

Het Groene
Brein

Korte samenvatting white paper. Publicatie van Het Groene Brein in samenwerking met DRIFT, Copernicus Institute for Sustainable Development, Nyenrode Business Universiteit, NewForesight en Wageningen University & Research.

Houvast voor duurzame vernieuwers

Den Haag, februari 2021

Vier perspectieven op transitiedenken en doen

IN VOGELVLUCHT



Universiteit Utrecht

drift for transition

NewForesight
driving sustainable market transformation

NYENRODE
BUSINESS UNIVERSITEIT

WAGENINGEN
UNIVERSITY & RESEARCH

Transitie wetenschap als verander-aanpak steeds meer weerklank

Wat willen we met de wereld na corona? De noodzaak tot systeemverandering is nog nooit zo helder geweest. De manier waarop we produceren, werken, reizen en eten is niet meer vol te houden. We zijn keihard tegen de grenzen aangebotst van wat de wereld aankan. Het moet dus radicaal anders.

De vraag is: kán het echt anders? En zo ja, hoe dan? Maatschappelijke systemen als energievoorziening, mobiliteit en landbouw zijn zó groot en complex, in hoeverre heb je daar invloed op? Dat zijn vragen waar menig vernieuwer met een duurzaamheidsmissie bij de overheid, het bedrijfsleven of non-gouvernementele organisatie (NGO) z'n hoofd over breekt.

Transitiewetenschap: maatschappelijke verandertheorie

De transitiewetenschap is een jonge, maatschappelijke verandertheorie die houvast kan bieden, juist in deze cruciale tijd. Enerzijds door uit te zoomen en daarmee maatschappelijke systemen beter te overzien en begrijpen. Anderzijds door in te zoomen en praktische handvatten te bieden:

wat kun je op welk moment het beste doen (of laten) om duurzame verandering op gang te brengen of te versnellen?

De afgelopen jaren vindt transitiewetenschap dan ook steeds meer weerklank als veranderaanpak bij de overheid en in het bedrijfsleven.

Wetenschappers die zich hierin specialiseren worden door hen regelmatig uitgenodigd om mee te kijken en advies te geven over hoe zij ingewikkelde opgaven, zoals de transitie naar de circulaire economie, kunnen benaderen.

Inmiddels zijn er vanuit verschillende kennisinstellingen verschillende perspectieven ontstaan op transitie denken en -doen. Vanuit Het Groene Brein signaleerden we dat het niet altijd duidelijk blijkt wat de verschillen in theorie en (praktische) benadering zijn tussen hen. Daarom hebben we het initiatief genomen, in samenwerking met enkele vertegenwoordigers

Wat is een transitie?

Er bestaan verschillende definities van transities. Wij formuleren het in deze publicatie als volgt: transities zijn complexe, non-lineaire veranderprocessen die leiden tot systeemverandering. Ze kunnen enkele decennia in beslag nemen en zijn onvoorspelbaar en grillig.

In Nederland wordt vooral over transities gesproken, internationaal is het concept *transformatie* meer gangbaar.

Het IPCC-rapport 'Managing the Risks of Extreme Events and Disasters to Advance Climate Change Adaptation' (2012) geeft de volgende definitie van transformatie:

'Een fundamentele verandering inhoudende: verandering van paradigma, verschuiving van percepties; verandering van onderliggende normen en waarden, herstructurering van sociale netwerken en interacties; verandering van machtsstructuren en de introductie van nieuwe institutionele arrangementen en regelsystemen.'⁰¹

⁰¹ Vertaling uit: Katrien Termeer en Art Dewulf. 'Mogelijkheden van de 'small wins' aanpak voor de transitie opgaven van het Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat.' December 2017

van de verschillende perspectieven, dit te verkennen. Hoe vertalen de wetenschappers het 'transitie denken' naar 'transitie doen'? Met andere woorden, welk handelingsperspectief bieden zij? Hoe verhouden ze zich tot elkaar? Welke verschillen en overeenkomsten zien we? Waarin vullen ze elkaar aan?

We belichten vier perspectieven van verschillende kennisinstellingen en één consultancy:

- / **Transitiemanagement;** Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT), Erasmus Universiteit Rotterdam
- / **Innovatiesystemen;** Copernicus Institute for Sustainable Development, Universiteit van Utrecht
- / **Duurzame Markttransformatie;** NewForesight en Nyenrode Business Universiteit
- / **Small Wins;** Public Administration and Policy Group, Wageningen University & Research

In deze korte samenvatting van de white paper nemen we je 'in vogelvlucht' mee langs de verschillende perspectieven en de conclusie over hoe ze zich tot elkaar verhouden. Voor een uitgebreide toelichting over enerzijds de gemeenschappelijke en individuele theoretische basis van ieder van hen, en anderzijds de houvast die zij bieden voor handelen, verwijzen we naar de white paper zelf.

“Rick en ik voelden intuïtief al langere tijd aan dat onze reguliere manier van werken

- planmatig, oplossingsgericht, met vaste procedures, richtlijnen en protocollen - niet goed past bij de echt grote opgaven waar we voor staan zoals de toekomstbestendigheid van onze Wadden. Telkens hadden we een gevoel van: het klopt niet. Daarom experimenteerden we met een aantal collega's al met andere werkvormen, zoals hackathons, design-thinking. Ook richtten we WadLab's in met veel meer plaats voor persoonlijk inleven en voelen. Toen ik in contact kwam met transitie theorie begonnen er allerlei kwartjes te vallen: het gaf taal aan wat we al die tijd intuïtief hadden aangevoeld. De modellen hielpen om het intuïtieve, iteratieve proces waar we in zitten, te duiden. En ook om het aan te scherpen: missen we iets? Besteden we aandacht aan de goede dingen? Het gaf in feite een soort legitimiteit aan ons voelen. En ook gaf het houvast voor reflectie en, op basis daarvan, handelen. Het analytisch denken is op deze manier dienstbaar aan iets wat je het 'diepere weten' zou kunnen noemen. Dat is heel waardevol.”

Gerwin Klomp (manager pijler: transitie naar een duurzaam (economisch) medegebruik PRW) en **Rick Timmerman** (Proces- en projectmanager PRW) zijn een **co-creatieve samenwerking aangegaan met Green Bridges, DRIFT, Urgenda** en **We love Earth** om te komen tot een Transitie schets duurzame mobiliteit naar de Waddeneilanden, onderdeel van Programma naar een Rijke Waddenzee (PRW)

IN HET KORT

vier perspectieven op transitiedenken en doen

Hoe verhouden de verschillende perspectieven zich tot elkaar? Je zou ze elkaars 'neven en nichten' kunnen noemen want hun verwantschap is groot. Ze leggen verschillende accenten en hebben een eigen benadering voor sturing (transitie doen) maar werken allemaal aan hetzelfde doel: het versnellen van de transitie naar een duurzame samenleving.

De invloed van hun verschillende 'vaders en moeders' – andere wetenschappelijke disciplines en theorieën waarop ze voortbouwen - maakt echter dat ze ieder kiezen voor een eigen invalshoek en aanpak. In de white paper gaan we uitgebreid in op de gemeenschappelijke en individuele theoretische basis van ieder van hen.

Transitiemanagement. Het wetenschappelijk instituut DRIFT (Erasmus Universiteit Rotterdam), houdt zich bezig met transitiewetenschap. Hier werken wetenschappers en andere experts aan onderzoek naar maatschappelijke veranderingsprocessen: hoe transities worden en kunnen worden beïnvloed door verschillende actoren: personen, instellingen of organisaties. Dit noemen zij transitiemanagement. Transitiemanagement kijkt naar de dynamiek van het gehele transitieproces en houdt zich daar in bezig met zowel vernieuwing (opbouw) als met wijzigingen in bestaande maatschappelijke instituties (om- en afbouw). Je zou kunnen spreken

van een 'filosofie' op basis van transitie theorie en principes in combinatie met een 'toolbox' vol sturingsinstrumenten – zowel voor inhoud als proces – die in verschillende contexten en op verschillende niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) bruikbaar zijn voor beïnvloeding van transities.

Innovatiesystemen. Het Copernicus Institute of Sustainable Development (Universiteit van Utrecht), houdt zich bezig met de vraag: wat is er voor nodig om (technologische of sociale) innovaties voor een duurzame samenleving te laten slagen en hoe beïnvloeden innovaties de dynamiek van maatschappelijke transities? Het succes van een innovatie hangt volgens de onderzoekers af van hoe sterk of zwak 'het systeem' rondom een innovatie is. Dit systeem bestaat uit spelers (bedrijven, kennisinstellingen, overheid en financiële organisaties) en regels (wetten, maatschappelijke normen en gebruiken), samen het Technologisch Innovatie Systeem (TIS) genoemd. Het TIS-model helpt om te analyseren welke systematische problemen succesvol innoveren belemmeren en welke interventies mogelijk zijn om die belemmeringen op te lossen.

Recentelijk werd de manier van denken achter het TIS-model verder ontwikkeld tot het Missiegedreven Innovatiesysteem (MIS) model. Waar het TIS-model zich richt op de innovatiedynamiek rond technologieën, richt het MIS-model zich op het oplossen van maatschappelijke vraagstukken. Een belangrijk onderdeel van een MIS-analyse is hoe verschillende oplossingsrichtingen zich tot elkaar verhouden (concurrerend of juist faciliterend).

Duurzame Markttransformatie. Transitie expert Lucas Simons (NewForesight) en hoogleraar Sustainable Business and Stewardship André Nijhof (Nyenrode Business Universiteit) houden zich bezig met de vraag: hoe werkt de verduurzaming van een sector? Wat zijn de dynamieken die het duurzaamheidsprobleem veroorzaken? Wat zijn de fasen waar het veranderingsproces doorheen gaat? En wat vraagt dat per veranderingsfase van de verschillende spelers zoals bedrijven, de overheid of financiële instellingen die er deel van uitmaken? Op basis van de transitietheorie en onderzoek naar tientallen sectoren, zoals de landbouw, toeristische sector, financiële sector en de bouw, ontwikkelden zij samen een perspectief op duurzame markttransformatie met een concreet sturings- en coördinatie-model.

Small Wins. Hoewel maatschappelijke systeemverandering groot en complex is, leerde jarenlang onderzoek hoogleraar Katrien Termeer en haar collega's van de Public Administration and Policy Group van de Wageningen Universiteit dat diepgaande verandering vaak juist niet groots en meeslepend tot stand komt, maar eerder door een accumulatie van kleine betekenisvolle stapjes— zogenaamde small wins. Rond dit uitgangspunt ontwikkelden zij de 'small wins aanpak', die concrete handelingsperspectieven biedt voor actoren met een transitie ambitie. Deze aanpak kijkt naar wat er al goed gaat, met welke interventies je dat kan versterken, versnellen en verdiepen, en hoe je hardnekkige taboes kunt doorbreken. Deze benadering vergt een bijzondere governance structuur met een accent op gevarieerde netwerken en bescheiden, maar gepassioneerd leiderschap.



	Transitiemanagement (DRIFT)	Innovatiesystemen (Copernicus Institute)	Duurzame Markttransformatie (NewForesight/Nyenrode)	Small Wins (Wageningen UR)
Eigen specifieke invalshoek Waarop legt deze benadering het accent binnen transitie?	Transitiemanagement focust niet op één specifiek aspect binnen transitie, maar is een bredere benadering. Je zou kunnen spreken van een 'filosofie' op basis van transitie theorie en principes in combinatie met een breed scala aan sturingsinstrumenten, zowel op inhoud als op proces.	De Technologische Innovatiesysteem-benadering (TIS) focust op [het systeem rondom] radicale technologische of sociale innovaties voor een duurzame samenleving. De vraag is hoe innovaties succesvoller kunnen worden gemaakt zodat ze kunnen bijdragen aan een systeemverandering. De Missegedreven Innovatiesysteem-benadering (MIS) focust op het innovatiesysteem dat tot doel heeft een maatschappelijke missie te realiseren, zoals een 100% circulaire economie.	De Duurzame Markttransformatie benadering richt zich op de verduurzaming van een (deel)sector. Actoren kunnen interventies doen die de huidige patronen van gedrag veranderen. Deze acties en interacties dragen bij aan duurzame markttransformatie (systeemverandering).	In de Small Wins-benadering ligt de focus op wat al goed gaat: kleine betekenisvolle stapjes die uiteindelijk samen kunnen optellen tot grootschalige systeemverandering. Het gaat uit van een waardeerende manier van veranderen. Deze benadering richt zich op het waarnemen, prikkelen, bijsturen en versnellen voor continue verandering.
Actoren Voor wie is deze benadering bruikbaar?	Personen, groepen van personen en/of organisaties die een gevoel van urgentie ('onvolhoudbaarheid') voelen en de ambitie hebben om andere wegen en toekomst te verkennen richting een duurzame samenleving.	Mensen binnen overheden of bedrijfsleven die belang hechten aan het slagen van een bepaalde technologische of sociale innovatie voor een duurzame samenleving.	Mensen binnen overheden, bedrijven, NGO's, financiële instellingen en kennis instellingen met de ambitie een bepaalde markt/sector te verduurzamen.	Elke groep/netwerk van mensen en/of organisaties die een gevoel van urgentie delen en de ambitie hebben om hier wat aan te veranderen. Het helpt mensen ook om taboes te herkennen en te doorbreken, of om te evalueren en te oogsten.
Opgave Voor welk soort opgave is deze benadering bruikbaar?	Hoe versnellen en geven we richting aan systeemverandering, bijvoorbeeld naar een natuurpositief voedselsysteem, een democratisch en rechtvaardig duurzaam energiesysteem, een zorgsysteem gebaseerd op positieve gezondheid, een sociaal en emissieloos mobiliteitssysteem.	TIS: hoe versnellen we offshore wind, elektrische mobiliteit, plantaardige vleesvervangers. MIS: hoe realiseren we de missie van 100 % circulair, hoe realiseren we de missie van CO2 vrij transport?	Hoe kan circulariteit fase voor fase worden opgepakt door de Nederlandse bouwsector? Hoe kan een leefbaar loon de uitkomst worden van de wijze waarop de internationale cacaosector is georganiseerd? Hoe kan de transitie naar consumptie van meer plantaardige eiwitten worden gerealiseerd? En hoe kan een regio leefbaarheid versterken door meer lokale kringlopen?	Hoe organiseren we de governance van een transitie naar kringlooplandbouw? Welke interventies zijn mogelijk om de effecten van het programma Duurzaam door beter te doen bekijken? Wat zijn de bijdragen van het landbouw Innovatie Brabant programma aan een transitie naar duurzame landbouw? Hoe is de transitie naar een circulaire economie vlot te trekken?
Schaalniveau Voor welk schaalniveau – organisatie, buurt, regio, sector, publiek stelsel – is deze benadering bruikbaar?	Toepasbaar op elk schaalniveau waar een gevoel van onvolhoudbaarheid van bepaalde dominante routines en structuren is ontstaan.	TIS: ontwikkeling en verspreiding van nieuwe technologie op elk schaalniveau (regio, land, mondiaal). MIS: realiseren van elke transformatieve missie op elk schaalniveau (regio, land, Europa).	Deze benadering richt zich primair op de verduurzaming van sectoren. Dit kan een sector op regionaal niveau zijn, nationaal of internationaal.	Toepasbaar op elk schaalniveau waar een gevoel van onvolhoudbaarheid van bepaalde dominante routines en structuren is ontstaan.
Inzicht in staat van transitie Biedt deze benadering inzicht in hoe een transitie zich ontwikkelt? Met andere woorden; inzicht in hoe gevorderd een transitie is?	Ja, ontwikkelde de X-curve als 'inzichtgevend' instrument om samen een beeld te kunnen vormen van van welke bewegingen er zichtbaar zijn in een transitie. De X-curve maakt onderscheid tussen de onderliggende dynamiek van opbouw (vernieuwing) en afbraak (verdwijnen van het bestaande).	TIS: Ja maar kijkt niet naar ontwikkeling van gehele transitieproces maar specifiek naar vernieuwing (innovatie). Analyseert de barrières die de ontwikkeling en toepassing van nieuwe technologie vertragen. MIS: Ja, biedt inzicht in staat van transitie door te analyseren welke sleutelprocessen rond een (maatschappelijke) missie goed functioneren en welke (nog) niet. Als de missie transformatief is, dan zijn er heel veel overeenkomsten met transitie-management.	Ja, dit model onderscheidt vier opeenvolgende fasen – gebaseerd op de S-curve – in het proces van duurzame markttransformatie. Nagaan in welke fase een transformatie bevindt is cruciaal, omdat het houvast biedt welke interventies nu passend zijn. Volgens dit model zorgt het analyseren van fase voor het verschil tussen strategisch interveniëren en maar wat uitproberen.	Nee, zicht krijgen op de 'staat van de transitie' is geen vast onderdeel van deze benadering omdat de small wins aanpak uit gaat van een transitie als een proces van continue verandering. Het is wat hen betreft onmogelijk dit te modelleren naar fasen.
Sturingsinstrumenten Welk soort interventie-mogelijkheden biedt dit perspectief?	Biedt interventiemogelijkheden (zowel voor proces als inhoud) op verschillende 'niveaus' (strategisch, tactisch, operationeel) zoals bijvoorbeeld transitieanalyse (hoe zijn we gekomen waar we nu zijn?) en transitiearena (samenstellen van nieuwe netwerken en samen komen tot nieuw strategisch perspectief), transitieagenda's en transitiescenario's, sturingsmix (anders organiseren), transitie-experimenten (anders doen; alternatieven ontwikkelen) en reflexieve monitoring (leren).	Biedt inzicht in welke sleutelprocessen binnen een innovatiesysteem (zowel TIS als MIS) goed functioneren en welke (nog) niet en wat de dieperliggende oorzaken daarvan zijn. Op basis van die informatie is het mogelijk om bepaalde interventies te ontwikkelen. Vaak ligt een belangrijke rol voor de overheid bij het helpen formeren van markten die in eerste instantie afwezig zijn en het mobiliseren van middelen. Maar soms ook bij het helpen komen tot een gedeelde visie.	Biedt inzicht in welke oorzaak-gevolg relaties ('systeemplussen') ten grondslag liggen aan het voortdurend terugkomen van duurzaamheidsproblemen in een sector. Sturing is er op gericht deze systeemplussen te wijzigen. Door alternatieven te ontwikkelen, na te gaan wat schaalbaar is, gezamenlijk tot een sectorstrategie te komen en te zorgen dat achterblijvers op duurzaamheidsgebied daar de gevolgen van gaan ondervinden.	Biedt partijen die transitie willen initiëren, versnellen of evalueren een aantal processtappen zoals o.a. een ambitie formuleren en volhouden, herkennen van en in gesprek gaan met 'small wins'. En daarbinnen verschillende aanjaagmechanismen voor verspreiding, vredebed en evrdieping van small wins door bijvoorbeeld 'energizing', 'logic of attraction' of 'olievleekwerking'.
Rollen en taken Biedt deze benadering per actor een concrete uitwerking van rollen en taken? Of biedt het meer een algemene proces aanpak waarin rollen en taken niet vastliggen per actor?	In processen ligt niet voorafgaand vast wie (welke actor) welke rol op zich neemt. In processen ligt er wel veel nadruk op het streven naar diversiteit aan perspectieven en competenties (creatieven, communicatieven en verbinders). Ook is het belangrijk analytisch onderscheid te maken tussen koplopers, kantelaars, vooruitstrevende regimespelers en meestribelaars.	Richt zich op aanpakken van nog niet goed ingevulde sleutelprocessen. Rollen en taken worden benoemd maar het ligt vooraf niet vast wie deze moet invullen. De modellen geven dus veel vrijheid aan actoren om op de meest effectieve manier te sturen en rollen te verdelen. Er is geen vaste blauwdruk voor rollen.	Deze benadering heeft de rollen en taken per fase beschreven in een stakeholdermatrix. Dit biedt duidelijkheid over welke interventies effectief zijn, nadat is vastgesteld in welke fase een transitie zich bevindt. In elke fase zijn er rollen en taken voor vijf actoren: overheden, bedrijven, ngos, financiële instellingen en kennisinstellingen. Strategisch interveniëren vereist regie op wie welke interventie kan leveren om versnelling van het transitieproces te realiseren.	In processen ligt niet voorafgaand vast wie (welke actor) welke rol en taken op zich neemt. De small wins aanpak stelt wel specifieke eisen aan leiderschap, eigenaarschap, borging en regie. Het gaat altijd om publiek private netwerken met bijzondere aandacht voor de ungoal suspects.

OVEREENKOMSTEN EN VERSCHILLEN

In de kern volgen de vier perspectieven voor een groot deel dezelfde denkwijze en principes. In de door ieder van hen geboden aanpak en interventiemogelijkheden zijn er daarom ook veel overeenkomsten zichtbaar.

De verschillen tussen hen zitten voornamelijk in afbakening (op welk(e) aspect(en) binnen een transitie ligt de focus?), drivers (wat precies jaagt transities aan?) en soms enkel in woordkeuze.

In de grote complexiteit van transitieprocessen brengen de verschillende perspectieven ieder net wat andere processen of factoren naar de voorgrond. Door deze accentverschillen zijn ze in de praktijk goed naast elkaar te gebruiken en kunnen ze elkaar aanvullen en versterken. In de opgaven waar we voor staan, hebben we ze misschien juist ook wel allemaal nodig om de gewenste systeemveranderingen voor elkaar te boksen.

Transitiemanagement

Van de vier perspectieven is transitiemanagement (DRIFT) misschien wel de meest brede benadering. TM kijkt naar de dynamiek van het gehele transitieproces en houdt zich daarin bezig met zowel vernieuwing (opbouw) als met wijzigingen in bestaande maatschappelijke instituties (om- en afbouw).

Transitiemanagement brengt als enige een breed (historisch) transitieperspectief in: waarom en op welke manier zijn de huidige manieren van denken en doen door de tijd heen ontstaan? En waar staan we nu? De X-curve is een krachtige methode om die laatste vraag te beantwoorden.

“Ik heb gekozen voor een vernieuwende veranderaanpak bij Circulair Zuid-Holland.

Ik vind het belangrijk om hierin op een andere manier samen te werken met koplopers en vernieuwers want ik kan als ambtenaar vanachter mijn bureau niet bepalen wat goed is. Dit was en is pionierswerk want deze werkwijze zijn we niet gewend als overheid. Transitie management, de duurzame innovatiesysteem-aanpak en de small wins benadering bieden ons hiervoor een goede basis en handvatten. De theoretische uitgangspunten vertaal ik naar de praktijk en concreet handelen.

Een voorbeeld: we zijn gestart met het opzetten van vernieuwersnetwerken om samen toekomstbeelden te ontwikkelen naar voorbeeld van een transitie arena. Hieruit zijn o.a. de Voedselinnovatieclusters ontstaan. Dat is een open netwerk voor voedselinnovatie in Zuid Holland. Koplopers uit de keten worden uitgenodigd om samen doorbraakprojecten te ontwikkelen, zoals de proeftuinen duurzame landbouw. Het gaat dan niet om een kleine technische verbetering maar echt om samen werken aan systeemverandering. Daar toetsen we ook op met experts. Het samen experimenteren en leren, en zo verandering in gang zetten, is hartstikke leuk om te doen.”

Hans Koot – strategisch adviseur Circulair Zuid-Holland

Het biedt mensen, op basis van een gedeeld toekomstbeeld, de kans om gezamenlijk te komen tot een heldere momentopname: een foto van de staat van een transitie.

Op basis van die informatie kunnen belanghebbenden met elkaar in gesprek over wat een goede vervolgstراتيجية is om de transitie te versnellen. Hiervoor biedt transitiemanagement een ‘toolbox’ vol sturingsinstru-

menten – zowel voor inhoud als proces – die in verschillende contexten en op verschillende niveaus (strategisch, tactisch, operationeel) bruikbaar zijn.

Transitiemanagement heeft als brede benadering veel te bieden, maar is minder gedetailleerd in zijn analyse van de verschillende deelaspecten – zoals innovatie of beweging van markten – die van belang zijn voor transitie en hoe deze te beïnvloeden zijn.

Innovatie Systemen

De TIS-benadering (Copernicus Institute) is gericht op het diepgaand begrijpen van de opkomst van vernieuwing en innovaties. Dit perspectief gaat ervan uit dat voor een succesvolle ontwikkeling en verspreiding van innovatie een goed functionerend innovatiesysteem nodig is. Het functioneren van het innovatiesysteem wordt in beeld gebracht aan de hand van zeven sleutelprocessen. Dit levert concrete inzichten op voor strategie en

beleid. Interventies zijn erop gericht om de problemen die het goed functioneren van het innovatiesysteem in de weg zitten, op te heffen.

Deze benadering concentreert zich dus, anders dan de andere perspectieven, op innovatie en de omgeving waarin die innovatie plaatsvindt. Dit is vooral relevant voor mensen die zich bezighouden met vragen als: wat is er voor nodig om bijvoorbeeld offshore wind of elektrische mobiliteit te laten slagen?

De TIS-benadering gaat ervan uit dat succesvolle opschaling van duurzame innovaties direct tot systeemverandering leidt. Dit vraagt een diepgaand inzicht in de factoren die succesvolle innovatie in de weg zitten. Zonder dat inzicht is transitiemanagement onmogelijk.

Naast de TIS-benadering, heeft het Copernicus Institute recent het Missiegedreven Innovatiesysteem model (MIS) ontwikkeld. Dit is al toegepast in de Integrale rapportage Circulaire Economie van het Planbureau voor de Leefomgeving (PBL) en andere kennisinstituten. Het MIS-model richt zich niet op een specifieke innovatie, maar stelt een maatschappelijke missie centraal en neemt ook expliciet de benodigde regimeveranderingen (om- en afbouw) mee. Het MIS-model komt met deze bredere benadering dicht bij de transitiemanagement benadering. Het MIS-model werkt met een uitgebreide analysemethode waarmee de zwakke plekken in een missiegedreven innovatiesysteem worden opgespoord. Daarop moeten de interventies zich richten.

Duurzame Markttransformatie

De duurzame markttransformatie benadering (NewForesight en Nyenrode) houdt zich bezig met de verduurzaming van een sector of deelsectoren. De focus ligt op het veranderproces van markten en de maatschappelijke toepassing van innovaties, en minder op het brede maatschappelijke transitieproces. Er is aandacht voor innovatie – het ontwikkelen van alternatieven – maar de focus ligt op de vraag: welke interventies kunnen stakeholders – overheden, bedrijven, NGO's, financiële en kennisinstellingen – in de verschillende fasen doen om een sector te verduurzamen? Er is veel aandacht voor de probleemanalyse: welke aspecten (oorzaak- en gevolgrelaties) zorgen ervoor dat het in de huidige situatie niet lukt bepaalde problemen op te lossen?

“In het uitvoeringsprogramma circulaire maakindustrie gebruiken we de verschillende transitie modellen

om op verschillende beslis- of tijdshorizonten te bepalen wat de meest effectieve aanpak is. De X-curve benutten we voor afwegingen op de 0-20 jaar, het missiegedreven innovatieraamwerk op de 0-10 jaar en het markttransformatiemodel op de 0-5 jaar. Hiermee is het mogelijk om met steeds meer resolutie in te zoomen op de meest impactvolle (sub) sectoren en productgroepen. Vervolgstappen zijn om ook a) het Nieuwe Business Modellen raamwerk te benutten voor met name de 0-2 jaar, b) te verkennen hoe de small wins aanpak op de lagere beslisshorizonten van 0-1 jaar en 0-3 maanden te benutten is, en c) te verkennen hoe de 10 circulaire principes van professor Cramer te benutten zijn in de aanpak. Hiermee proberen we het beste wat het transitielandschap in Nederland biedt, te benutten voor programmering en uitvoering.”

Mattheüs van de Pol – programmaleider Circulaire Maakindustrie | Ministerie van Economische Zaken en Klimaat

De markttransformatie benadering beschrijft per fase wat de rollen en taken per stakeholder zijn. De interventietaken zijn dus in elke fase vooraf bepaald. Bij de andere benaderingen zijn deze taken afhankelijk van de specifieke dynamiek van het transitieproces.

Small Wins

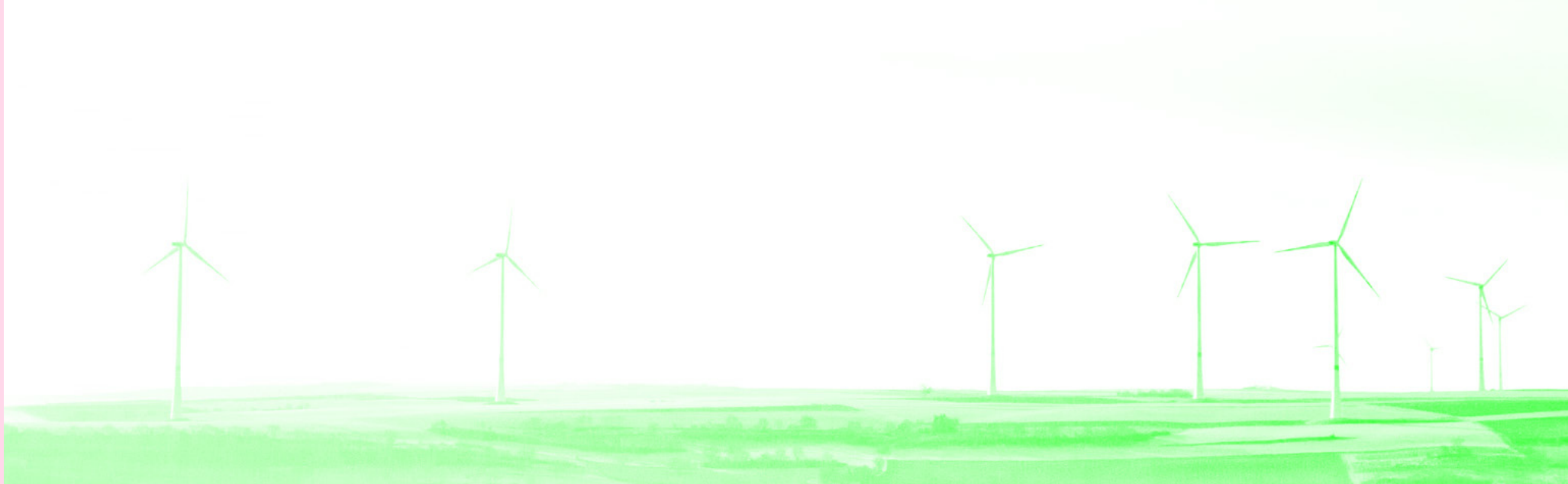
De drie bovengenoemde benaderingen vertrekken vanuit de transitietheorie en geven inzicht in (delen van) de dynamiek van een transitieproces. De small wins benadering gaat uit van continue verandering en bouwt voort op inzichten uit de (organisatie)veranderkunde. Deze benadering gaat uit van een waarderende manier van veranderen.

De focus ligt op het herkennen en waarderen van kleine betekenisvolle stapjes die al gezet zijn en kunnen bijdragen aan de gewenste transformatie. Door aan te jagen wat al goed gaat, ontstaat er namelijk positieve energie bij betrokkenen. Mensen raken minder snel overweldigd door de grootte van een opgave en vervallen ook minder snel in cynisme.

Bovendien zorgt de focus op het kleine in politiek geladen omgevingen vaak sneller voor beweging. Kleine stappen zijn minder bedreigend. Tegelijk tellen vele kleine stapjes uiteindelijk op tot transformatie van een systeem.

De small wins benadering biedt dus een manier om vernieuwing mogelijk te maken in een omgeving die vrij inert is en weerstand heeft tegen verandering. Ze biedt beleidsmakers inzicht in interventies die small wins helpen versnellen en verdiepen, maar ook in interventies die juist contraproductief zijn. Dat maakt deze benadering complementair aan de andere perspectieven.

Na de analyse van het transitieproces, met behulp van één van de analysemethoden van de andere benaderingen, helpt de small wins benadering om in te zoomen op recente of toekomstige interventies en deze te evalueren.



GEMENE DELERS EN OVEREENKOMSTEN

Transitiedenken gemeenschappelijke denkwijze en principes

- / Transities zijn complexe non-lineaire, veranderprocessen die leiden tot systeemverandering. Ze kunnen enkele decennia in beslag nemen. Ze zijn onvoorspelbaar en grillig, maar de onderliggende patronen en mechanismen zijn wel herkenbaar.
- / Transities ontstaan zodra er bij mensen of groepen mensen een besef van 'onvolhoudbaarheid' ontstaat over bestaande manieren van denken, werken of organiseren en zij de urgentie voelen om daar iets aan te doen.
- / Transities zijn niet te controleren of te plannen, maar de snelheid en richting van een transitie zijn wel degelijk te beïnvloeden.
- / Transities zijn radicale veranderprocessen die leiden tot transformatie – en niet optimalisatie – van een systeem of onderdelen daarvan.

Transitie doen gemeenschappelijke aspecten in de vier benaderingen

- / Een aantrekkelijk toekomstbeeld en/of een concrete prikkelende ambitie zijn onmisbaar. Sturing in transitie vraagt van mensen om groot ('radicaal') te denken en klein te doen. Zo'n toekomstbeeld of ambitie helpt niet alleen om richting te geven aan koplopers, maar biedt ook houvast; het helpt om te toetsen of je de goede dingen doet.
- / Een transitie is geen project, maar een proces. Wie de ontwikkeling van een transitie een handje willen helpen, moet bereid zijn om te experimenteren, te leren en te reflecteren. Het vraagt eerst om denken op systeemniveau, vervolgens om doen op praktijkniveau, daarvan leren en dat weer integreren in het denken. Dit vereist een flexibele houding, zonder neiging tot planning en controle.
- / Systeemverandering kan alleen plaatsvinden als er alternatieven voorhanden zijn. Duurzame vernieuwing moet daarom worden herkend, gewaardeerd en versterkt, maar zeker ook aangejaagd. In elke benadering is sprake van aanjaagprocessen voor vernieuwing, zij het net iets anders verwoord – zoals bijvoorbeeld het opbouwproces van transitie-management en het versnellen van fase-overgangen bij duurzame markttransformatie – of expliciet uitwerkt.

COLOFON

Auteurs

- / Colette van der Minne – Programmamanager Het Groene Brein
- / Prof. dr. Marko Hekkert – Directeur Copernicus Institute for Sustainable Development en hoogleraar dynamiek van innovatiewetenschappen aan de faculteit Geowetenschappen, Universiteit van Utrecht
- / Prof. Dr. André Nijhof – hoogleraar Duurzaam Ondernemen, Nyenrode Business Universiteit & Lucas Simons – Directeur NewForesight
- / Prof. Dr. Derk Loorbach – Directeur DRIFT en hoogleraar sociaal-economische transitie aan de faculteit Sociale Wetenschappen, Erasmus Universiteit Rotterdam
- / Prof. Dr. Katrien Termeer – hoogleraar Bestuurskunde, Wageningen University & Research

Bijlage

- / Prof. Dr. Jacqueline Cramer – emeritus hoogleraar, Copernicus Institute for Sustainable Development (Universiteit Utrecht); lid van de Amsterdam Economic Board

Totstandkoming

Deze publicatie is tot stand gekomen onder de paraplu van de Community Sociaal Circulair, een interdisciplinair netwerk van wetenschappers dat zich richt op sociale innovatie voor de circulaire economie. De community is een initiatief van Het Groene Brein in samenwerking met de Goldschmeding Foundation



Over Het Groene Brein

Het Groene Brein werkt vanuit de overtuiging dat de wetenschap een sleutelrol kan spelen in het vormgeven van de nieuwe economie. Het is daarom haar missie om wetenschappers – de mensen met de meest vernieuwende kennis die er bestaat – te laten samenwerken met ondernemers en beleidsmakers aan ingewikkelde praktijkproblemen op weg naar de nieuwe economie. Samen met het haar unieke netwerk van inmiddels zo'n 160 wetenschappers, verbonden aan universiteiten en hogescholen uit heel Nederland, zet zij zich in voor de versnelling van de transitie naar een duurzame samenleving en een nieuwe economie. hetgroenebrein.nl

Dankwoord

Wij danken voor hun betrokkenheid en bijdragen, tijdens bijeenkomsten en/of schriftelijk, aan deze white paper:

John Grin	Universiteit van Amsterdam
Frank Wijen	Erasmus Universiteit Rotterdam
Emiel Wubben	Wageningen University & Research
Erwin Mulders	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Suzanne van de Bosch	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
Aranka Dijkstra	Amsterdam Institute for Advances Metropolitan Solutions
Hans Koot	Provincie Zuid-Holland
Mattheüs van de Pol	Ministerie van Economische Zaken en Klimaat
Gerwin Klomp	Rijkswaterstaat
Rick Timmermans	Rijkswaterstaat
Martine Verweij	Green Bridges
Jan Jurriëns	Het Groene Brein
Mark Beumer	Het Groene Brein
Mara Haverkort	Het Groene Brein

Tekstredactie

Corien Lambregtse | voorallesiseenwoord.nl

Beeld

unsplash.com

Ontwerp en Vormgeving

Johanne de Heus | johanne.nl