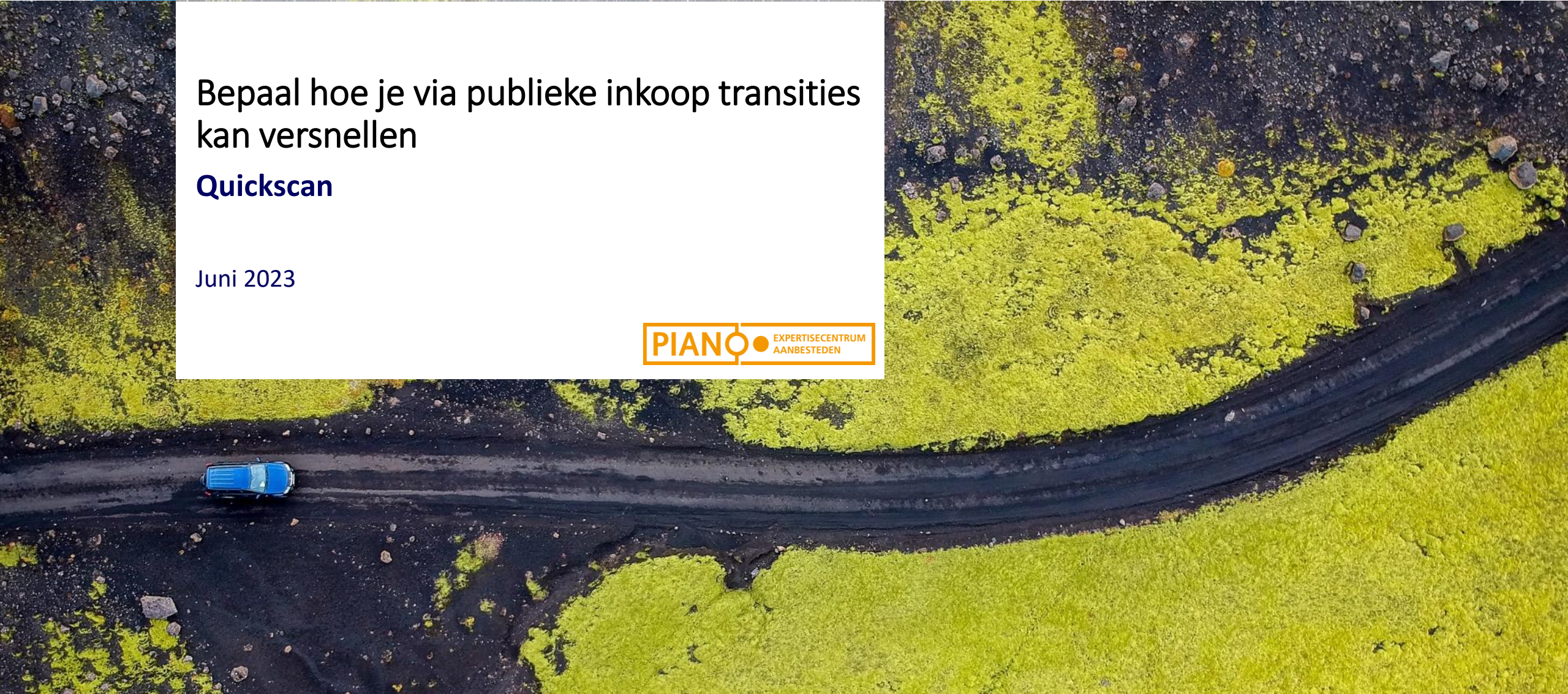




# Bepaal hoe je via publieke inkoop transitie kan versnellen

## Quickscan

Juni 2023



# Aan de hand van deze Quickscan kan snel in kaart worden gebracht welke bijdrage publieke inkoop kan leveren aan duurzame transitie

## Introductie

### Waarom deze Quickscan?

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. Door middel van deze Quickscan kan snel in kaart worden gebracht in welke fase van een transitie\* bepaalde duurzame oplossingen – die bijdragen aan transitie – zitten, en hoe inkoop een bijdrage kan leveren aan het bevorderen van deze oplossingen.

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

### Voor wie is deze Quickscan bedoeld?

Deze Quickscan 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 transitiestrategie 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.

### Hoe kan deze tool worden doorlopen?

Deze tool biedt een overzicht van de verschillende inkoopinstrumenten die kunnen worden ingezet in iedere fase van een transitie. Het juiste inkoopinstrument is afhankelijk van 2 zaken – waar de tool een antwoord op helpt te geven:

- **De stand van de transitie:** Welke oplossingen dragen bij aan de transitie en in welke fase bevinden deze zich
- **De situatie van de inkoopende organisatie:** De stap in het inkoopproces, invloed in de markt en executiekracht

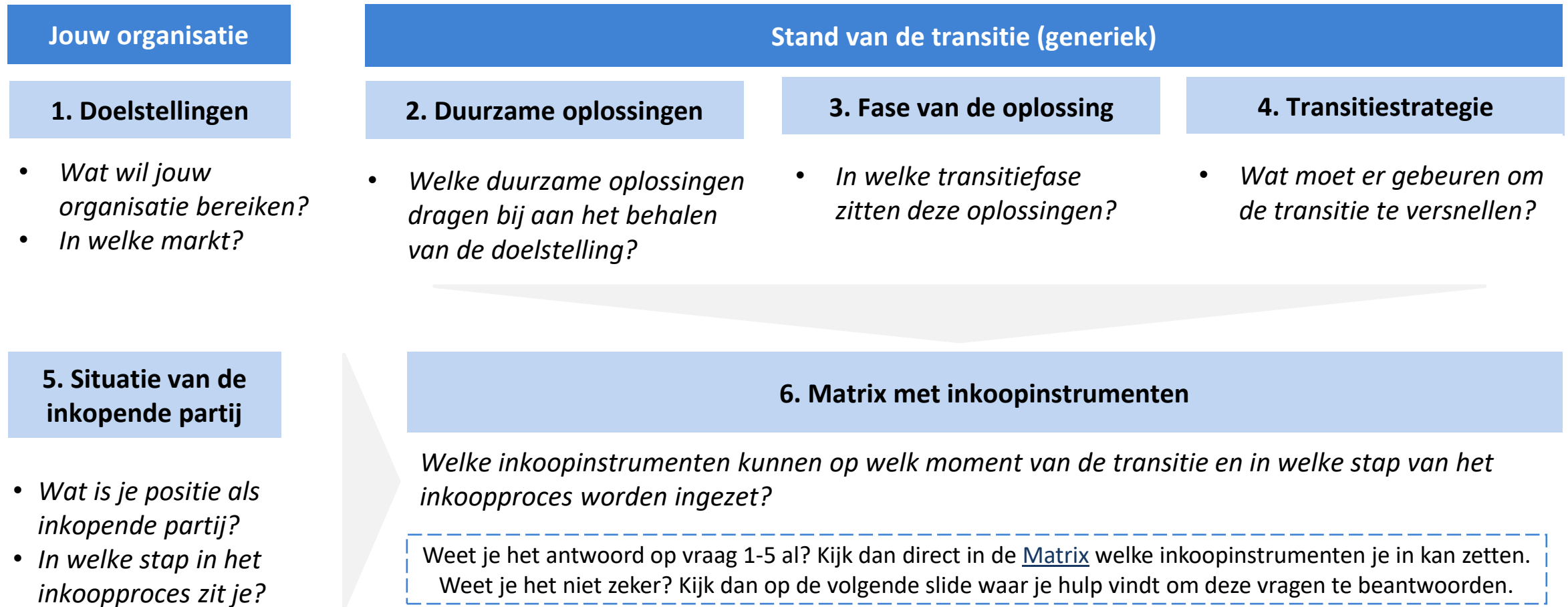
#### Voordat je begint:

- Check wat de duurzame doelstellingen zijn van jouw organisatie
- Check of er al een referentiestrategie is die de stand van de transitie weergeeft



Deze tool helpt je antwoord geven op de volgende vragen – en gaat gepaard met een tweetal voorbeelden

## Introductie



\*Zie ook de referentiestrategieën voor kantoormeubilair en de emissieloze bouwplaats voor een tweetal voorbeelden van de ingevulde stappen.



# De volgende Matrix kan worden gebruikt om je inkoopinstrument te bepalen

Het inkoopinstrument moet passen bij de transitiefase van de gekozen oplossing(en).

“Hoe weet ik in welke fase van de transitie mijn gewenste oplossing(en) zit(ten)?” [Klik hier](#)

## Matrix

- “De duurzaamheids-doelstellingen zijn bekend. Hoe vertaal ik deze naar inkoop-doelstellingen?”
- “Ik weet wat de inkoopdoelstellingen van mijn organisatie zijn. Hoe vind ik een passende oplossing en hoe koop ik die in?”
- “Ik weet hoe en wat ik wil inkopen. Hoe draag ik via inkoop bij aan de versnelling van een transitie?”
- “De inkoopopdracht is geformuleerd. Welke concrete instrumenten heb ik om bij te dragen aan de versnelling van een transitie?”
- “Ik heb een lopend contract. Hoe kan ik mijn leverancier motiveren om te blijven verbeteren op het gebied van duurzaamheid?”

### Welke inkoopinstrumenten kunnen worden ingezet?

| Fasen:              | Fase 0: Inertie<br>het idee wordt geboren   | Fase 1: Inceptie<br>babyfase   | Fase 2: Competitie<br>kindertijd   | Fase 3: Synergie & integratie<br>pubertijd  | Fase 4: Institutionalisering<br>volwassenheid   |
|---------------------|---|--|--|---|---|
| Proces:             | Belang van het probleem aanwakkeren   | Innovatiegericht inkopen op duurzaamheid   | Koplopende bedrijven waarden met inkoop  | Alle bedrijven meekrijgen en de markt opschalen   | Oplossing normaliseren en achterblijvers uitsluiten   |
| Inkoop-beleid       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gewenste markttransformatie en ambitie bepalen (meenemen haalbaarheid markt)</li> <li>Onderwerp op bestuurlijke of beleidsagenda</li> <li>Kennisvergaring/-deling (sectoren)</li> <li>Stakeholders identificeren en verbinden, deelnemen aan (int.) <a href="#">Buyer Group</a></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek naar urgentie van oplossing en de rol inkoop, doelstellingen formuleren</li> <li><a href="#">Innovatieagenda</a> (bijv. <a href="#">KIA's</a>), acteren als <a href="#">launching customer</a>, budget voor innovatiegericht inkopen</li> <li>Gezamenlijke visie, marktvisie <a href="#">Buyer Group</a>, vraagharmonisatie</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werken aan en delen van gezamenlijke visie, marktvisie</li> <li>Doelstellingen formuleren, rapporteren en verantwoord worden</li> <li>inzetten van communicatie om koplopers te erkennen en markt te informeren/stimuleren</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerken met andere overheidsorganisaties en bedrijfsleven</li> <li>Deelnemen aan <a href="#">CoP's</a> (bijv. voortkomend uit <a href="#">Buyer Groups</a>)</li> <li>Meewerken aan gezamenlijke normen/richtlijnen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerken met andere aanbestedende diensten</li> <li>Uniform inkoopbeleid bindend</li> <li>Implementatie (EU) wet-/regelgeving,</li> </ul>   |
| Inkoop-strategie    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Opname in <a href="#">actieplan MVOI</a></li> <li>Onderzoek t.b.v. visievorming, ketens in kaart brengt, wetenschappelijk onderzoek</li> <li><a href="#">Marktorientatie en -consultatie</a> (probleem agenderen)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Visie verwerken in actieplan, categorieplan en/of innovatieagenda</li> <li>Bevorderen samenwerking keten</li> <li>Individuele <a href="#">aanbestedingskalender</a></li> <li><a href="#">Marktorientatie en -consultatie</a> (mogelijke oplossingen)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Proces monitoren</li> <li>Kennisuitwisseling</li> <li>Gedeelde <a href="#">aanbestedingskalender</a></li> <li><a href="#">Marktconsultatie</a> (voorwaarden voor business case)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek naar barrières achterblijvers</li> <li>Effect monitoren</li> <li><a href="#">Marktconsultatie</a> (wegnemen barrières voor opschaling)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oplossing verankerd in inkoopstrategie en processen,</li> <li>Effect monitoren</li> <li><a href="#">Marktconsultatie</a> (wegnemen van weerstand)</li> </ul>   |
| Opdracht            |   | <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">SBIR-competities</a>, toegepast onderzoek, pilot projecten, <a href="#">start-up in residence</a>, hackathon</li> <li>Innoverende contractvormen met goede risicoverdeling (b.v. <a href="#">twee fasen</a>)</li> <li>Opdracht functioneel beschrijven</li> <li>Langere <a href="#">looptijd contract</a></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meenemen van instrumenten als milieukosten (MKI), <a href="#">CO2 beprijzing</a>, <a href="#">Charter D&amp;I</a>, <a href="#">bouwblokkenmethode SR</a></li> <li>Langere <a href="#">looptijd contract</a></li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meenemen van instrumenten als milieukosten (MKI), <a href="#">CO2 beprijzing</a>, <a href="#">Charter D&amp;I</a>, <a href="#">bouwblokkenmethode SR</a></li> <li>Grootschalige inkoop inzetten</li> <li><a href="#">Comply (conform beleid) or explain</a></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">Comply (conform beleid) or explain</a></li> </ul>  |
| Inkoop              |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassen <a href="#">gunningscriteria</a></li> <li><a href="#">Concurrentiegericht dialog</a></li> <li>Mogelijkheden <a href="#">onder Europese drempel</a>, <a href="#">percelenregeling</a></li> <li><a href="#">Geoormerkt innovatiebudget</a>, <a href="#">proeftuin</a>, <a href="#">living lab</a>, <a href="#">leerruimte</a></li> <li><a href="#">Prijsvraag</a>, <a href="#">innovatiepartnerschap</a></li> <li><a href="#">Functioneel specificeren</a>, varianten toestaan</li> <li><a href="#">LCC</a> kleinschalig toepassen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassen <a href="#">gunningscriteria</a></li> <li><a href="#">Raamovereenkomst met innovatieperceel</a>, <a href="#">samenwerkingsovereenkomst</a></li> <li><a href="#">Mededingsprocedure met onderhandeling</a></li> <li><a href="#">Opdelen in passende percelen</a></li> <li>Gebruiken <a href="#">MVI-criteriatool</a></li> <li><a href="#">LCC</a> toepassen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassen <a href="#">selectiecriteria</a>, <a href="#">facultatieve uitsluitingsgronden</a> en <a href="#">geschiktheidseisen</a>, meer ambitieuze <a href="#">gunningscriteria</a></li> <li>Gebruiken <a href="#">MVI-criteria tool</a>, hoger ambitieniveau</li> <li><a href="#">LCC</a> breed toepassen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassen <a href="#">uitsluitingsgronden</a> en <a href="#">geschiktheidseisen</a>, gebruiken <a href="#">MVI-criteriatool</a>, hoogste ambitieniveau</li> <li><a href="#">LCC</a> breed toepassen</li> </ul> |
| Contract management | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bevragen huidige opdrachtnemers <a href="#">marktorientatie en -consultatie</a> (oplossingsrichtingen, mogelijkheden, ambities)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met ontwikkel-KPI's, (deels) opgesteld door opdrachtnemer</li> <li>Accent op samenwerken</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met ontwikkel-KPI's</li> <li>Accent op samenwerken</li> <li><a href="#">Value engineering</a></li> <li><a href="#">Prestatieprikkels</a> in contract</li> <li><a href="#">Monitoren</a> en effect rapporteren</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met vastgestelde KPI's handhaven, sturen, bijv. <a href="#">ISV due diligence</a></li> <li>Waar nodig contract beëindigen</li> <li><a href="#">Monitoren</a> en effect rapporteren</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met vastgestelde KPI's</li> <li>Handhaven, sturen, bijv. <a href="#">ISV due diligence</a></li> <li>Waar nodig contract beëindigen</li> <li><a href="#">Monitoren</a> en effect rapporteren</li> </ul>  |

Jouw situatie als inkopende partij is van belang om te bepalen welk instrument op welke manier kan worden ingezet. Voor het bepalen van de juiste stap staan een aantal stellingen en vragen omschreven.

“Welke andere zaken zijn situatie-afhankelijk en goed om rekening mee te houden als inkopende partij?” [Klik hier](#)



## Achtergrond: wat kan inkoop doen in verschillende transitiefasen?

| <i>Fasen:</i>                                      | <b>Fase 0: Inertie</b><br>het idee wordt geboren   | <b>Fase 1: Inceptie</b><br>babyfase  | <b>Fase 2: Competitie</b><br>kindertijd   | <b>Fase 3: Synergie &amp; integratie</b><br>pubertijd   | <b>Fase 4: Institutionalisering</b><br>volwassenheid  |
|--|--|--|---|---|---|
| <b>Wat is het fase-doel?</b>                       | Belang en urgentie van het duurzaamheidsprobleem vergroten   | Duurzame oplossingen (alternatieven) ontwikkelen   | Business modellen ontwikkelen voor duurzame oplossingen   | Randvoorwaarden voor opschaling creëren   | Duurzame oplossing normaliseren en het oude systeem afbouwen  |
| <b>Wat gebeurt er?</b>                             | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Crisis omarmen</li> <li>• Actie voeren</li> <li>• Publiekscampagne</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Pilots en projecten</li> <li>• Kennisontwikkeling en –deling</li> <li>• Visieontwikkeling</li> <li>• Druk blijven uitoefenen en urgentie aanhouden</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Eerste partijen boeken zakelijk succes met duurzame oplossingen</li> <li>• Competitie op duurzaamheid</li> <li>• Diversifiëring aan duurzame oplossingen (incl. standaarden)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Visie en oplossingsrichting concretiseren en harmoniseren</li> <li>• Non-competitieve samenwerking binnen de sector</li> <li>• Druk op het oude systeem en lobby voor verandering</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzame alternatieven worden het nieuwe normaal</li> <li>• Niet duurzaam aanbod wordt afgebouwd door regelgeving, beleid, desinvestering en/of andere wijzen</li> </ul>   |
| <b>Wat kan inkoop doen om daarop in te spelen?</b> | <b>Belang van het probleem aanwakkeren:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Agenderen van het probleem in de markt, en uitnodigen van derden als NGOs of kennisinstellingen, die punt helpen agenderen</li> <li>• Agenderen van het probleem in de interne organisatie</li> </ul> | <b>Innovatiegericht inkopen op duurzaamheid:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ruimte identificeren én creëren voor experimenten en samenwerking</li> <li>• Contact met de markt over mogelijke oplossingen, en duidelijk maken wat ‘acceptatiecriteria’ zijn om in te kopen</li> <li>• Visieontwikkeling en –deling</li> </ul> | <b>Koplopende bedrijven waarderen met inkoop:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Herkennen en erkennen koplopers</li> <li>• Contact met de markt over voorwaarden voor business case en informeren over oplossings-definitie</li> <li>• Duurzaamheid meenemen in uitvraag, rekening houdend met de voorwaarde voor de business case (e.g. lange termijn contracten, garantie-afname, launching customer)</li> </ul> | <b>Alle bedrijven meekrijgen en de markt opschalen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Duurzaamheid meer ambitieus opnemen in inkoopkader, volgens concrete (geharmoniseerde) definitie van duurzame alternatieven</li> <li>• Zekerheid (bijv. door schaalgrootte) bieden aan aanbidders duurzame oplossingen</li> <li>• Gesprek met de markt over barrières om op te schalen, daarbij uitnodigen van steeds minder ‘oude systeem’ partijen en meer welwillenden</li> </ul> | <b>Oplossing normaliseren en achterblijvers uitsluiten:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gesprek met de markt en andere partijen over wegnemen van weerstand</li> <li>• Uitsluiting van niet duurzaam aanbod in inkoop</li> <li>• Opvolgen van gemaakte afspraken met gecontracteerde partijen</li> </ul> |

Voor meer informatie over de verschillende fasen van een duurzame transitie, zie ook de [bijlage over de TransMissie theorie](#).



## Leeswijzer Matrix inkoopinstrumenten

### Indeling van de Matrix: de X-as en de Y-as

Op horizontale as (de X-as) staan de fasen van een markttransformatie. Deze fasen hebben betrekking op een duurzame oplossing in een specifieke sector. Op de Y-as staat het inkoopproces, inclusief het voorafgaande inkoopbeleid en de inkoopstrategie. Hieraan kunnen desgewenst (organisatiespecifiek) rollen worden gekoppeld.

### Plaats van inkoop in het geheel van een markttransformatie

De Matrix inkoopinstrumenten is de uitwerking van één sturingsmiddel (inkoop) binnen één stakeholdergroep (overheid). Dit is niet los te zien van andere aspecten binnen de overheid (bijv. subsidies), maar ook niet met de rest van het speelveld. Zie voor een compleet beeld hiervan ook de bijlage in deze Quicksan tool.

### Onderscheid: eigen organisatie of markt

In het onderste (lichtgeel gemarkeerde) deel van de matrix staan met name de instrumenten die gericht zijn op de markt (opdrachtnemers), terwijl in het bovenste deel instrumenten vermeld worden die betrekking hebben op de eigen organisatie of breder (overheid als geheel).

### Inkoopinstrumenten in meerdere fasen

Soms kunnen inkoopinstrumenten succesvol worden toegepast in meerdere fasen. Waar dit duidelijk het geval is, komt dit ook in de Matrix terug. In andere gevallen wordt het instrument genoemd in de fase waarin het meeste effect wordt gesorteerd. Daarmee wordt niet uitgesloten dat het instrument ook in een andere fase kan worden ingezet.

### Praktische punten

- Het overzicht van inkoopinstrumenten is **niet uitputtend**. Vooral als het gaat om concrete instrumenten op het niveau van opdracht of aanbesteding worden voorbeelden genoemd om een beeld te geven van het type instrument dat ingezet kan worden.
- **Specifieke instrumenten**, gericht op een bepaalde sector (bijv. de Clean Vehicle Directive) zijn niet opgenomen in de matrix.
- Waar op de website of PIANOo of elders meer informatie over een inkoopinstrument wordt gegeven, is de term voorzien van een **hyperlink** die verwijst naar deze informatie.
- Onderwerpen die betrekking hebben op de **ontwikkeling van de eigen organisatie** (opleidingen, creëren draagvlak) zijn van groot belang, maar vallen buiten de scope van de matrix

# Welke inkoopinstrumenten kunnen worden ingezet?

|                            | Fase 0: Inertie<br>het idee wordt geboren   | Fase 1: Inceptie<br>babyfase  | Fase 2: Competitie<br>kindertijd  | Fase 3: Synergie & integratie<br>pubertijd  | Fase 4: Institutionalisering<br>volwassenheid  |
|----------------------------|---|---|---|---|--|
| <b>Fasen:</b>              |   |   |   |   |  |
| <b>Proces:</b>             | <i>Belang van het probleem aanwakkeren</i>  | <i>Innovatiegericht inkopen op duurzaamheid</i>   | <i>Koplopende bedrijven waarderen met inkoop</i>  | <i>Alle bedrijven meekrijgen en de markt opschalen</i>  | <i>Oplossing normaliseren en achterblijvers uitsluiten</i>   |
| <b>Inkoop-beleid</b>       | <ul style="list-style-type: none"> <li>Gewenste markttransformatie en ambitie bepalen (meenemen haalbaarheid markt)</li> <li>Onderwerp op bestuurlijke of beleidsagenda</li> <li>Kennisvergaring/-deling (sectoren)</li> <li>Stakeholders identificeren en verbinden, deelnemen aan (int.) <a href="#">Buyer Group</a></li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek naar urgentie van oplossing en de rol inkoop, doelstellingen formuleren</li> <li><a href="#">Innovatieagenda</a> (bijv. KIA's), acteren als launching customer, budget voor innovatiegericht inkopen</li> <li>Gezamenlijke visie, marktvisie <a href="#">Buyer Group</a>, vraagharmonisatie</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werken aan en delen van gezamenlijke visie, marktvisie</li> <li>Doelstellingen formuleren, rapporteren en verantwoorden</li> <li>Inzetten van communicatie om koplopers te erkennen en markt te informeren/stimuleren</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerken met andere overheidsorganisaties en bedrijfsleven</li> <li>Deelnemen aan CoP's (bijv. voortkomend uit <a href="#">Buyer Groups</a>)</li> <li>Meewerken aan gezamenlijke normen/richtlijnen</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerken met andere aanbestedende diensten</li> <li>Uniform inkoopbeleid bindend</li> <li>Implementatie (EU) wet-/regelgeving,</li> </ul>  |
| <b>Inkoop-strategie</b>    | <ul style="list-style-type: none"> <li>Opname in <a href="#">actieplan MVOI</a></li> <li>Onderzoek t.b.v. visievorming, ketens in kaart brengt, wetenschappelijk onderzoek</li> <li><a href="#">Marktoriëntatie en -consultatie</a> (probleem agenderen)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Visie verwerken in actieplan, categorieplan en/of innovatieagenda</li> <li>Bevorderen samenwerking keten</li> <li>Individuele <a href="#">aanbestedingskalender</a></li> <li><a href="#">Marktoriëntatie en -consultatie</a> (mogelijke oplossingen)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Proces monitoren</li> <li>Kennisuitwisseling</li> <li>Gedeelde <a href="#">aanbestedingskalender</a></li> <li><a href="#">Marktconsultatie</a> (voorwaarden voor business case)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Onderzoek naar barrières achterblijvers</li> <li>Effect monitoren</li> <li><a href="#">Marktconsultatie</a> (wegnemen barrières voor opschaling)</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Oplossing verankerd in inkoopstrategie en processen,</li> <li>Effect monitoren</li> <li><a href="#">Marktconsultatie</a> (wegnemen van weerstand)</li> </ul>  |
| <b>Opdracht</b>            |   | <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">SBIR-competities</a>, toegepast onderzoek, pilot projecten, <a href="#">start-up in residence</a>, hackathon</li> <li>Innovatieve contractvormen met goede risicoverdeling (b.v. <a href="#">twee fasen</a>)</li> <li>Opdracht functioneel beschrijven</li> <li>Langere <a href="#">looptijd contract</a></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meenemen van instrumenten als milieukosten (MKI), CO2 beprijzing, <a href="#">Charter D&amp;I</a>, <a href="#">bouwblokkenmethode SR</a></li> <li>Langere <a href="#">looptijd contract</a></li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Meenemen van instrumenten als milieukosten (MKI), CO2 beprijzing, <a href="#">Charter D&amp;I</a>, <a href="#">bouwblokkenmethode SR</a></li> <li>Grootschalige inkoop inzetten</li> <li><a href="#">Comply (conform beleid) or explain</a></li> </ul>                                 | <ul style="list-style-type: none"> <li><a href="#">Comply (conform beleid) or explain</a></li> </ul>   |
| <b>Inkoop</b>              |   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassen <a href="#">gunningscriteria</a></li> <li><a href="#">Concurrentiegericht dialogoog</a></li> <li>Mogelijkheden <a href="#">onder Europese drempel, percelenregeling</a></li> <li><a href="#">Geoormerkt innovatiebudget, proeftuin, living lab, leerruimte</a></li> <li><a href="#">Prijsvraag, innovatiepartnerschap</a></li> <li><a href="#">Functioneel specificeren</a>, varianten toestaan</li> <li><a href="#">LCC</a> kleinschalig toepassen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassen <a href="#">gunningscriteria</a></li> <li><a href="#">Raamovereenkomst met innovatieperceel, samenwerkingsovereenkomst</a></li> <li><a href="#">Mededingingsprocedure met onderhandeling</a></li> <li><a href="#">Opdelen in passende percelen</a></li> <li>Gebruiken <a href="#">MVI-criteriatool</a></li> <li><a href="#">LCC</a> toepassen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassen <a href="#">selectiecriteria, facultatieve uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen</a>, meer ambitieuze <a href="#">gunningscriteria</a></li> <li>Gebruiken <a href="#">MVI-criteria tool</a>, hoger ambitieniveau</li> <li><a href="#">LCC</a> breed toepassen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Toepassen <a href="#">uitsluitingsgronden en geschiktheidseisen</a>, gebruiken <a href="#">MVI-criteriatool</a>, hoogste ambitieniveau</li> <li><a href="#">LCC</a> breed toepassen</li> </ul>                |
| <b>Contract management</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>Bevragen huidige opdrachtnemers <a href="#">marktoriëntatie en -consultatie</a> (oplossingsrichtingen, mogelijkheden, ambities)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met ontwikkel-KPI's, (deels) opgesteld door opdrachtnemer</li> <li>Accent op samenwerken</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met ontwikkel-KPI's</li> <li>Accent op samenwerken</li> <li><a href="#">Value engineering</a></li> <li><a href="#">Prestatieprikkel</a>s in contract</li> <li><a href="#">Monitoren en</a> effect rapporteren</li> </ul>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met vastgestelde KPI's handhaven, sturen, bijv. <a href="#">ISV due diligence</a></li> <li>Waar nodig contract beëindigen</li> <li><a href="#">Monitoren</a> en effect rapporteren</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>Werken met vastgestelde KPI's</li> <li>Handhaven, sturen, bijv. <a href="#">ISV due diligence</a></li> <li>Waar nodig contract beëindigen</li> <li><a href="#">Monitoren</a> en effect rapporteren</li> </ul> |





# De stand van de transitie

Welke duurzame oplossingen in de markt willen we inkopen en in welke fase zitten ze?

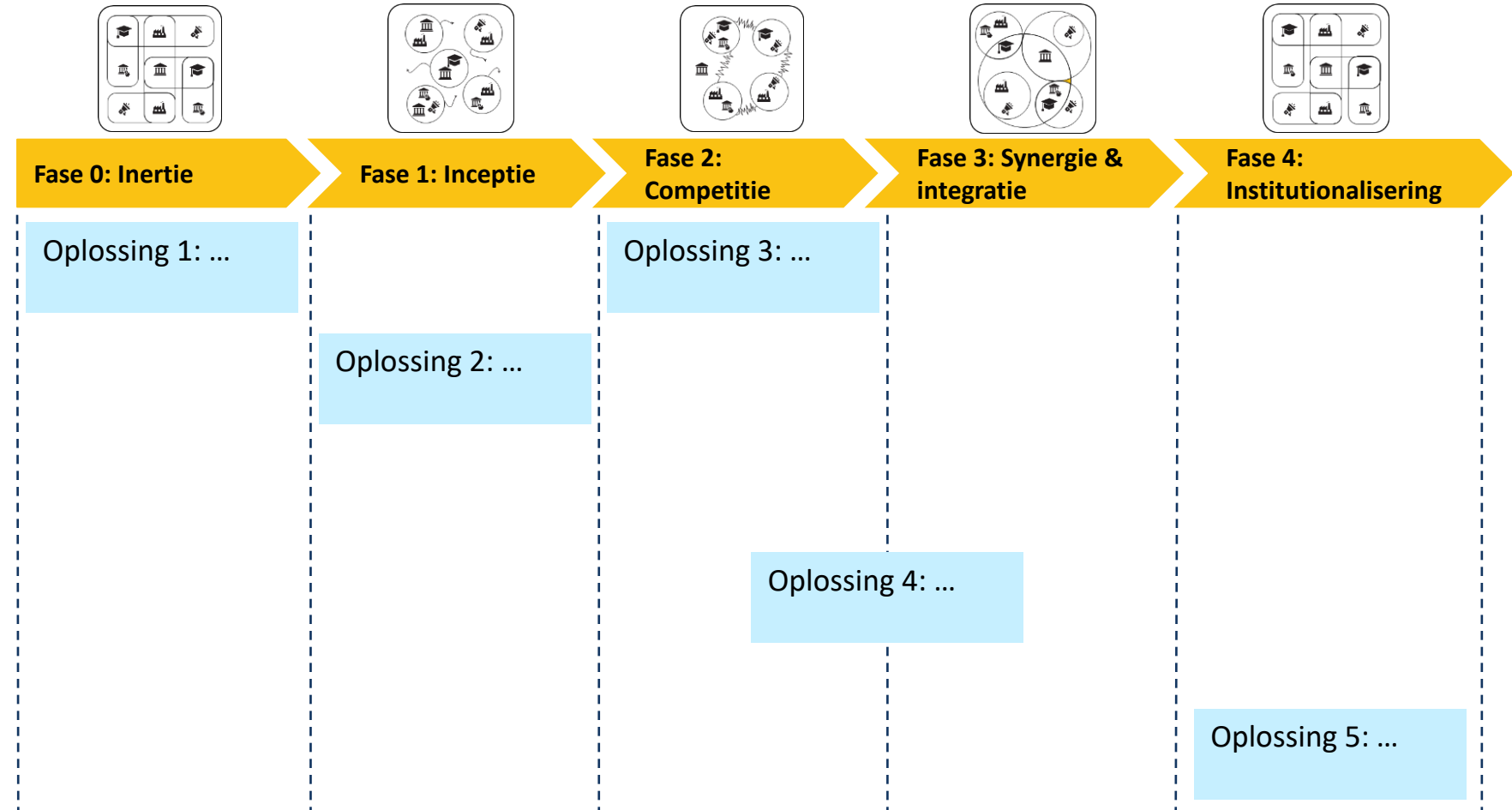




# Plot in dit template de duurzame oplossingen die bijdragen aan de transitie in de juiste fase

## Welke duurzame oplossingen zijn er en in welke fase zitten deze?

- Zodra de duurzame ambities van je organisatie helder zijn, kan in kaart worden gebracht **welke (technische en socio-economische) oplossingen** bijdragen aan het behalen van de doelstellingen. Bekijk hiervoor ook wat er in het beleid van je organisatie is opgenomen.
- Is al **duidelijk op welke oplossing** je wil focussen met je inkoop? Gebruik dan de checklist op de volgende pagina om te bepalen in welke transitiefase deze oplossing zit.
- Zijn er **meerdere oplossingen** die bijdragen aan het behalen van de doelstellingen, vul de checklist dan per oplossing in en plaats in het overzicht rechts elke oplossing in de juiste fase.
- Voor meer informatie over de fasen van een transitie, zie de [bijlage](#).



# Door middel van onderstaande checklist kunnen we bepalen in welke fase van de transitie de gekozen oplossing zit

## In welke fase zit een oplossing?

Wanneer helder is welke oplossingen bijdragen aan het behalen van de duurzame doelstellingen, kan worden bepaald **in welke fase van de transitie** de gekozen oplossing(en) zit(ten). Vul hiervoor onderstaande checklist één of meerdere keren als volgt in:

- 1. Begin** bij Fase 0 aan de linkerkant. Als het statement in die fase waar is, zet je een vinkje en ga je door naar de eerstvolgende fase.
- 2. Doorgaan:** Pas als alle vinkjes in een fase gezet kunnen worden is de fase doorlopen en ga je door naar de volgende fase. Het is niet mogelijk om door te gaan naar de volgende fase als niet alle vinkjes gezet zijn.
- 3. Conclusie:** Vink je in een fase een statement af, maar niet allemaal, dan zit je oplossing in die fase. Vink je alle statements in een fase af, maar geen in de volgende, dan zit je oplossing in de overgang van de ene naar de volgende fase. Dit is de fase om naar te kijken in de [Matrix](#) met instrumenten.

| Fase 0: Inertie   | Fase 1: Inceptie  | Fase 2: Competitie   | Fase 3: Synergie & integratie  | Fase 4: Institutionalisering   |
|---|---|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> Er is voldoende aandacht en urgentie voor het probleem ontstaan, dan wel gecreëerd | <input type="checkbox"/> Er wordt geëxperimenteerd met de ontwikkeling van alternatieve duurzame producten/diensten die een oplossing bieden op dit probleem<br><input type="checkbox"/> Er is kennis opgebouwd over duurzame oplossingen | <input type="checkbox"/> Er is vraag en aanbod in de markt<br><input type="checkbox"/> Bedrijven concurreren op deze duurzame oplossingen en kunnen zich onderscheiden<br><input type="checkbox"/> Er zijn levensvatbare business modellen rondom deze oplossing (en eventuele vergelijkbare oplossingen) ontstaan | <input type="checkbox"/> De oplossing is steeds wijder verspreid in de markt<br><input type="checkbox"/> Barrières voor opschaling worden weggenomen<br><input type="checkbox"/> Organisaties werken samen om de duurzame oplossing op te schalen en barrières weg te nemen<br><input type="checkbox"/> Er vindt lobby plaats voor regulering om deze oplossing de norm te maken | <input type="checkbox"/> De oplossing(en) zijn het nieuwe normaal geworden<br><input type="checkbox"/> Achterblijvers worden gedwongen om mee te gaan (door middel van regulering, uitkoop, beleid of fiscaal) |

Voor we kijken naar de rol van inkoop is het goed om te bedenken welke interventies nodig zijn voor de algehele transitie – om vervolgens te kijken welke bijdrage inkoop kan leveren

## Transitiestrategie

Om te bepalen welk inkoopinstrument het meest effectief is om in te zetten om een duurzame transitie te versnellen, kijk je in de Matrix met instrumenten onder andere naar de fase van een transitie en het doel van die fase. Inkoop is niet de gehele transitie, maar een onderdeel daarvan. Bedenk daarom wat het overkoepelende doel en de benodigde interventies zijn, alvorens je nadenkt over hoe inkoop daaraan een bijdrage kan leveren. Dit kan aan de hand van onderstaande vragen en template. Voor meer informatie over de fasen van een transitie, zie ook de [bijlage](#).

### Gekozen oplossingen

Welke oplossingen hebben de grootste potentiële impact op het behalen van de duurzame doelstelling? Vul in:

|   |     |
|---|-----|
| 1 | ... |
| 2 | ... |
| 3 | ... |

### Fase

In welke fase van de transitie zitten die oplossingen? Vul in:

|     |
|-----|
| ... |
| ... |
| ... |

### Benodigde interventies

Welke interventies moeten er plaatsvinden om de transitie te versnellen? Dit kan worden bepaald aan de hand van de [TransMissie theorie en interventies](#). Vul in:





# De situatie van de inkopende partij

Wat is je gewenste strategie op basis van je positie in de markt en executiekracht?



# Hoe inkoop het meest effectief ingezet kan worden voor de transitie, hangt af van de situatie van de inkopende partij

## Wat is je strategie op basis van je situatie?

De inkoopinstrumenten die je uit de Matrix kiest zijn afhankelijk van **jouw situatie als inkopende partij**. Hiervoor is het van belang om te bepalen wat de potentiële impact is van de oplossing die je wil inkopen, en de haalbaarheid voor jouw organisatie om bij te dragen aan de transitie door middel van inkoop. Dit heeft invloed op welke instrumenten je uit de Matrix kiest, en op welke manier je deze inzet. Beantwoord de vragen in onderstaand overzicht om te bepalen welk van de vier overkoepelende inkoopstrategieën het meest bij jouw organisatie past voor de markt waarin je inkoop.



Om te reflecteren op wat deze strategie voor implicaties heeft voor jouw organisatie, [klik hier](#).

De haalbaarheid voor de organisatie om bij te dragen aan de duurzame doelstelling wordt onder andere bepaald door de positie in de markt en de executiekracht

### Sub-stap: Wat is de haalbaarheid voor je organisatie?

Onderdeel van het bepalen van de situationele inkoopaanpak voor jouw organisatie, is het evalueren van wat de haalbaarheid is voor jouw organisatie. De positie van de overheidsinstantie als inkoper in de markt en de executiekracht van de inkopende organisatie zijn cruciaal om te weten welke rol de partij kan spelen en welke instrumenten kunnen worden ingezet. Via onderstaande checklist kan worden bepaald aan welke kant van het spectrum jouw organisatie zit. Vink hiervoor alle statements aan die van toepassing zijn in jouw situatie en tel of er meer onder 'Laag' of 'Hoog' zijn aangekruist.



Weet je al wat de haalbaarheid is voor jouw organisatie? Ga dan door naar de [reflectie op de implicaties](#) van je inkoopstrategie.

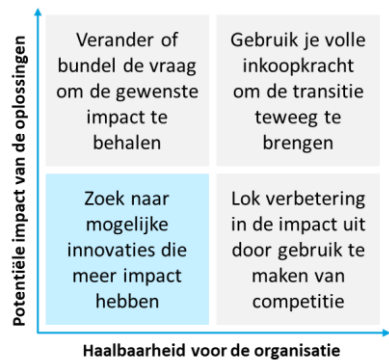
Bij een lagere haalbaarheid voor individuele organisaties ligt er een sterkere nadruk op samenwerking – de volgende vragen reflecteren op wat dit voor jouw organisatie betekent

## Wat is de implicatie van de strategie voor jouw organisatie? (1/2)

De potentiële impact van de oplossingen en de haalbaarheid voor de organisatie leiden tot een inkoopstrategie die bepaalde [inkoopinstrumenten uit de Matrix](#) geschikter en minder geschikt maakt voor jouw situatie. Daarnaast heeft het gevolgen voor de interne organisatie. Onderstaande vragen helpen je reflecteren op wat deze gevolgen zijn. Schrijf je antwoord op de vragen op in de vakken hieronder.



- Met welke partijen zou je kunnen samenwerken om de vraag naar de duurzame oplossing te bundelen?
- Onder welke voorwaarden zou deze samenwerking opgezet kunnen worden?
- Welke gevolgen heeft dit voor je aanbestedingskalender?



- Welke innovatie zou er nodig zijn om een hogere impact op de doelstelling te maken?
- Wat hebben marktpartijen nodig om deze innovatie te bewerkstelligen en hierin te investeren, en wat kan je ze hiervan bieden?
- Met welke (markt)partijen zou je kunnen samenwerken om te innoveren?

Bij een hogere haalbaarheid voor individuele organisaties ligt er een sterkere nadruk op hoe de organisatie de gewenste impact kan behalen – de volgende vragen reflecteren hierop

## Wat is de implicatie van de strategie voor jouw organisatie? (2/2)

De potentiële impact van de oplossingen en de haalbaarheid voor de organisatie leiden tot een inkoopstrategie die bepaalde inkoopinstrumenten uit de Matrix geschikter en minder geschikt maakt voor jouw situatie. Daarnaast heeft het gevolgen voor de interne organisatie. Onderstaande vragen helpen je reflecteren op wat deze gevolgen zijn. Schrijf je antwoord op de vragen op in de vakken hieronder.



- Wat moet er veranderen in je inkoopproces en interne organisatie om inkoop in te zetten voor deze transitie?
- Welke gevolgen heeft dit voor je aanbestedingskalender?
- Hoe kan je de impact van je inkoop op de transitie gaan meten?



- Welke innovatie zou er nodig zijn om een hogere impact op de doelstelling te maken?
- Op welke wijze kun je marktpartijen belonen voor het aanbieden van duurzame oplossingen?
- Welke marktpartijen bieden al duurzame oplossingen aan die kunnen worden verbeterd of opgeschaald?





# Bijlage 1

De TransMissie transitietheorie.

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



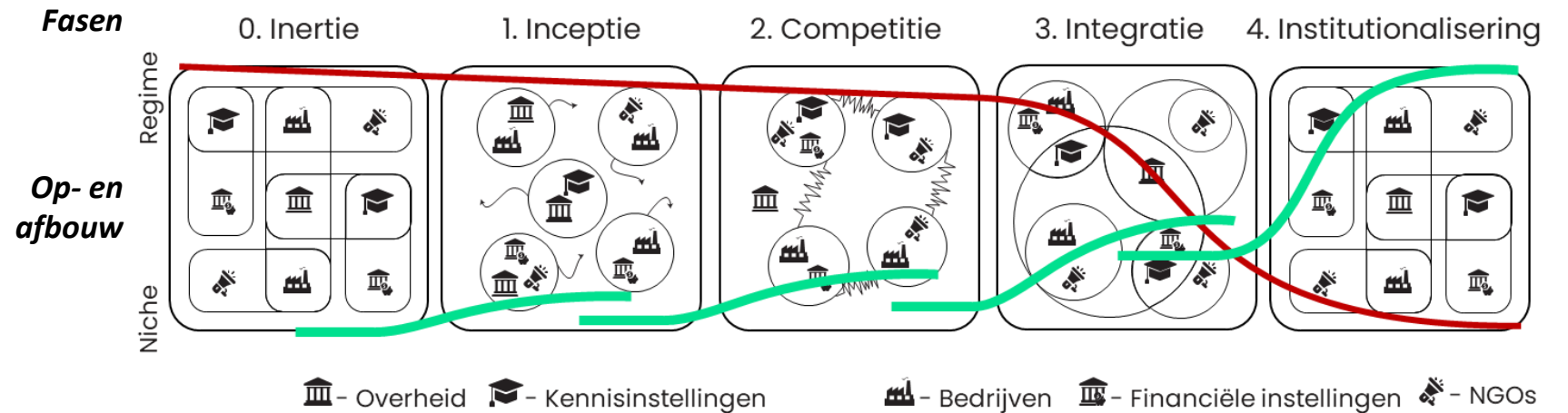
# Het TransMissie-model bouwt voort op de fasen van markttransformatie, de sleutelprocessen van Missiegedreven Innovatiesystemen, en de op- en afbouw in de X-curve

## Het TransMissie model

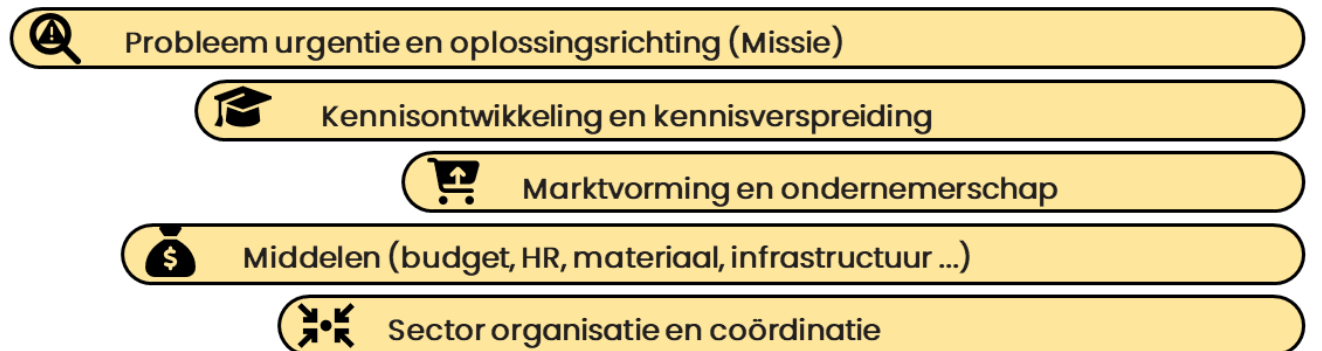
### Het TransMissie-model bestaat uit:

- **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

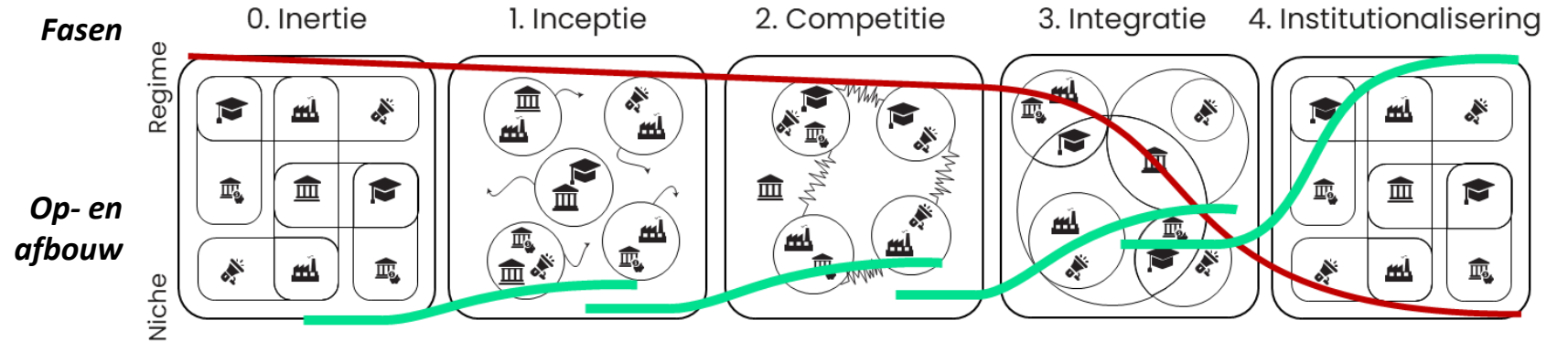


# Het TransMissie-model bouwt voort op de fasen van markttransformatie, de sleutelprocessen van Missiegedreven Innovatiesystemen, en de op- en afbouw in de X-curve

## 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 gesignaleerd 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 geïstitutionaliseerd 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).

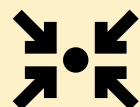
- Druk zetten op markten voor oude praktijken, bijv. door schade te internaliseren of te problematiseren.
- Afbouwen van vraag/aanbod voor oude praktijken.



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



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                               |
|--|--|---|--|--|--|
| <br><b>Overheid</b><br>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                                     |
|  | <b>Belang van het probleem aanwakkeren</b> | <b>Innovatiegericht inkopen op duurzaamheid</b> | <b>Koplopende bedrijven waarderen met inkoop</b>     | <b>Alle bedrijven meekrijgen en de markt opschalen</b> | <b>Oplossing normaliseren en achterblijvers uitsluiten</b> |
| <br><b>Bedrijven</b>                          | 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                               |
| <br><b>Financiële instellingen</b>            | 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  |
| <br><b>NGOs / maatschappelijke bewegingen</b> | Campagnes & protesten                      | Organiseer beweging & uitlichten vernieuwers    | <i>Name &amp; 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                                   |
| <br><b>Kennisinstellingen</b>               | 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              |
| <br><b>Media</b>                            | 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                                  |