

Samenwerken in kennis & innovatie; experimenteren in proeftuinen

Teije Gorris, Transumo, gorris@transumo.nl

John Pommer, Transumo, pommer@transumo.nl

Bijdrage aan het Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk 2006,

23 en 24 november 2006, Amsterdam

Inhoudsopgave

Samenvatting 3

1. Inleiding 4

2. Transumo, transitie management en proeftuinen 5

2.1 Transumo 5

2.2 Transitie en transitie management 6

2.3 Proeftuinen 9

3. Voorbeelden van proeftuinen 10

3.1 Transitiearena Zuidvleugel 10

3.2 SWINGH 10

3.3 Project Mainportcorridor Zuid 11

3.4 Programma Noordvleugel 12

4. Ervaringen tot op heden, verwachtingen voor de toekomst 13

5. Conclusies 15

Referenties 16

Samenvatting

Samenwerken in kennis & innovatie; experimenteren in proeftuinen

Ons mobiliteitssysteem zal niet meer kunnen voldoen in onze toekomstige verplaatsingsbehoefte. Huidige systemen en structuren bieden geen mogelijkheden tot het realiseren van passende oplossingen en innovaties: een transitie is nodig. In kennisontwikkelingsprogramma Transumo werken kennisinstellingen, publieke en private partijen samen aan het faciliteren van een transitie naar duurzame mobiliteit. Transities vinden niet van het ene op het andere moment plaats, maar hebben langere perioden van circa 25-50 jaar (een generatie) nodig. Voor dit langdurige proces zijn vele kleine stappen en veranderingen nodig die uiteindelijke bestaande structuren en systemen doorbreken. Transities ‘an sich’ zich niet laten sturen door de klassieke manier van controle en beheersing. Toch proberen we in een gezamenlijk zoek- en leerproces hun verloop en resultaat te beïnvloeden door de ‘koplopers’ vanuit betrokken partijen bij elkaar te laten komen in een transitiearena. Een transitiearena is een vernieuwingsnetwerk rondom een bepaald transitievraagstuk – in dit geval transitie naar duurzame mobiliteit. Transumo draagt in een van haar proeftuinactiviteiten bij aan het opzetten van een transitiearena voor de Zuidvleugel. Proeftuinen vormen een cruciaal onderdeel van Transumo en bieden de ruimte om te experimenteren, innoveren, richting te geven aan transities en kennis en praktijk met elkaar te verbinden. van stadsgewestelijke mobiliteitsproblematiek in regio Haaglanden, tot vraagstukken in de Noord- en Zuidvleugel en grensoverstijgend in project mainportcorridor zuid. Enerzijds gaat het om een praktische uitwerking van projectoutput zoals modellen en technieken en inhoudelijke samenwerking in SWINGH projecten. Anderzijds legt Transumo in proeftuinen de verbinding tussen kennis en praktijk door proceskennis te implementeren en te ondersteunen bij het bij elkaar brengen van partijen. In alle gevallen gaat het om nieuwe vormen van samenwerken tussen publieke en private partijen en de gezamenlijke zoektocht naar oplossingen voor complexe mobiliteitsvraagstukken. Door in proeftuinen samen te werken en het erkennen van het feit dat transities niet zijn te plannen noch te sturen (ze komen voort uit emergenties) kunnen we processen hooguit beïnvloeden die de omstandigheden gunstiger maken. Proeftuinieren (inclusief transitie management) is een proces van kleine stapjes: nadenken, uitproberen, nadenken, aanpassen, etc. Dat vergt inzet, creativiteit, visie en beweging van mensen, maar wel zo gericht en efficiënt mogelijk.

1. Inleiding

Groeiende welvaart leidt tot nieuwe ziekten! Binnenkort zijn aan obesitas gerelateerde ziekten doodsoorzaaknummer één. Het is de groeiende welvaart die ons verleidt tot een ongezondere levensstijl, die zich laat kenmerken door veelvuldig, ongezond suiker- en vetrijk eetpatroon. Dergelijke gewoonten in eetgedrag zijn de oorzaak van het toenemend aantal mensen met hart- en vaatziekten en - zoals we wellicht allemaal weten – leiden tot een verhoogd risico op hartinfarcten.

Aan de hand van dit voorbeeld – wat ons inziens nogal tot de verbeelding spreekt – willen we een beeld geven van de situatie waarin ons mobiliteitsstelsel dreigt te raken en daarmee de noodzaak onderstrepen van benodigde structurele veranderingen van ons stelsel. De toename van welvaart heeft geleid tot ‘on gezond’ mobiliteitsgedrag dat een bedreiging vormt voor ons mobiliteitsstelsel, onze leefomgeving en de concurrentiepositie van Nederland. Onze drang tot verplaatsen (in sterke mate autoafhankelijk) zal leiden tot toenemende infarcten in ons mobiliteitsstelsel die schadelijk (zometer dodelijk) zijn voor ons economisch en ecologisch stelsel. Tijd om hier wat aan te doen.

Een structurele en fundamentele verandering in de cultuur rond ons mobiliteitsgedrag is nodig. Het mobiliteitsstelsel bevindt zich in een ‘lock-in’ positie en er is geen individuele partij die besluitvaardig en daadkrachtig genoeg is om ons hier uit te halen! Huidige structuren bieden geen afdoende mogelijkheden om oplossingen te realiseren. Een meer fundamenteelere aanpak (transitie) is nodig om te komen tot een duurzaam en bestendig mobiliteitsstelsel.

Transumo (transitie naar duurzame mobiliteit) neemt deze opgave ter handen. In een breed kennisontwikkelingsprogramma werken overheidspartijen, kennisinstellingen en private partijen samen om een transitie naar duurzaam mobiliteitsstelsel te faciliteren. Transumo richt zich niet alleen op 'wat de innovatie is', maar vooral ook op 'hoe die kan worden gerealiseerd en 'wie die kan realiseren' (transities). Transitie management en proeftuinen (praktijkimplementatie) zijn hiervoor cruciale instrumenten.

Deze paper geeft inzicht in de wijze waarop transitie management en proeftuinen bijdragen aan samenwerking ten behoeve van de verduurzaming van ons mobiliteitsstelsel. Het kennisontwikkelingsprogramma Transumo is hiervoor het vehikel. Allereerst wordt een toelichting gegeven op Transumo, transitie management en proeftuinen. Hierna volgt de beschrijving van de praktijkvoorbeelden van Transumoproeftuinen. Aan de hand hiervan

volgt een uiteenzetting waarom proeftuinen onlosmakelijk verbonden zijn aan transitie management en dat deze alleen van de grond kunnen komen door samen te werken.

2. Transumo, transitie management en proeftuinen

2.1 Transumo

De Nederlandse overheid stimuleert onderzoek en innovatie (om de Nederlandse kennisinfrastructuur te versterken) door bijdragen beschikbaar te stellen via de BSIK-regeling (Besluit Subsidiering Investerings Kennisinfrastructuur). Op verschillende inhoudelijke onderwerpen zijn zogenaamde BSIK-programma's gestart. Transumo is het BSIK-programma op gebied van systeeminnovatie in mobiliteit en kent een looptijd van 2004 tot 2010.

Ons huidige mobiliteitssysteem zal niet kunnen voldoen aan onze toekomstige mobiliteitsbehoeften. Een transitie naar duurzame mobiliteit is nodig om te kunnen blijven voorzien in onze wensen tot verplaatsen. Tegelijkertijd is het nodig om te voldoen aan onze eisen met betrekking tot een leefbare en duurzame samenleving (milieu en veiligheid) en tot het waarborgen van de Nederlandse concurrentiepositie. De ultieme doelstelling van Transumo is om op termijn te komen tot een internationaal trendsettend kennisnetwerk op mobiliteitsgebied.

Hoe werkt het?

Transumo heeft een moderne interpretatie van duurzaamheid vanuit het paradigma dat ook duurzaamheid niet duurzaam is zonder businessmodel. En er is geen businessmodel als er geen markt is en er is geen markt zonder gebruikers. Duurzaamheid wordt beschreven aan de hand van drie p's (people - gebruiker centraal, planet – schoon stil, veilig en profit – een gezonde financiële basis), die in balans moeten zijn. Aangezien het vehikel van Transumo kennis is, kan Transumo niet de bovengenoemde transitie zélf afdwingen of organiseren. Wél kan Transumo de kennis ontwikkelen die nodig is om zo'n transitie te kunnen inzetten, beïnvloeden en voeden. Belangrijk daarbij is dat partijen uit wetenschap en de praktijk sámen de transitiekennis ontwikkelen. Dat betekent ook dat kennisontwikkeling en –toepassing hand in hand gaan binnen Transumo. De praktijk, zowel bedrijfsleven als overheid, is in elk Transumoproject vertegenwoordigd. Daarmee is elk project tripartiet (bedrijfsleven, overheid, wetenschap) samengesteld en geen vraag-aanbodmodel maar een van voortdurende interactie. De andere kant op probeert Transumo haar projecten te verbinden met en in te bedden in vernieuwingstrajecten die vanuit de praktijk worden geïnitieerd. Thans zijn binnen Transumo

22 projecten operationeel op gebied van personenmobiliteit, verkeersmanagement, goederenvervoer en logistiek, ruimtelijke ordening, zelfsturingsmechanismen en bestuurlijke processen. Naast het ontwikkelen van inhoudelijke kennis, wordt ook onderzocht hoe deze kennis daadwerkelijk kan worden toegepast in de praktijk. Dit gebeurt door toepassing van transitie management en implementatie in proeftuinen.

2.2 Transitie en transitie management

“Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties en natuur & milieu.” (Rotmans, 2003; p. 14). Andere bronnen (Rotmans e.a., 2000; DRIFT, 2005&2006; Competentiecentrum Transitie, 2006; Kemp, 2006; Kenniscentrum Transitie, 2006; Ministerie VROM, 2006;) gebruiken vergelijkbare – zometeen dezelfde – definities van het begrip transitie. Met het ‘vaststellen’ van deze definitie willen we ook benadrukken dat transitie geen synoniem, dan wel ‘modeterm’ is voor innovatie. Een transitie is een maatschappelijke innovatie waarvoor een verandering in maatschappelijke context nodig is. Daar waar transities een meer structurele en maatschappelijke impact hebben, hebben innovaties dat in beginsel niet en betreft het vaak nieuwe producten of diensten. Soms veroorzaakt een innovatie onverwacht een grote maatschappelijke verandering die als transitie kan worden aangemerkt. Denk aan de maatschappelijke ingrijpendheid van internet. De tragedie is dat dergelijk grote veranderingen toevallig plaatsvinden – ze gebeuren ‘gewoon’, het zijn ‘emergente gebeurtenissen’ - en dat transities nauwelijks te sturen zijn. Desondanks tracht transitie management enige invloed en sturing te bereiken. Daarover verderop meer. Enkele voorbeelden van transities zijn de overgang van kolen naar aardgas en de overgang van een industriële economie naar een diensteneconomie. Dergelijke transities vinden niet van het ene op het andere moment plaats, maar hebben langere perioden van circa 25-50 jaar (een generatie) nodig. Voor dit langdurige proces zijn vele kleine stappen en veranderingen nodig die uiteindelijk bestaande structuren en systemen doorbreken. Systemen zijn te benaderen als een resultaat van een complex samenspel van verschillende maatschappelijke domeinen, met bijbehorende actoren en subsystemen. Een transitie vindt plaats wanneer op een zeker moment innovaties vanuit deze verschillende subsystemen elkaar op het juiste moment ontmoeten en versterken. Innovaties op gebied van producten, technieken en ook regels, systemen en organisatiestructuren zijn een essentiële voorwaarde om dergelijke veranderingen te laten plaatsvinden (Rotmans, 2003).

Sturen, accommoderen en managen van transities

De grote opgave voor de aankomende decennia is de verduurzaming van maatschappelijke systemen (Kemp, 2006). Om kansen op gebied van economie, milieu en samenleving te vergroten en transities te bewerkstelligen is sturing nodig (Competentiecentrum Transitie, 2006). Transitie management is hierbij een sturingsmiddel. Dilemma hierbij is dat Transitie 'an sich' zich niet laten sturen door de klassieke manier van controle en beheersing. Toch proberen we in een gezamenlijk zoek- en leerproces hun verloop en resultaat te beïnvloeden (Kemp, 2006). Het sturen in deze context betekent het samen beïnvloeden en bijsturen van de richting van de verandering (Competentiecentrum Transitie, 2006). In feite is het een proces van vallen en opstaan. Net als een kind dat leert lopen, hebben voorgestelde oplossingen ruimte nodig om zich te bewijzen in de markt en maatschappij. Het accommoderen van transitie gebeurt aan de hand van het ontwikkelen van processen, procedures en modellen, waarmee ervaringen kunnen worden opgedaan en waarvan geleerd kan worden (Competentiecentrum Transitie, 2006).

Wie moeten er bij een dergelijke transitie betrokken zijn?

Een werkelijke transitie gaat gepaard met het doorbreken van vastgeroeste structuren tussen actoren en een soms ingrijpende rolwisseling van oude actoren en het betrokken raken van nieuwe actoren. Juist omdat Transumo de transitie wil accommoderen, zoekt Transumo actief naar combinaties van 'oude' én 'nieuwe' actoren en stakeholders om te werken aan een transitie naar een duurzame mobiliteit.

Complexiteit, co-productie en opschaling

Juist door de complexiteit van het mobiliteitssysteem als uitgangspunt te nemen kan structureel worden gezocht naar mogelijkheden om 'duurzame ontwikkeling' de hoofdrichting van de verandering te laten zijn (Competentiecentrum Transitie, 2006).

In het mobiliteitssysteem is een veelheid van actoren (overheid, private partijen) op verschillende niveaus (van mondiaal tot lokaal) betrokken. Combinaties van actoren op een schaalniveau vormen subsystemen. Bijvoorbeeld: een concessie op stadsgewestelijk niveau waarin concessieverlener en –nemer de betrokken actoren zijn. Een ander voorbeeld is dat van een wegbeheerder (Rijkswaterstaat) op nationaal niveau (hoofdwegenet) die verantwoording aflegt aan het ministerie en doorstroming faciliteert voor de gebruiker (publiek belang). Naast deze voorbeelden zijn tal van andere subsystemen te benoemen. Subsystemen kennen elk hun eigen intern en extern betrokken factoren en actoren die de koers en dynamiek van het

substelsysteem bepalen. De subsystemen beïnvloeden elkaar en vormen gezamenlijk het *complexe* (of ‘chaotische’) mobiliteitssysteem. Geen van de in de (sub)systemen betrokken actoren (of factoren) kan afzonderlijk een (transitie naar een) duurzaam mobiliteitssysteem bewerkstelligen. Door deze chaos als uitgangspunt te nemen en te erkennen dat dezelfde wanorde ook nodig is om nieuwe vormen van samenwerken op te zetten (Teisman, 2005), kan een eerste stap worden gezet in de richting van de beoogde transitie. Om problemen van betrokken actoren op te lossen moeten we deze verbinden met die van anderen. Zoals Teisman (2005) schrijft: *“Wanordelijke stelsels leiden tot ontwikkeling wanneer verbindingen worden bevorderd, gevoed en beloofd”*.

In Transumo wordt expliciet gekeken naar het verbindend vermogen om co-producties of co-evoluties op te tuigen. De achterliggende gedachte daarbij is dat vernieuwing vaak voortkomt uit ‘ongedachte ontmoetingen en combinaties’. Dat geldt ook voor het mobiliteitsstelsysteem.

We gaan er vanuit dat systeemspongen niet zijn te plannen of te managen, hoe graag we dat ook zouden willen, maar dat verbindend vermogen wel kan zorgen voor het opschalen van vraagstukken zodanig dat ongedachte systeemspongen mogelijk worden.

Inrichten van transitiearena's

Om een transitie naar duurzame mobiliteit in te zetten is een door de verschillende betrokken actoren breed gedragen visie een vereiste. In het proces hier naartoe doet zich een paradox voor als we een ‘lineair model’ willen gebruiken voor een chaotisch vraagstuk. Toch hebben we een gestructureerde aanpak nodig om te kunnen handelen, leren, evalueren en aan te passen. Het is een poging enige grip te krijgen op zeer complexe en emergente gebeurtenissen.

De eerste stap is het inrichten van een transitiearena. Een transitiearena is een vernieuwingsnetwerk rondom een bepaald transitievraagstuk – in dit geval transitie naar duurzame mobiliteit (DRIFT, 2005; Competentiecentrum Transitie, 2006). In de transitiearena komen de ‘koplopers’ vanuit de betrokken partijen bij elkaar om elkaar te confronteren met hun verschillende opvattingen over het probleem en na te denken over mogelijke oplossingsrichtingen. Deze oplossingsrichtingen vormen de input voor een eerste duurzaamheidsvisie. Deze visie geeft richting aan de transitieactiviteiten. Het succes van de transitiearena is mede afhankelijk van de competentie van de deelnemers. *“Het is van belang om in dat proces te werken vanuit het principe ‘de juiste man/vrouw op de juiste plek’: het bijeen brengen van mensen met de gewenste en benodigde competenties.”* (NIDO/VROM,

2004, p. 2). Deze koplopers 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’ en willen vernieuwen (Competentiecentrum Transities, 2006). In feite betreft een transitiearena een beschermde testomgeving waarin kennis en praktijk elkaar versterken. Praktische kennis zal leiden tot aanpassing van de theorie en de theorie zal leiden tot toepassing in de praktijk. Een dergelijke aanpak is vooralsnog een zeldzaamheid in Nederland en in Europa (DRIFT, 2006). Cruciaal is dat het vernieuwingsnetwerk verbonden is aan het gangbare besluitvormingsproces, maar daar tegelijkertijd geen onderdeel van uitmaakt. Die verbondenheid is nodig om te voorkomen dat het netwerk los raakt van de praktijk en geen van de vernieuwingen daadwerkelijk worden doorgevoerd. Het vernieuwingsnetwerk gaat dan zweven en kan op drift raken. De kunst is dus om de transitiearena te balanceren op de rand van oude en nieuwe denkers, of zoal u wilt: op de rand van de oude en de nieuwe wereld.

2.3 Proeftuinen

Proeftuinen vormen een cruciaal onderdeel van Transumo en bieden de ruimte om te experimenteren, innoveren, richting te geven aan transities en kennis en praktijk met elkaar te verbinden. Hoe een proeftuin eruit komt te zien en waar deze geografisch ligt is afhankelijk van de behoeften van de innovatie, de bestuurlijke bereidheid om mee te werken en de mate van representativiteit van de experimenteertomgeving. De visie van Transumo op haar proeftuinen is drieledig. Op de eerste plaats wordt in transitiearena’s gewerkt aan het ontwikkelen van een visie met ‘oude’ en ‘nieuwe’ actoren. Transumo werkt samen met BSIK-programma’s KSI en Habiforum en provincie Zuid-Holland aan het optuigen van een transitiearena voor de Zuidvleugel. Hieruit kunnen experimenten voortvloeien die getest worden in een ‘controlled environment’.

Proeftuinen vormen op de tweede plaats een ‘controlled environment’ die de projecten een – vooral bestuurlijke – experimenteerruimte bieden. Projecten worden onderling met elkaar verbonden, zodat er een zekere mate van ‘georchestreerde complexiteit’ ontstaat.

Ten slotte gaat het op de derde plaats (en natuurlijk ook bij transitiearena’s en de controlled environment) om de interactie tussen kennis en praktijk. Transumo doet dit door vanuit de projecten mogelijkheden te vinden om kennis in de praktijk te testen. Anderzijds wordt aansluiting gezocht op praktijksituaties om deze te voorzien van kennis en oplossingen. Op beide manieren wordt gewaarborgd dat de in Transumo ontwikkelde kennis relevant en

toepasbaar is in de praktijk. Het volgende hoofdstuk beschrijft een aantal voorbeelden van proeftuinen uit de praktijk.

3. Voorbeelden van proeftuinen

3.1 Transitiearena Zuidvleugel

In Transitiearena Zuidvleugel, wordt gewerkt aan een transitieproces om te komen tot duurzame oplossingen voor de vraagstukken op het gebied van mobiliteit en ruimtelijke ordening, waarmee de gehele Zuidvleugel te maken heeft. Zoals Rotmans (SenterNovem, 2006) aangeeft, slibben de rijkswegen dicht, moet het openbaar vervoer verbeteren en is er een enorme druk om te bouwen in het gehele gebied. Het ultieme doel is te komen tot een duurzame en integrale inrichting van de Zuidvleugel.

Transumo werkt samen met BSIK-programma's Habiforum (onderzoeksprogramma naar duurzame ruimtelijke inrichting) en KSI Network (onderzoeksprogramma systeeminnovaties) en ontwerpatelier Zuidvleugel (Provincie Zuid Holland) aan de oprichting en uitvoering van de transitiearena Zuidvleugel. In de arena komen verkeersplanners van gemeenten en de provincie, projectontwikkelaars en aannemers, en allerlei maatschappelijke groeperingen samen om een gemeenschappelijke duurzame visie voor de Zuidvleugel te komen. De visie zal gericht zijn op forse reducties van verkeersbewegingen, een veel lagere milieubelasting en zorgvuldig ruimtegebruik, ook in relatie tot de klimaatproblematiek (SenterNovem, 2006). Vanuit deze visie komen experimenten voort in de vorm van koppeling van innovatieve woonvormen en mobiliteitsplannen, nieuwe treinverbindingen tussen steden en het bouwen van woon- en werklocaties in de buurt van stations. Uiteindelijk zijn alle partijen gezamenlijk verantwoordelijk voor een duurzaam ingerichte Zuidvleugel.

Transumo is actief betrokken bij het oprichten van de transitiearena en zal wanneer de transitiearena operationeel is haar kennis en expertise op gebied van mobiliteit inbrengen. Transumo doet dit door projecten te laten testen en experimenteren. Een belangrijke bijdrage is het tripartiete netwerk van actoren en betrokken partijen hierin.

3.2 SWINGH

SWINGH (Samenwerken in Groot Haaglanden) is een concreet voorbeeld van samenwerking tussen overheidspartijen onderling en met partijen uit de markt. In navolging van het advies van de commissie Luteijn (de Commissie Mobiliteitsmarkt A4) werken de verschillende partijen aan een betere bereikbaarheid van regio Haaglanden (regio Den Haag, Leiden,

Zoetermeer, Delft, Westland). SWINGH zoekt nadrukkelijk naar uitdagende en innovatieve formats om samenwerking in de toekomst vorm te geven en is er niet op uit een nieuwe bestuurslaag te creëren. Belangrijke basis voor SWINGH is dat het bestuurlijk draagvlak heeft (alle betrokken bestuurders staan achter SWINGH), door alle partijen benoemde knelpunten zijn verwoord in een samenwerkingsagenda en dat er nadrukkelijk de relatie wordt gelegd met de burger/gebruiker (SWINGH, 2006).

De samenwerking tussen Transumo en SWINGH is gericht op het in de praktijk brengen van kennis van een aantal Transumoprojecten en het leveren van kennis aan een aantal SWINGH-projecten. Resultaat zijn partnerschappen in de projecten ‘Werkgevers en bereikbaarheid’, ‘Transitie naar duurzaam verkeersmanagement’, ‘Spitsmijden’, ‘Kilometerverzekeren’ en op het gebied van verder onderzoek naar het ‘Stadsbox-concept’.

Net als Transumo nieuwe samenwerkingen teweeg brengt, weet ook SWINGH deze te realiseren. Een meerwaarde ligt in het feit deze krachten samen te brengen en te laten samenwerken in één van meest uitdagende gebieden van de Randstad wat betreft mobiliteitsproblematiek.

3.3 Project Mainportcorridor Zuid

In het project mainportcorridor zuid werken overheden en partijen uit het bedrijfsleven samen aan de verbetering en ontwikkeling van de wegverbindingen/corridor Rotterdam-Antwerpen. Hierin wordt nadrukkelijk gezocht naar samenwerking tussen publieke en private partijen (overheden, provincies, gemeenten, samenwerkingsverbanden, adviesbureaus, projectontwikkelaars, bouwmaatschappijen). Om de kansen van slagen te vergroten zijn alle partijen al in een vroegtijdig stadium gevraagd mee te denken over de ontwikkeling, realisatie en exploitatie van de corridor. Het is dus niet de overheid die het probleem vaststelt en de markt vraagt een oplossing te verzinnen volgens door de overheid gestelde randvoorwaarden. Naast het werken aan de inhoudelijke ontwikkeling, is het vormen van nieuwe samenwerking ook een doel op zich. De gedachte is dat alleen door op deze manier samen te werken ook daadwerkelijk alle partijen profiteren op gebied van mobiliteit, economie en milieu. Hiervoor moeten zij (PMZ, 2006):

- knelpunten voor de kwaliteit van de corridor en de samenwerking in beeld brengen;
- creatieve oplossingen bedenken om de kwaliteit van de hele corridor te verbeteren;
- nieuwe vormen van samenwerking tussen bedrijven en overheden ontwikkelen;

- inzicht geven in de randvoorwaarden voor succesvolle samenwerking, bijvoorbeeld een cultuuromslag of aanpassing van wet- en regelgeving.

De locatie en inhoud van het project maken het voor private partijen om verschillende redenen aantrekkelijk te participeren. Mainports Rotterdam en Antwerpen maken het gebied interessant als vestigingslocatie, echter de leefomgeving rond om de A15 en A16 staat onder druk. Het project heeft enorme potentie voor PPS, waarin legio aan commerciële kansen wordt geboden en de publieke belangen toch kunnen worden behartigd.

In Transumo zijn vele partijen met elkaar werkzaam en spelen gelijksoortige processen: samenwerken tussen en met vele grote partijen met uiteenlopende visies. In concreto heeft Transumo kennis van inhoud (projecten op gebied van ruimtelijke ontwikkeling en bereikbaarheid) en processen op gebied van PPS, waarmee de verbinding naar de praktijk kan worden gelegd. Resultaten hiervan tot dusver zijn 2 juridische werksessies die op hun beurt zijn gebruikt als input voor een workshop PMZ ('PPS in de corridor Zuid; van Schim naar Schets') op 23 mei jl.. In deze workshop is vooruitgekeken op het programma en richting gegeven aan de te zetten koers van PMZ.

3.4 Programma Noordvleugel

Het vierde voorbeeld van een proeftuin (in ontwikkeling) is de Noordvleugel. Het Programma Noordvleugel en Transumo zijn al enige tijd verwickeld in een zoektocht naar wederzijdse versterking. Het Programma Noordvleugel brengt samenhang in de besluitvorming van het Rijk over acht grootschalige projecten voor woningbouw, infrastructuur, werkgelegenheid en natuur in het gebied Schiphol-Amsterdam-Almere-Utrecht (Noordvleugel, 2006) en is op zoek naar antwoorden op strategische vraagstukken als:

- Hoe kun je als programmamanagement een goede weg vinden tussen integraliteit en selectiviteit?
- Hoe kunnen we borgen dat de programma-aanpak de besluitvorming vergemakkelijkt door de 'samenhang der dingen' te bewaken en niet tegen zichzelf gaat werken?
- Hoe kan het programma Noordvleugel effectief werken zonder dat de 'machtsvraag' aan de orde hoeft te komen?

Transumo is op zoek naar proeftuinen waar ze haar kennis toepasbaar kan maken en daarmee kan aantonen dat ze daadwerkelijk een bijdrage levert aan de transitie naar duurzame mobiliteit. In de samenwerking tot dusver is vooral aandacht besteed aan de probleemanalyse

en van daaruit het opstellen van een samenwerkingsagenda. Deze laatste bestaat (vooralsnog) uit:

- De aansluiting tussen regionale en nationale beprijzing;
- Een toekomstvaste strategie met betrekking tot benuttingsinvesteringen van de overheid;
- Fundamentele oplossingen voor de bevoorradingchaos van onze steden (stedelijke distributie);
- Het monitoren van het programmamanagement.

De samenwerking heeft al geleid tot het opstellen van een onderzoeksvoorstel met betrekking tot het opstellen en uitwerken van een netwerk van infrastructuurmanagers in de Noordvleugel. Aan de orde komen de monitoring en evaluatie van het Programma Noordvleugel die weer dienen als input voor het project DYNAMIPS en het daarvan onderdeel uitmakende internationale kennisnetwerk voor infrastructuurmanagers (NETLIPSE).

Er valt nog veel te doen, maar nu is reeds duidelijk dat een overlegplatform als deze de gelegenheid, ruimte en expertise huisvest om verbindingen te maken die beide programma's op een hoger plan helpen.

4. Ervaringen tot op heden, verwachtingen voor de toekomst

Transumo is betrokken in proeftuinen, die van elkaar verschillen op gebied van geografische locatie, schaalniveau en inhoud: van stadsgewestelijke mobiliteitsproblematiek in regio Haaglanden, tot vraagstukken in de Noord- en Zuidvleugel en grensoverstijgend in project mainportcorridor zuid. Enerzijds gaat het om een praktische uitwerking van projectoutput zoals modellen en technieken en inhoudelijke samenwerking in SWINGH-projecten. Anderzijds legt Transumo in proeftuinen de verbinding tussen kennis en praktijk door proceskennis te implementeren en te ondersteunen bij het bij elkaar brengen van partijen. In alle gevallen gaat het om nieuwe vormen van samenwerken tussen publieke en private partijen en de gezamenlijke zoektocht naar oplossingen voor complexe mobiliteitsvraagstukken. Aanpak en proces hierin zijn nieuw en innovatief en kenmerken zich door een vroegtijdige betrokkenheid van relevante actoren. Door met innovatoren en koplopers aan de slag te gaan, veel te experimenteren in Transumoproeftuinen en succesvolle

oplossingen op te schalen wordt het grotere doel – transitie naar duurzame mobiliteit – in kleine stappen nagestreefd.

Dilemma's

Het optuigen van proeftuinen is meer dan het opzetten van een pilot. Het is een complexe en moeizame weg naar een, uiteindelijke, structurele verbinding tussen kennis en praktijk. In dit proces doen zich dilemma's voor op gebied van gewenste resultaten op korte termijn versus lange termijn, doen versus denken/praten, vernieuwers versus bestaande sponsors en 'nieuwe wereld' versus 'oude wereld'.

Verandering wekt bij velen een 'natuurlijke' afkeer op. Verandering en nieuwe situaties creëren namelijk een zekere mate van onzekerheid ten opzichte van de huidige situatie/status quo. Men moet zich namelijk een nieuwe rol of nieuwe competenties aanleren en zich aanpassen, hetgeen inspanning vereist. Hierbij komt dat het directe resultaat of voordeel ten opzichte van de huidige situatie voor het individu op korte termijn niet altijd even duidelijk en inzichtelijk is. Het is ook daarom dat het proces tijd vergt, stapje voor stapje gaat en de ruimte moet krijgen. Een belangrijkste eerste stap is dan ook het winnen van elkaars vertrouwen, waaraan het inzichtelijk maken van de resultaten kunnen bijdragen. Echter, resultaten zijn echter niet altijd op korte termijn te realiseren of zichtbaar te maken. Dit vraagt om een 'lange adem' van betrokkenen en het is de uitdaging om de verschillende 'kloksnelheden' waarmee actoren handelen en resultaat verwachten, te managen en af te stemmen.

Meerdere malen is aangegeven dat huidige structuren doorbroken moeten worden en niet meer voldoen. Valkuilen hierbij zijn te blijven praten, het handelen uit te stellen en nieuwe structuren op te zetten met de regels van de bestaande wereld. Bij het uit de weg gaan van deze valkuilen doet zich meteen een dilemma voor, namelijk dat de belangrijkste betrokken 'sponsors' juist de bestaande structuren vertegenwoordigen die we aan het veranderen zijn. Maar het zijn juist wel deze partijen die vereist zijn in het proces.

Kleine stappen

Naast de praktische implementatie doet het proeftuinieren ons leren van het veranderingsproces (=transitie). We zien dat transitie management en proeftuinieren in sterke mate aan elkaar zijn verbonden en ook niet zonder elkaar kunnen plaatsvinden. Dit proces kent een aantal dilemma's (zie hierboven) en vraagt daarom om deelname van de juiste personen met de juiste competenties. Deze 'koplopers' en 'visionairs' zijn degenen die aan de voet staan van het realiseren van de doorbraken. Bij deze processen, speelt het telkens weer

een rol: hoe vinden we de juiste gesprekspartners? Vaak wordt teruggevallen op vaste patronen.

Transities zijn niet te plannen noch te sturen (het zijn veelal emergente gebeurtenissen), hooguit kunnen we processen beïnvloeden die de omstandigheden gunstiger maken. Transitiemanagement is een proces van kleine stapjes: nadenken, uitproberen, nadenken, aanpassen, etc. Dat vergt creativiteit, visie en beweging van mensen, maar wel zo gericht en efficiënt mogelijk. Met het onderkennen van de dilemma's, de benodigde competenties van de betrokkenen zullen we op korte en middellange termijn wegen moeten bedenken om vanuit de oude structuur toch innovatief te kunnen zijn.

5. Conclusie

Een transitie naar duurzame mobiliteit is nodig, aangezien het mobiliteitsstelsel zoals we dat nu kennen, niet meer zal kunnen voldoen in onze toekomstige mobiliteitsbehoeften. Oude structuren en concepten voldoen niet meer. Het is niet alleen de overheid die probleem eigenaar is en de oplossing moet aandragen of een specifieke uitvraag doet naar de markt om te komen met een oplossing. Private partijen zijn net zo goed verantwoordelijk voor het probleem – net als zij dat zijn voor de oplossing. Kennisontwikkelingsprogramma Transumo tracht door innovatieve oplossingen en samenwerkingen in proeftuinen deze transitie te faciliteren. De kansen voor succesvol samenwerken worden vergroot door een 'beschermde' omgeving te bieden (proeftuin) en te faciliteren met een transitie manager (sturen van de richting van veranderingen). Proeftuinen zijn een essentiële 'oefenplaats', 'speeltuin' of 'experimenteerruimte' waarin verschillende (soorten) partijen kunnen leren door vallen en opstaan. Naast de proeftuin als experimenteerruimte is Transumo ook betrokken bij het oprichten van de transitiearena Zuidvleugel. In deze staat het transitieproces centraal. In beiden staat het leggen van een structurele verbinding tussen kennis en praktijk centraal.

Settings zoals proeftuinen en transitiearena's zijn nodig om nieuwe dingen uit te proberen; waar koplopers en visionairs hun ideeën kenbaar kunnen maken en kunnen delen. Dit kan starten met de erkenning van de complexiteit van het mobiliteitssysteem als zodanig. Deze complexiteit vormt het uitgangspunt voor nieuwe verbindingen en co-evoluties. Wanneer nieuwe concepten blijken te werken kunnen deze langzaam worden opgeschaald naar een groter toepassingsgebied en zo op den duur te werken aan het stap voor stap doorbreken van

bestaande structuren. Het is het *verbindend vermogen* dat kan leiden tot nieuwe en innovatieve veranderingen. Samenwerken aan oplossingen biedt zoveel méér kansen!

Referenties

- DRIFT (2005), *Transities & Transitie management; een inleiding*. Rotterdam: eigen uitgave.
- Kemp, R. (2006), *Transitiemanagement voor duurzame ontwikkeling*. Beschikbaar op het World Wide Web [geraadpleegd dd 11 augustus 2006]: <http://meritbbs.unimaas.nl/rkemp>.
- NIDO/VROM (2004), *Competenties bij transities*. Opgesteld in opdracht van coördinatiepunt DO-IT (Duurzame Ontwikkeling – Implementatie en Transities), Ministerie van VROM. Beschikbaar op het World Wide Web [geraadpleegd dd 11 augustus 2006]: <http://www.vrom.nl/>
- Rotmans, J., R. Kemp, M. van Asselt, F. Geels, G. Verbong & K. Molendijk (2000), *Transities en Transitie management; de casus van een emissiearme energievoorziening. Ten behoeve van NMP-4, ICIS & MERIT*, Maastricht.
- Rotmans, J. (2003), *Transitiemanagement; Sleutel voor een duurzame samenleving*. Assen: Van Gorcum.
- SenterNovem (2006), *Kennisnetwerk Systeminnovatie en transities; Onderzoek als basis voor fundamentele maatschappelijke verandering*. Beschikbaar op het World Wide Web [geraadpleegd dd 11 augustus 2006]: http://www.senternovem.nl/bsik/projecten/artikelen/duurzame_systeeminnovaties/ksi.asp
- Teisman, G. (2005), *Publiek management op de grens van chaos en orde; over leidinggeven en organiseren in complexiteit*. Sdu uitgevers, Den Haag.

Websites:

- Competentiecentrum transities (2006): http://www.senternovem.nl/Competentiecentrum_transities/, (geraadpleegd dd 11 augustus 2006).
- DRIFT (2006): <http://www.drift.eur.nl/home>, (geraadpleegd dd 11 augustus 2006).
- Kenniscentrum Transities: <http://www.kenniscentrumtransities.nl/>, (geraadpleegd dd 11 augustus, 2006).
- KSI Network (2006): <http://www.ksinetwork.nl/> (geraadpleegd dd 11 augustus 2006).
- Ministerie VROM: <http://www.vrom.nl/pagina.html?id=10749> (geraadpleegd dd 11 augustus 2006).
- Programma Noordvleugel (2006): <http://noordvleugel.nl/> (geraadpleegd dd 11 augustus 2006).
- Project mainportcorridor zuid (2006): <http://www.pnz-rws.nl/> (geraadpleegd dd 11 augustus 2006).
- SWINGH (2006): <http://www.swingh.nl/> (geraadpleegd dd 11 augustus 2006).
- Transitienetwerk (2006): <http://www.senternovem.nl/transitienetwerk/> (geraadpleegd dd 11 augustus 2006).