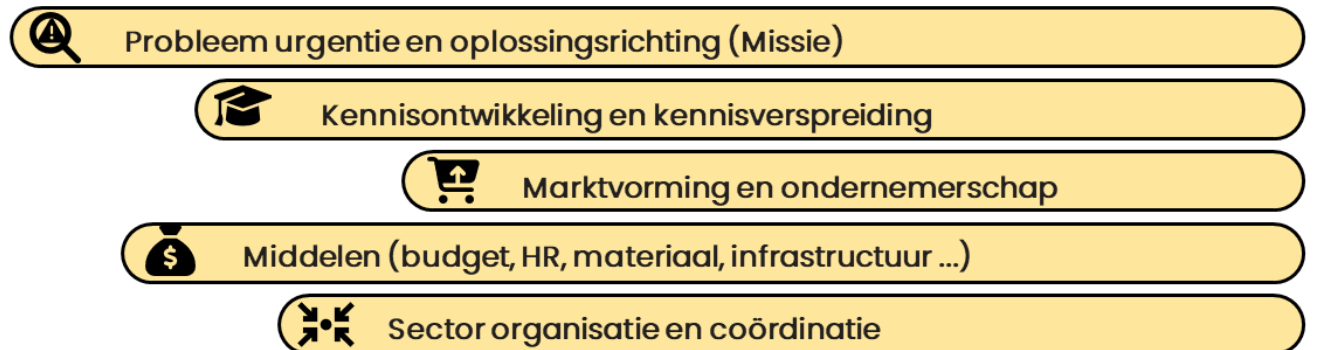
Het TransMissie-model bestaat uit:

- **5 fasen** van volwassenheid, elk met eigen karakteristieken t.a.v. de **opbouw** van (systemen rondom) duurzame oplossingen en de **afbouw** van praktijken die dat tegenhouden;
- **5 sleutelprocessen** die samen en steeds op een fase-specifieke manier van belang zijn voor de gecoördineerde op- en afbouw van oplossingen/praktijken en systemen.

Afhankelijk van in welke fasen de oplossingen zich bevinden, en welke sleutelprocessen aan- of afwezig zijn, kan met de **juiste interventies** het opkomen van de duurzame oplossingen worden versneld en het onduurzame systeem onder druk worden gezet.



Sleutelprocessen

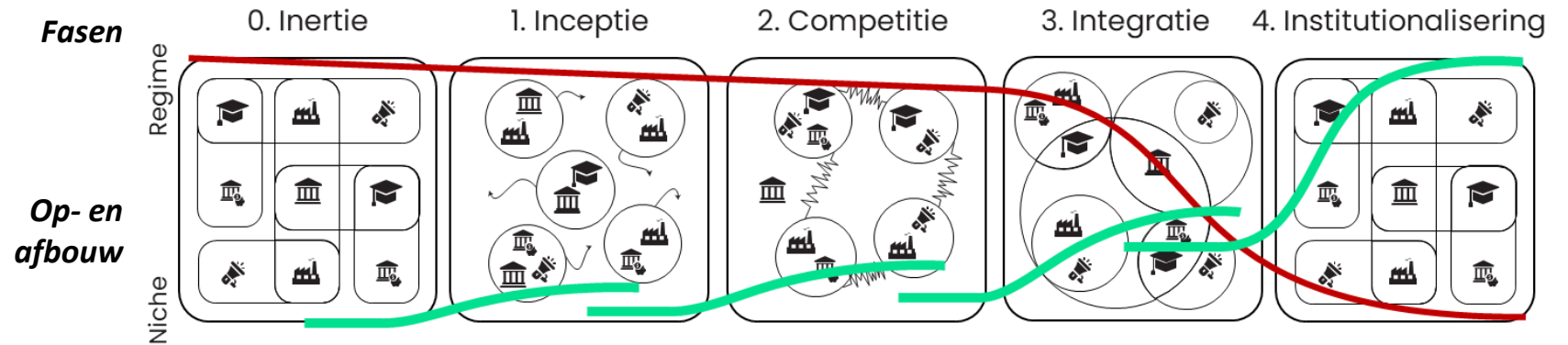


Het TransMissie-model bouwt voort op de fasen van markttransformatie, de sleutelprocessen van Missiegedreven Innovatiesystemen, en de op- en afbouw in de X-curve

Kenmerken van de fasen

Kenmerken van de 5 fasen:

- Transities zijn een evolutionair proces waarin duurzame oplossingen worden **ontwikkeld en opgeschaald**, en schadelijke praktijken worden **afgebouwd en uitgefaseerd**.
- Dit proces gaat door fasen, waarin **duurzame oplossingen** op incrementele wijze vanuit niches (bijv. klein deel van de markt) **worden opgeschaald** en het nieuwe normaal worden gemaakt.
- Tegelijkertijd wordt **het oude systeem** of regime – de dominante, onduurzame manier van denken en doen – steeds verder **onder druk gezet** en uiteindelijk vervangen door het nieuwe, duurzame systeem.



Urgentie

Een probleem wordt signaleerd en onder de aandacht gebracht.

Leren

Er ontstaan gefragmenteerde initiatieven waarin wordt geprobeerd om een oplossing voor het probleem te vinden.

Competitie

Door competitie ontstaan steeds meer en betere oplossingen waardoor verbetering wordt versneld.

Vormgeven

De randvoorwaarden worden ontwikkeld waarin oplossingen kunnen worden opgeschaald en schadelijke praktijken afgebouwd.

Opschalen & nieuwe normaal

De oplossingen zijn geheel opgeschaald en geïnstitutionaliseerd en schadelijke praktijken zijn uitgefaseerd.

Er zijn 5 *sleutelprocessen* die zorgen voor voortgang van de transitie door opbouw en afbraak – de invulling hiervan verandert door de fasen heen

Sleutelprocessen

Opbouw-proces

Afbraak-proces



Probleem & oplossingsrichting

- Urgentie en prioriteit creëren rondom op te lossen probleem.
- Bepalen wat kansrijke oplossingsrichtingen zijn.
- Missie en doelen formuleren om perspectief te creëren.
- Zichtbaarheid en draagvlak voor oplossingen vergroten.

- Legitimiteit van oude praktijken wegnemen (o.a. schadelijkheid inzichtelijk maken).
- Druk zetten op partijen die aan probleem bijdragen; tegengaan van lobby vanuit achterblijvers.



2. Kennisontwikkeling & verspreiding

- Creëren en verspreiden van fundamentele en toegepaste kennis m.b.t. de kansrijke oplossingsrichtingen.
- Ontwikkelen, testen en integreren van concrete oplossingen.

- Afbouwen van onderzoek, experimenten en netwerken die verbeteringen aanbrengen in oude praktijken die geen toekomst meer hebben.



3. Ondernemerschap & marktontwikkeling

- Ontwikkelen van businessmodellen op basis van oplossingen.
- Creatie van onderscheidend vermogen en (niche-)markten.
- Opschalen van vraag/aanbod (o.b.v. schaal en combineren).

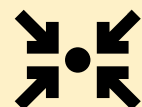
- Druk zetten op markten voor oude praktijken, bijv. door schade te internaliseren of te problematiseren.
- Afbouwen van vraag/aanbod voor oude praktijken.



4. Mobilisatie van middelen

- Mobiliseren van financiële, menselijke, materiële en infrastructurele middelen voor het ontwikkelen en opschalen van kansrijke oplossingen.

- Terugtrekken of herverdelen van middelen die worden gebruikt voor het in stand houden of verder ontwikkelen van oude praktijken.



5. Sectororganisatie & coördinatie

- Organisatie van samenwerking om missie te volbrengen.
- Coördineren van rollen en verantwoordelijkheden in de transitie.

- Afbouwen van netwerken en instituties die afhankelijkheden in het bestaande systeem bekrachtigen.

Op basis van de sleutelprocessen en fasen kan worden bepaald welke interventies er nodig zijn om de duurzame oplossingen verder te brengen

Interventies







Proces	1. Inceptie	2. Competitie	3. Synergie & integratie	4. Institutionalisering
1. Probleem- en oplossingsrichting	<ul style="list-style-type: none"> + Vergroot urgentie en prioriteit probleem + Identificeer mogelijke oplossingen + Creëer visie op de toekomst + Bepaal algemene missie richting en doelen - Start lobby tegen schadelijke praktijken 	<ul style="list-style-type: none"> + Vergelijk verschillende toekomstvisies + Ontwikkel missie routekaart + Promoot kansrijke oplossingen - Anticipeer vertragingstactieken - Herken meestribberlaars - 'Name and shame' achterblijvers 	<ul style="list-style-type: none"> + Bepaal wenselijke oplossingen + Herformuleer de missie routekaart + Bouw een ondersteunende context - Bouw een niet-onsteunende context voor het oude systeem - Weerstand tegen lobby achterblijvers 	<ul style="list-style-type: none"> + Lobby institutionalisering oplossingen + Toon politiek leiderschap + Bepaal wat nog moet gebeuren voor behalen missie - Pas wet- en regelgeving aan zodat schadelijke praktijken niet meer winstgevend of illegaal worden
2. Kennis-ontwikkeling & verspreiding	<ul style="list-style-type: none"> + Experimenten en ontwikkelen oplossingen + Kennisagenda opstellen - Onderzoek openbreken oude systeem 	<ul style="list-style-type: none"> + Toegang tot juiste kennis voor koplopers + Initieer innovatie en pilots met sector - Beperk onderzoek schadelijke oplossingen 	<ul style="list-style-type: none"> + Creëer structuur voor kennisdeling + Onderzoek opschaling en optimalisering - Stop onderzoek schadelijke oplossingen 	<ul style="list-style-type: none"> + Monitor voortgang en bepaal of missie is geslaagd + Onderzoek optimalisatie nieuw systeem
3. Ondernemer-schap en markt-ontwikkeling	<ul style="list-style-type: none"> + Formuleer waarde propositie transitie + Neem barrières weg voor innovatie (financieel, juridisch, infrastructuur) + Bepaal wat nodig is voor marktcreatie 	<ul style="list-style-type: none"> + Ontwikkel nieuwe businessmodellen + Creëer mogelijkheid voor differentiatie + (H)erken en beloon koplopers - Kondig stop op schadelijke praktijken aan 	<ul style="list-style-type: none"> + Maak oplossingen aantrekkelijker + Harmoniseer oplossingen, standaarden + Creëer randvoorwaarden opschaling - Beperk vraag schadelijke praktijken 	<ul style="list-style-type: none"> + Aanpassen wet -en regelgeving en beleid om oplossingen nieuwe normaal te maken - Uitsluiten partijen die niet mee willen - Handhaving via belastingen of verboden
4. Mobilisatie van middelen	<ul style="list-style-type: none"> + Mobiliseer middelen voor innovatie, R&D - Beperk beschikbare (publieke) middelen voor schadelijke praktijken 	<ul style="list-style-type: none"> + Toegang tot financiering voor nieuwe oplossingen en businessmodellen - Beperk toegang financiering achterblijvers 	<ul style="list-style-type: none"> + Ontwikkel infrastructuur en opleidingen + Katalyseer grote investeringen - Stop financiering schadelijke praktijken 	<ul style="list-style-type: none"> - Desinvesteer in oude systeem - Wegdoen van 'stranded assets'
5. Sector- organisatie & coördinatie	<ul style="list-style-type: none"> + (H)erken en stimuleer samenwerking tussen koplopers + Organiseer kennisdeling 	<ul style="list-style-type: none"> + Vorm koploper groepen + Werk samen rondom kenniscreatie, gezamenlijke standaard, lobby 	<ul style="list-style-type: none"> + Organiseer sector-brede, pre-competitieve samenwerking + Versterk gezamenlijke lobby 	<ul style="list-style-type: none"> + Institutionaliseer sector samenwerking in formele branchevereniging - Hef samenwerking in het oude systeem op



De matrix geeft illustraties van mogelijke interventies weer; het is geen uitputtende lijst.



Publieke inkoop heeft – in synergie met acties van andere stakeholders – een belangrijke rol te spelen om duurzame oplossing verder te brengen in de verschillende fasen

	Fase 0: Inertie	Fase 1: Inceptie	Fase 2: Competitie	Fase 3: Synergie & integratie	Fase 4: Institutionalisering
 Overheid MVOI	Crisis omarmen	Missie starten & lange termijn visie opstellen	Stel doelen	Steun missie routekaart	Wet- en regelgeving & afdwingen
	Urgentie aangeven	Subsidie	Koplopers (h)erkennen & belonen	Duurzaam goedkoper / niet-duurzaam duurder maken	Afdwingen
		Ruimte experimenten & belicht vernieuwers	Risico's wegnemen	Infrastructuur aanleggen	Uitkopen / compenseren
	Belang van het probleem aanwakkeren	Innovatiegericht inkopen op duurzaamheid	Koplopende bedrijven waarderen met inkoop	Alle bedrijven meekrijgen en de markt opschalen	Oplossing normaliseren en achterblijvers uitsluiten
 Bedrijven	Stop met ontkennen	Omarm missie	Betrek waardeketen & organiseer aanbod	Stel missie routekaart / sector plan op	Lobby voor nieuwe normaal
		Innovatie, experimenten & kennisdeling	Ontwikkel business modellen	Samenwerking concurrenten	Uitsluiten achterblijvers & desinvesteringen
		Duurzaam ondernemen	Investeer in oplossingen	Investeer in opschaling	Optimaliseren nieuwe systeem
 Financiële instellingen	Benoem risico's	Erken eigen bijdrage probleem	Financier koplopers & verleen impact leningen	Ondersteun missie routekaart & samenwerking	Steun lobby nieuwe normaal
		Risico screening	Deel kennis business modellen	Faciliteer opschaling	Desinvesteringen
		Financier innovatie	Negatieve screening	Benoem risico <i>stranded assets</i>	Sluit klanten uit
 NGOs / maatschappelijke bewegingen	Campagnes & protesten	Organiseer beweging & uitlichten vernieuwers	<i>Name & shame</i> achterblijvers	Benoem risico niet veranderen	Monitor voortgang
	Voer rechtszaken	Werk toekomstvisie uit	Beloon koplopers	Steun sector samenwerking & lobby vernieuwers	Bewaak afspraken & blootleggen overtredingen
	Petities & sociale media acties	Inzicht schadelijke praktijken	Zorg voor transparantie o.a. van lobby tegenkrachten	Stel partijen aansprakelijk	Dwing af via rechtszaken
 Kennisinstellingen	Onderzoek / definieer problemen	Prioriteer problemen & opstellen kennisagenda	Onderzoek businessmodellen	Onderzoek opschaling & afbouw	Stel nieuwe systeem centraal
	Onderbouw dat het mis gaat	Onderzoek oplossingen en innovatie	Deel kennis over oplossingen & externaliteiten	Monitor transitie	Onderzoek optimalisering
		Organiseer kennisdeling	Ontwikkel benchmarks	Ondersteun lobby vernieuwers	Identificeer neveneffecten & nieuwe problemen
 Media	Leg problemen bloot	Aandacht voor vernieuwers	Zet koplopers in schijnwerper	Houd partijen aan beloften	Leg verslag neveneffecten
	Geef urgentie aan	Benadruk problemen	Deel kennis over oplossingen	Beïnvloed perceptie en gedrag	Blootleggen overtredingen