

A photograph of a railway track with overhead power lines and a red banner at the top. The tracks curve into the distance under a clear sky. The red banner at the top contains the title text.

# Transities & Transitie management

Een inleiding

# Vooraf

Om de hardnekkige problemen in onze maatschappij aan te pakken, zijn ingrijpende veranderingen nodig. DRIFT (Dutch Research Institute For Transitions) onderzoekt en begeleidt dit soort brede, maatschappelijke veranderingen, ook wel ‘transities’ genoemd. Met dit boekje wil DRIFT een begrijpelijke inleiding in transities geven en laten zien dat transities noodzakelijk zijn voor een duurzamere maatschappij. De belangrijkste begrippen van de transitietheorie worden uitgelegd en geïllustreerd met praktijkvoorbeelden (op de linkerpagina’s). Lezers die een gedetailleerde, wetenschappelijke beschrijving van de transitietheorie zoeken, verwijzen we naar andere publicaties van DRIFT.

## Inhoud

<b>Waarom Transities?</b> .....	<b>3</b>
Transitie nodig in de Zorg	
<b>Wat zijn Transities</b> .....	<b>5</b>
De omslag van zeilen naar stoom	
<b>De ‘Transitiebril’</b> .....	<b>7</b>
De transitie van ‘afval als last’ tot ‘afval als grondstof’	
<b>Transitiemanagement</b> .....	<b>9</b>
De Nederlandse energiesector begeleiden naar duurzaamheid	
<b>Transitie Arena’s</b> .....	<b>11</b>
Partijen samenbrengen voor een duurzaam Parkstad Limburg	
<b>Transitie Agenda’s</b> .....	<b>13</b>
Samenwerken voor duurzame mobiliteit in de zuidelijke Randstad	
<b>Transitie Experimenten</b> .....	<b>15</b>
Logistieke netwerken in de versector	
<b>Tot Slot</b> .....	<b>16</b>

## Transitie nodig in de zorg

De zorg kampt met exploderende kosten, ontevreden patiënten en knellende bureaucratie. Ze lijkt daarmee niet klaar voor grote uitdagingen zoals vergrijzing en een steeds ongezonder levende bevolking. Een radicale verandering is nodig.

Problemen volgen elkaar al decennia op in de zorg. In de jaren tachtig begreep de overheid de uitdagingen van ziekenhuizen uit angst voor kostenexplosies. Dit leidde tot kwaliteitsverlies en lange wachtlijsten. In de jaren negentig is er door de overheid 14 miljard Euro in kwaliteitsverbetering geïnvesteerd, maar de problemen zijn niet of nauwelijks minder geworden. De regering heeft daarom nu gekozen via marktwerking de problemen op te lossen. Dit leidt misschien tot kostenreducties, maar zal samenwerking in de zorg bemoeilijken. Artsen worden immers elkaars concurrent. Aan elke handeling moet een prijskaartje worden gehangen en dit vergroot de bureaucratie. Om de problemen in de zorg bij de wortel aan te pakken, zullen structuur, overtuigingen en gedrag binnen de zorgsector drastisch moeten veranderen.



# Waarom Transities?

*Hardnekkige problemen zijn diep geworteld in onze maatschappij. Ze zijn niet met simpele maatregelen op te lossen. Brede, maatschappelijke veranderingen zijn nodig. Alleen zo kan economische, sociale en ecologische duurzaamheid worden bereikt.*

Nederland is een welvarend, goed georganiseerd land. Toch ervaren mensen dagelijks problemen, zoals files, schrijnende toestanden in de zorg en een slechte luchtkwaliteit. Daarnaast worden we regelmatig opgeschrikt door crisissen, zoals veeziekten, wateroverlast en hoge olieprijsen.

Simpele oplossingen klinken aantrekkelijk en daadkrachtig, maar falen meestal. Meer asfalt trekt bijvoorbeeld meer verkeer aan en dat verergert de luchtvervuiling. De NS is geprivatiseerd, maar reizigers blijven ontevreden. Er is 14 miljard Euro extra in zorg gestoken, maar de problemen blijven.

Systemen zoals ons vervoerssysteem, energiesysteem of zorgsysteem zullen in hun geheel en structureel moeten veranderen om de problemen op te lossen. Als slechts één onderdeel wordt aangepakt, dan zal dat tot problemen bij andere onderdelen leiden.

Zulke brede maatschappelijke veranderingen, oftewel **transities**, kunnen alleen in goede banen worden geleid met een nieuwe manier van kijken naar deze problemen en een nieuwe manier van handelen en beïnvloeden.

Daar wil DRIFT aan bijdragen. DRIFT is een nieuw onderzoeksinstituut dat de kennis over transitie vergroot door wetenschappelijk onderzoek en door te werken in de praktijk. DRIFT adviseert overheid, bedrijven en andere organisaties over transitie.

## De omslag van zeilen naar stoom

In een periode van ruim honderd jaar (1780-1920) is het systeem voor vervoer over water geleidelijk omgeslagen van zeilen naar stoom. Niet alleen het type schepen, maar ook de infrastructuur (scheepswerven, havens, netwerk van kolenbunkers) en sectorpraktijken (verzekering, prijsafspraken) veranderden aanzienlijk.

Door de groei van de wereldhandel nam de vraag naar vervoer over water aan het einde van de 18<sup>e</sup> eeuw sterk toe. Hierdoor ontstond ruimte om te experimenteren met een nieuw soort schip. De Marine experimenteerde in 1820 met zijn eerste stoomboot. Vanaf die tijd werd ook in de oceaanvaart geëxperimenteerd met gecombineerde zeil-stoomschepen. De vraag naar vervoer over water nam na 1848 nog verder toe door de sterk toenemende emigratie vanuit Europa naar Amerika. Stoomboten werden geleidelijk dominant door een combinatie van factoren (innovaties, marktwerking, toenemende kennis, etc.). Begin twintigste eeuw werden uiteindelijk alle belangrijke zeilschepen vervangen door grote stoomboten.



## Wat zijn transities?

*Meestal veranderen maatschappelijke systemen – zoals het energie-, ofzorgsysteem – niet of slechts stapsgewijs. Doordat iedereen en alles in zo'n systeem sterk van elkaar afhankelijk is, heeft men nauwelijks bewegingsruimte. Soms verandert een maatschappelijke systeem echter ingrijpend van structuur. Dit noemen we een **transitie**.*

In alle delen van de maatschappij vinden van tijd tot tijd transities plaats. Voorbeelden van transities in mobiliteit, zorg, afval, energie en regionale ontwikkeling, staan beschreven op de linkerpagina's van dit boekje.

Meestal duurt het 1 tot 2 generaties (25-50 jaar) voor een systeem veranderd is. Die veranderingen gaan vaak met horten en stoten: dan is het weer een paar jaar stil en dan (bijvoorbeeld na een crisis) komt alles ineens weer in beweging.

DRIFT onderzoekt transities om beter te begrijpen hoe ze verlopen. Zo blijkt dat ondanks de grilligheid, vrijwel alle transities in fasen verlopen. Dit wordt het **multi-fase model** genoemd.

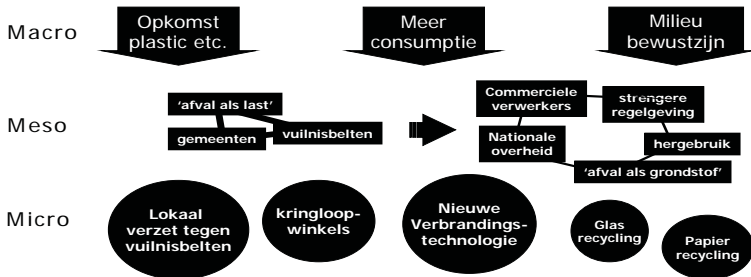
Transities beginnen met een lange **voor-ontwikkelingsfase**, waarin het besef groeit dat het huidige systeem niet meer voldoet, nieuwe ideeën ontwikkeld worden en de eerste pioniers experimenteren. In de **take-off fase** komt er steeds meer maatschappelijke steun voor een verandering en beginnen ontwikkelingen zichzelf te versterken. Daardoor komt de transitie vaak in een **versnellingsfase**. In deze fase vindt de grote, structurele omslag plaats. In de laatste fase, de **stabilisatiefase**, komt het systeem weer tot rust in een nieuw evenwicht.



## Transitie van 'afval als last' naar 'afval als grondstof'

Sinds de jaren vijftig zijn we rijker geworden en meer gaan consumeren. In rap tempo kwamen er meer en grotere vuilnisbelten die door gemeenten beheerd werden. Sinds de jaren zeventig werd dit steeds meer als een probleem gezien en kwamen er alternatieven op.

Toch kwam pas in de jaren tachtig een nieuwe structuur voor een heel ander soort afvalpraktijk op. De nationale overheid en de marktpartijen kregen een sterkere rol, tegelijkertijd werd er steeds minder gestort en steeds meer verbrand en gerecycled. Ook kwam er strengere regelgeving. Uiteindelijk bleek veel afval zelfs winstgevend om als brandstof of grondstof te gebruiken. Onderstaande afbeelding geeft weer welke micro, en macrokrachten de structuur op mesoniveau hebben veranderd.



Een versimpelde weergave hoe ontwikkelingen op meerdere niveaus hebben plaatsgevonden bij de afvaltransitie.

# De 'Transitiebril'

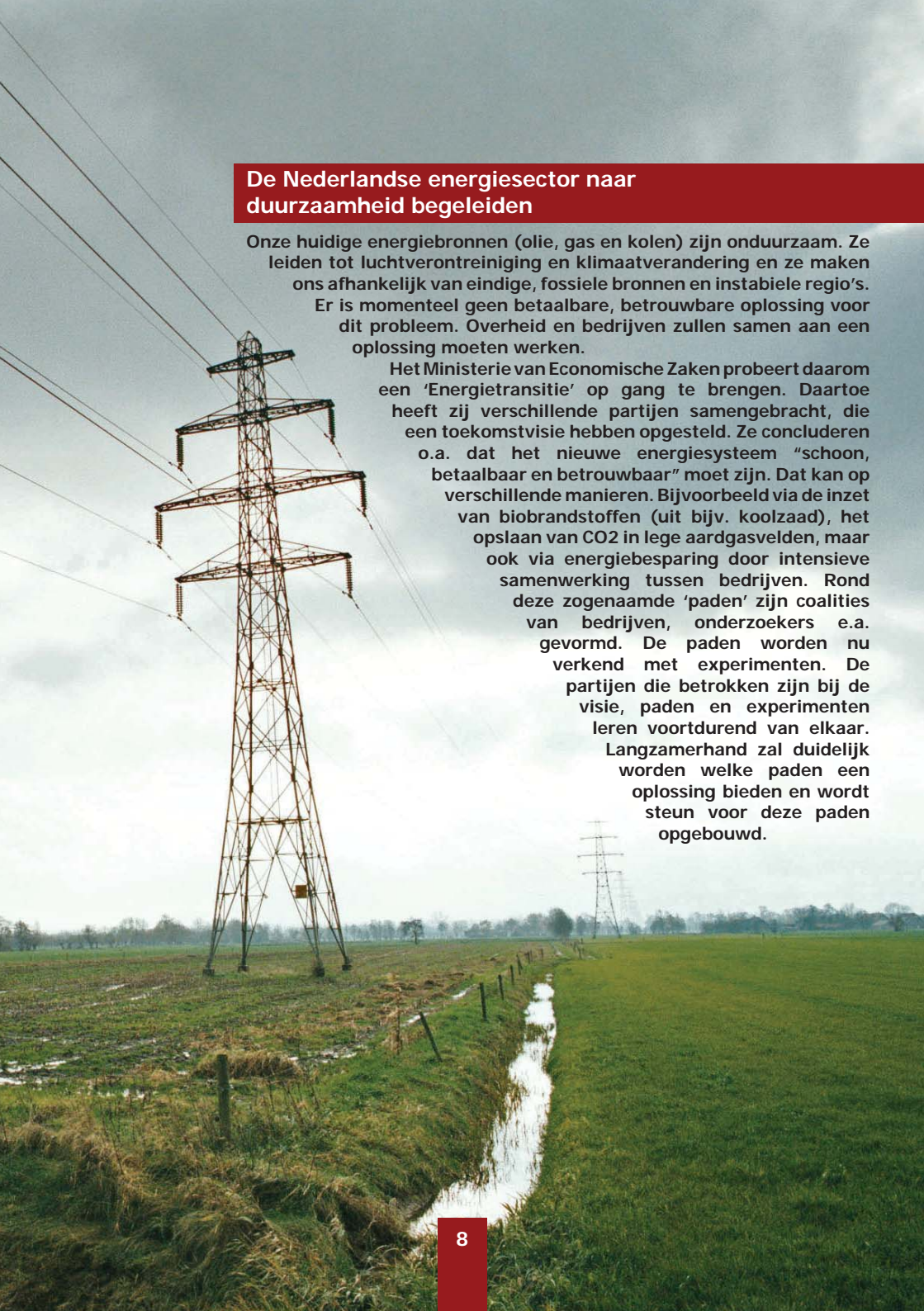
*Om transities beter te begrijpen, helpt het met bepaalde analytische 'brillen' te kijken om zo hoofd- en bijzaak te scheiden. De belangrijkste 'brillen' zijn het al besproken multi-fase model en het multi-level model.*

Het **multi-level model** kijkt naar mensen, ideeën, activiteiten, etc. in drie niveaus. Grote trends van hoger niveau worden beschouwd op het **macro-niveau**. Voorbeelden zijn klimaatverandering en globalisering. Dit soort trends verlopen vaak traag en zijn niet of nauwelijks te beïnvloeden.

Op het **meso-niveau** worden de meest dominante structuren (zoals bijvoorbeeld regels) en partijen van het systeem beschouwd. Vaak ontstaan problemen omdat de relaties op dit niveau zo hecht worden dat niemand meer bewegingsruimte heeft. Dit maakt het systeem star.

Er zijn echter ook altijd vernieuwers actief. Zij werken vaak veel kleinschaliger en zijn bezig met experimenten en innovaties. Ze behoren niet tot de hoofdstructuur van het systeem, maar zijn wel belangrijk om veranderingen te weeg te brengen. Deze elementen worden beschouwd op het **micro-niveau**.

Omdat het meso-niveau star is, komen transities op gang door druk van het macro-niveau en vernieuwingen van het micro-niveau. Een transitie breekt meestal pas echt door (**take-off**) als ontwikkelingen op micro- en macroniveau gekoppeld worden. De starre structuur wordt afgebroken en er komt een alternatieve structuur die beter aan de maatschappelijke eisen voldoet.



## De Nederlandse energiesector naar duurzaamheid begeleiden

Onze huidige energiebronnen (olie, gas en kolen) zijn onduurzaam. Ze leiden tot luchtverontreiniging en klimaatverandering en ze maken ons afhankelijk van eindige, fossiele bronnen en instabiele regio's. Er is momenteel geen betaalbare, betrouwbare oplossing voor dit probleem. Overheid en bedrijven zullen samen aan een oplossing moeten werken.

Het Ministerie van Economische Zaken probeert daarom een 'Energietransitie' op gang te brengen. Daartoe heeft zij verschillende partijen samengebracht, die een toekomstvisie hebben opgesteld. Ze concluderen o.a. dat het nieuwe energiesysteem "schoon, betaalbaar en betrouwbaar" moet zijn. Dat kan op verschillende manieren. Bijvoorbeeld via de inzet van biobrandstoffen (uit bijv. koolzaad), het opslaan van CO<sub>2</sub> in lege aardgasvelden, maar ook via energiebesparing door intensieve samenwerking tussen bedrijven. Rond deze zogenaamde 'paden' zijn coalities van bedrijven, onderzoekers e.a. gevormd. De paden worden nu verkend met experimenten. De partijen die betrokken zijn bij de visie, paden en experimenten leren voortdurend van elkaar. Langzamerhand zal duidelijk worden welke paden een oplossing bieden en wordt steun voor deze paden opgebouwd.

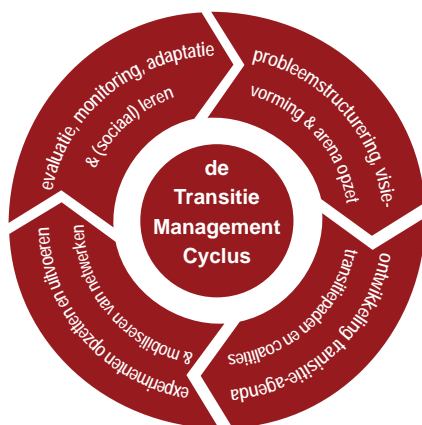
# Transitiemanagement

*In het verleden hebben veel transitie plaatsgevonden. Transitie zijn echter niet altijd duurzaam, oftewel een structurele verbetering op sociaal, economisch en milieugebied. Om de kans dat een transitie naar een duurzame samenleving optreedt te vergroten, is sturing nodig. Transitie zijn echter niet te sturen op de klassieke wijze van controle en beheersing.*

**Transitiemanagement** is een nieuwe sturingsaanpak die er vanuit gaat dat transitie te sturen zijn door beïnvloeden, aanpassen en bijsturen. Centraal in de aanpak staat het op kleine schaal zoeken naar en leren over oplossingen voor grootschalige problemen. Transitiemanagement geeft ‘wegwijzers’ voor dit zoek en leerproces. Deze wegwijzers zijn samen te vatten in vier hoofdactiviteiten (zie figuur). Er geldt een aantal vuistregels:

- diverse partijen betrekken (**multi-actor**)
- sturen op verschillende niveaus (**multi-level**)
- afstemmen van beleid op verschillende terreinen (**multi-domein**)
- lange-termijn visie koppelen aan korte-termijn acties
- inzetten op vernieuwing (innovatie) én op verbetering (optimalisatie)
- verschillende opties openhouden
- al doende leren en al lerende doen

DRIFT adviseert en begeleidt diverse overheden, bedrijven en maatschappelijke organisaties bij transitiemanagement.



**De transitiemanagement cyclus** vat een aantal belangrijke activiteiten samen om transitie naar duurzaamheid in gang te zetten en bij te sturen. Een dergelijke cyclus moet vele malen herhaald worden om effect te hebben op de transitie.

## Partijen samenbrengen voor de transitie naar een duurzame Parkstad Limburg

Sinds het sluiten van de mijnen kampt de regio Parkstad Limburg met een economische, sociale en ecologische achterstand. In 2001 is daarom het idee ontstaan om een visie op te stellen voor een brede maatschappelijke verandering in de regio. Op basis van de transitie-aanpak is een kerngroep in het leven geroepen, bestaande uit personen uit diverse hoeken van de samenleving.

In deze transitie-arena in Parkstad Limburg kwamen vernieuwers uit bedrijfsleven, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties bij elkaar. Gebruikmakend van de verschillende achtergronden en opvattingen van de deelnemers, is een gezamenlijke visie ontwikkeld op een duurzaam Parkstad Limburg. Bij het vertalen van de visie in concrete actieplannen is een groot aantal partijen uit de regio betrokken. De kracht van de ontwikkelde visie op een duurzaam Parkstad Limburg is dat het een gezamenlijke richting geeft aan de verschillende lopende en nieuwe projecten in de regio. De in de transitiearena betrokken actoren zijn de aanjagers geworden van deze omslag. Parkstad is formeel een regio geworden en overheden, bedrijven en andere organisaties dragen ook steeds meer de regiogedachte uit.



# Transitie Arena's

*Transitiemanagement vraagt om actieve betrokkenheid van verschillende partijen: overheden, bedrijfsleven, universiteiten, adviesbureaus en maatschappelijke organisaties. Al deze partijen hebben verschillende ideeën en visies. Echter, om maatschappelijke vernieuwing naar duurzaamheid in gang te zetten, zijn gemeenschappelijke lange-termijn visies nodig.*

Om deze zogenaamde 'duurzaamheidsvisies' te kunnen ontwikkelen, is de eerste stap in transitiemanagement het inrichten van een 'transitie-arena'. Een **transitie-arena** is een vernieuwingsnetwerk rondom een bepaald transitievraagstuk. Bijvoorbeeld de transitie naar duurzame energie of duurzame landbouw.

In de transitie-arena worden 'koplopers' vanuit diverse achtergronden bij elkaar gebracht. Het doel van de arena is om de verschillende opvattingen over het probleem en de mogelijke oplossingsrichtingen bewust met elkaar te confronteren. Na deze confrontatie worden in de transitie-arena gedeelde probleemopvattingen en duurzaamheidsvisies ontwikkeld.

**Duurzaamheidsvisies** schetsen uitdagende toekomst-beelden die richting geven aan de te ontwikkelen transitie-activiteiten.

De koplopers die in de transitie-arena deelnemen zijn visionairs, 'friskijkers' of innovatieve partijen. Zij moeten:

- over complexe problemen kunnen denken
- over de grenzen van eigen achtergrond heen kijken
- een zekere autoriteit genieten
- in staat zijn visies te kunnen uitdragen
- kunnen 'samendenken'
- willen vernieuwen.

## Samenwerken voor duurzame mobiliteit in de zuidelijke Randstad

De Nederlandse burger lijdt onder files, een slechte bereikbaarheid, luchtvervuiling, verkeersongevallen, geluidsoverlast en stijgende olieprijsen. Deze problemen leiden tot sociale en politieke spanningen en tasten zowel de economie als het milieu aan. Verschillende regio's ontwikkelen een transitie-agenda om deze problemen integraal aan te pakken.

In de Zuidvleugel van de Randstad worden met de transitie-aanpak coalities gevormd tussen overheden, bedrijven en kennisinstellingen. Gezamenlijk zetten zij stappen in de richting van een duurzame toekomst voor de regio. Ruimtelijke ordening wordt gekoppeld aan de regionale en lokale verkeers- en vervoersplannen. Zo worden concrete transitiepaden ontwikkeld voor duurzame mobiliteit. Zoals nieuwe treinverbindingen tussen steden en het bouwen van nieuwe woon en werklocaties in de buurt van treinstations. Ook wordt gewerkt aan de creatieve transformatie van de Rotterdamse Havendoorverouderdestadshavengebieden te benutten voor woon, werk, recreatie en verplaatsing over het water.



# Transitie Agenda's

*De lange-termijn duurzaamheidsvisies moeten vertaald worden naar concrete stappen op de middellange termijn. Dit gebeurt door coalities te vormen tussen publieke en private partijen die bij het probleem betrokken zijn. Samen formuleren zij plannen en stellen zij middelen ter beschikking voor projecten die kunnen leiden naar een duurzame toekomst.*

De deelnemers aan de transitie-arena moeten belanghebbenden binnen hun eigen netwerken overtuigen van het gezamenlijke belang van de duurzaamheidsvisie door hen te betrekken bij de ontwikkeling van middellange-termijn plannen en projecten voor een bepaalde regio of sector. Zo ontstaan coalities van 'stakeholders' die gestimuleerd worden de eigen agenda op te pakken om **transitiepaden** te formuleren: tussendoelstellingen die kunnen leiden naar de lange-termijn duurzaamheidsvisie.

De plannen, projecten en beschikbare middelen vormen samen de **transitie-agenda**. De deelregio's en deelsectoren die in zo'n gezamenlijke transitie-agenda benoemd worden, zijn de 'proeftuinen' waarbinnen de verschillende transitiepaden verkend worden.

De ontwikkeling van een transitie-agenda vraagt om:

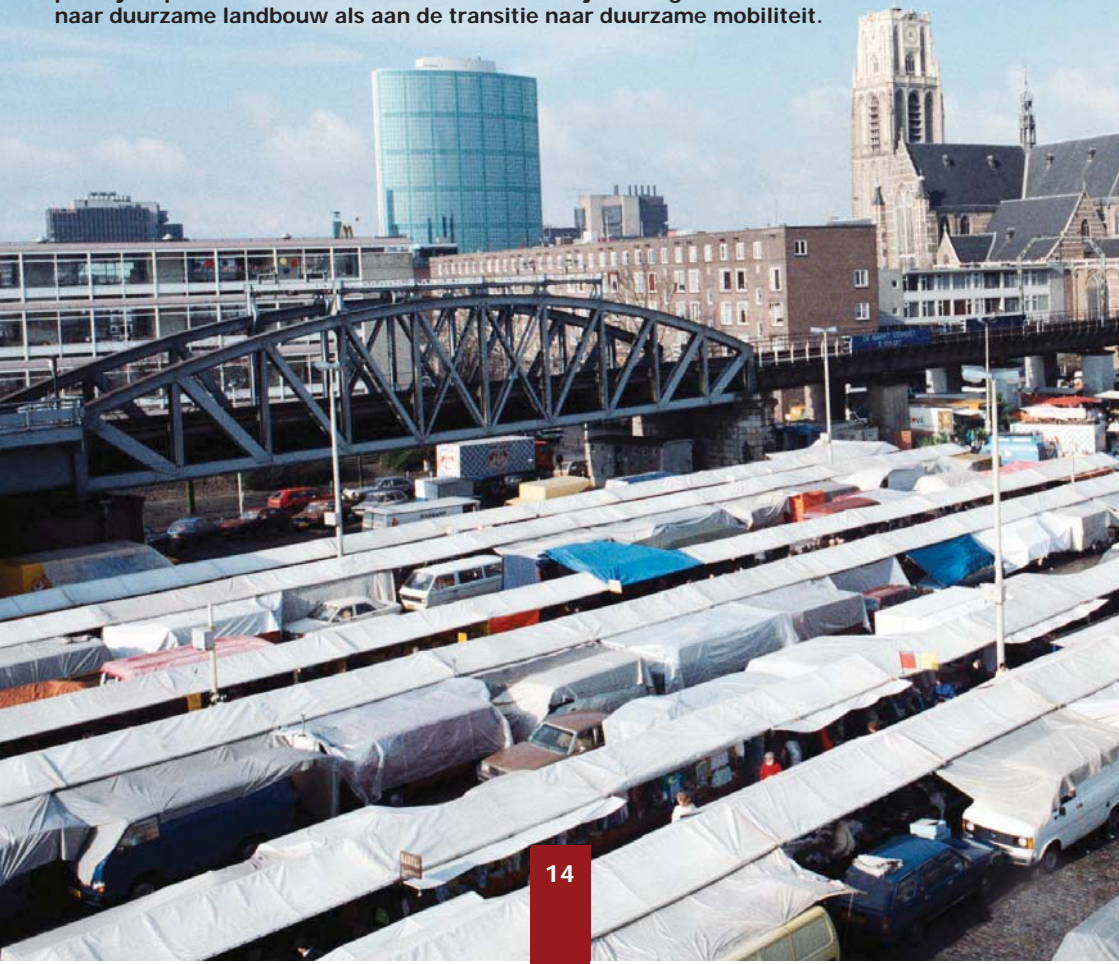
- overtuigingskracht en leiderschap
- een 'sense of urgency' onder belanghebbenden
- koppeling tussen toekomstvisie en huidige belangen
- commitment van stakeholders in regio en sector

DRIFT biedt ondersteuning bij de ontwikkeling van transitie-agenda's in verschillende regio's en sectoren en doet onderzoek naar (indirecte vormen van) leiderschap en naar de verhoudingen tussen publieke en private partijen.

## Logistieke Netwerken in de Verssector

Veranderingen in de Europese vraag en aanbod van versproducten vragen om structurele logistieke vernieuwingen in de Nederlandse vers- en sierteeltsector. Om met verschillende partijen uit deze sectoren tot een vernieuwingsstrategie te komen, is het project Fresh Logistics Networks (FLN) opgestart. Het FLN project is een 'proeftuin' waarbinnen uiteenlopende praktijkexperimenten uitgevoerd kunnen worden.

Deze 'transitie-experimenten' zijn gericht op het verkennen van innovatieve oplossingen voor logistieke problemen in de verssector. Alle aspecten van de verssector worden hierbij betrokken: transport, retail, sierteelt en de primaire sector (landbouw en veeteelt). In de experimenten worden zowel nieuwe technologieën als nieuwe samenwerkingsverbanden in de praktijk getest. De ervaringen worden vervolgens weer teruggekoppeld naar de opgerichte 'transitie-arena', waarin zowel kennisinstellingen als marktpartijen deelnemen. Op deze manier kunnen de deelnemers al-doenderen en al-lerende-doen. De ambitie is om met behulp van de logistieke praktijkexperimenten in de verssector zowel bij te dragen aan de transitie naar duurzame landbouw als aan de transitie naar duurzame mobiliteit.



# Transitie-Experimenten

*Nadat duurzaamheidsvisies en transitiepaden zijn ontwikkeld, is er een beeld van mogelijke richtingen voor maatschappelijke vernieuwing. Er bestaat dan echter nog steeds onzekerheid over de precieze oplossingen voor problemen. Om te leren over verschillende innovatieve oplossingen en om nieuwe samenwerkingsverbanden te stimuleren, moet geëxperimenteerd worden in de praktijk.*

**Transitie-experimenten** zijn praktijkexperimenten met een hoog risico, die mogelijk een grote bijdrage aan een transitie kunnen leveren. In een experiment wordt geleerd over vernieuwingen op technologisch, sociaal, milieu en economisch gebied. De experimenten moeten passen binnen de ontwikkelde visies, doelstellingen en transitiepaden. Transitie-experimenten hebben de volgende kenmerken:

- verkennen van oplossingen voor hardnekkige problemen
- gericht op leren over verschillende aspecten van een probleem (gedrag, technologie, regels, etc.)
- publieke en private partijen samenbrengen
- mogelijke bijdrage aan vernieuwing van systeem

Omdat transitie-experimenten een hoog risicogehalte hebben, is de kans op succes klein. Een succesvol transitie-experiment is een experiment waarin veel geleerd is en waarin veranderingen doorwerken in andere gebieden. Om de kans op succes te vergroten, is het belangrijk om vooraf leerdoelstellingen te formuleren en de mensen die met de resultaten aan de slag moeten, al vroeg in het experiment te betrekken. Daarnaast is het belangrijk om veranderingen te volgen ('monitoren'), steeds te evalueren en acties aan te passen. Dit is de kern van transitie-management: beïnvloeden, aanpassen en bijsturen.

In dit boekje is getracht een eerste inleiding te geven over transitie en transitie management. Het Dutch Research Institute For Transitions (DRIFT) is één van de onderzoeksinstituten dat hier de komende jaren verder onderzoek naar zal doen. Dit gezamenlijk onderzoek vindt voor een groot deel plaats binnen het Kennisnetwerk Systeem Innovaties en transitie (KSI).

Uitdagingen voor het interdisciplinaire onderzoek van DRIFT liggen met name op het gebied van het herkennen en verklaren van patronen in transitie, het afbakenen van transitiefases en het analyseren van de mogelijkheden voor het beïnvloeden en stimuleren van transitie naar een duurzame samenleving.

Vanwege het inleidende karakter van dit boekje, is er niet diep ingegaan op de onderliggende wetenschappelijke vragen. Wilt u meer weten over het wetenschappelijk onderzoek en advies van DRIFT en KSI in transitie en transitie management, kijk dan op:

DRIFT : [www.drift.eur.nl](http://www.drift.eur.nl)

KSI : [www.ksinetwork.nl](http://www.ksinetwork.nl)



Faculteit Sociale Wetenschappen  
Erasmus Universiteit Rotterdam

Postbus 1738                      Burgemeester Oudlaan 50  
3000 DR Rotterdam            3062 PA Rotterdam

Tel. 010-4088775                drift@fsw.eur.nl  
Fax. 010-4089039                www.drift.eur.nl