



VOORSTEL VAN STRATEGIE VOOR DE VERSTERKING VAN DE VIA-TRANSITIES

De Raad van Wijzen

27 maart 2014

Inhoud

Managementsamenvatting.....	6
Inleiding.....	6
Transversaliteit in bestuur, organisatie, processen en inzet van middelen.....	7
 Situering	 11
 Vlaanderen in Actie: verleden, heden en toekomst	 12
Waar staan we nu?.....	13
 De ViA-transities	 16
1. De noodzaak	16
2. Transitie en duurzaamheid	16
3. Gemeenschappelijke ambitie en waarden voor ViA	17
4. Systeeminnovatie en transitie management	18
Het ecosysteem	18
Transitiemanagement: een nieuwe governance om samen te denken en samen te doen	18
 Uitdagingen	 20
1. Engagement.....	21
2. Verkokering doorbreken	21
3. Aangepaste governance	23
4. Organisatie van de transversaliteit.....	23
5. Middelen.....	24
6. Innovatiekloof dichten.....	25
 Voorgestelde oplossingen.....	 26
1. ViA-transities en transitie management.....	26
2. De spelers in de transitie	27
Van alle partners – gedeeld eigenaarschap	27
Wie zijn de spelers binnen een transitie en welke rollen kunnen ze opnemen?.....	28
Alle partners in de maatschappelijke vijfhoek hebben hun meerwaarde	29

3.	Organisatie per transitie	32
	Ontmoeting in ViA-ecosystemen.....	33
	Waarom ViA-ecosystemen?	33
	De ViA-partners	34
	Bestuur van de transities.....	34
	De werking in de praktijk: transitieteams en flexibele projectteams	34
	De transitie managers	35
	Aansturing via interministeriële comités?.....	36
4.	Transversale aansturing over de dertien transities heen.....	36
	De Vlaamse Regering.....	36
	Raad van Wijzen	38
	Het College van Ambtenaren-Generaal (CAG)	38
	Het ViA-procesmanagement	39
5.	Het proces.....	39
	5.1 Systemische uitdagingen en de ViA-transities.....	39
	5.2 Visievorming en toekomstbeeld.....	41
	5.3 Werkrichtingen (roadmaps) en hefboomprojecten	41
	5.4 Monitoren en leren.....	44
	5.5 Verankeren	44
6.	Middelen.....	45
	6.1 Bundelen van middelen.....	45
	6.2 Collaboratieve financieringsmodellen.....	46
7.	Experimenteerruimte	46
8.	Rol van onderwijs	47
9.	Communicatie en brede sensibilisering	47
Bijlage I	Samenstelling ViA-Raad van Wijzen en ViA- transitie managers.....	49

Lijst met figuren

Figuur 1: traject Vlaanderen in Actie	14
Figuur 2: transitie management.....	18
Figuur 3: overzicht systemische uitdagingen, transitie en maatschappelijke vijfhoek	27
Figuur 4: organisatie van een transitie.....	32
Figuur 5: transversale aansturing van de transitie	37

Managementsamenvatting

Inleiding

Vlaanderen in Actie, en in het bijzonder het ruim onderschreven Pact 2020, wil van Vlaanderen 'tegen 2020 een economisch innovatieve, duurzame en sociaal warme samenleving maken. Zo moet het deel uitmaken van de topvijfregio's van Europa'. De doelstellingen van het Pact 2020 zijn een Vlaams antwoord op de EU2020-strategie en vormden tijdens deze legislatuur de basis van het regeerakkoord en het strategisch uitvoeringsprogramma van de Vlaamse Regering.

Door de convergentie van financiële en economische crisissen, gekoppeld aan maatschappelijke evoluties, zoals de demografische ontwikkelingen met uiteenlopende gevolgen, onder meer de schaarste in grondstoffen, ruimte en energie, en toenemende zorgvragen, zien we dat een aantal complexe uitdagingen intenser en sneller dan voorheen op ons afkomen. Om daar een antwoord op te bieden is een degelijk lopend beleid noodzakelijk maar niet voldoende. De Vlaamse Regering heeft samen met Raad van Wijzen en de trekkers van ViA binnen de administratie geoordeeld dat de complexe uitdagingen vragen om meer duurzame oplossingen op systeemniveau. Het opnemen van de grote maatschappelijke uitdagingen en de fundamentele vernieuwing van het systeem vereisen het transversale samenspel van alle spelers in het ecosysteem. Daarom is ervoor gekozen om rond dertien grote maatschappelijke uitdagingen te werken aan duurzame systeeminnovaties, ook wel transities genoemd:

- nieuw industrieel beleid;
- gazellesprong (internationaal ondernemen en groei);
- stroomlijning gericht innovatiebeleid;
- iedereen mee, iedereen actief;
- kinderarmoedebestrijding;
- Flanders' Care;
- hernieuwbare energie en smart grid;
- duurzaam wonen en bouwen;
- duurzaam materialenbeheer;
- ruimte voor morgen;
- slimme mobiliteit
- versnellen investeringsprojecten;
- naar een duurzame en creatieve stad.

Vertrekkend van en voortbouwend op de Pact 2020-ambities heeft Vlaanderen in Actie de voorbije vijf jaar een doordacht en consistent traject doorlopen. Dat ViA-traject plaatst Vlaanderen in Europese context niet alleen op het voorplan qua nagestreefde en te bereiken ambities, maar ook qua concrete acties en de organisatorische verankering van die acties.

Dankzij de transitieaanpak die in 2011 is opgestart, hebben we in Vlaanderen al een belangrijke basis gelegd om de complexe maatschappelijke uitdagingen die op ons afkomen, het hoofd te bieden. In de geesten én in de plannen is het vandaag helder dat we de grote uitdagingen vanuit een sterke langetermijnstrategie moeten blijven opnemen. De afgelopen jaren hebben we partnerschappen

gesloten om uitvoering te geven aan die ambities. Plannen werden programma's en projecten. Innovatie ontstond uit nieuwe allianties. We werken samen aan duurzame oplossingen.

Vandaag bevindt Vlaanderen zich op een kantelpunt: om op de bovenstaande uitdagingen duurzame antwoorden te bieden, om de veranderingen echt te realiseren, moeten we blijven inzetten op de uitvoering van de langetermijnstrategie rond die uitdagingen, over de legislaturen heen. Zetten we dit werk voort om de versnelling te verzilveren of niet? Nemen we het kantelpunt waarbij transitiedenken en -handelen de kern worden van een toekomstgericht Vlaams beleid? Dat vraagt een beleid waarin gedeeld eigenaarschap van de transities, de gedeelde inzet van middelen, en transversale beleidsvoering en organisatie centraal staan. Om die kanteling mogelijk te maken, wordt in dit voorstel van strategie één leitmotiv naar voren geschoven: het bij uitstek en met hoge prioriteit voeren en uitvoeren van een Vlaanderenbreed transversaal beleid over, door en in de geïdentificeerde transitiearena's.

De Raad van Wijzen is, als behoeder van Vlaanderen in Actie en de doelstellingen van het Pact 2020, de uitdaging aangegaan om een voorstel van beleidsaanpak uit te werken met het oog op een verdere versterking en verdieping van de ViA-transities in de loop van de volgende legislatuur.

Transversaliteit in bestuur, organisatie, processen en inzet van middelen

Om de bovenstaande ambitie waar te maken en de transities succesvol verder uit te bouwen, identificeerde de Raad van Wijzen zeven werkpunten. De rode draad is het faciliteren en stimuleren van transversaliteit in bestuur, organisatie, processen en inzet van middelen.

1) Gedeelde focus en gedeeld eigenaarschap

De primaire beleidsfocus blijft gericht op het aanpakken van de systemische uitdagingen (bijvoorbeeld vergrijzing, armoede, klimaat, mobiliteit, grondstoffenschaarste) door in te zetten op de verdere uitbouw van de ViA-transities. Het tot stand brengen van de gewenste systeemveranderingen vereist een engagement en een gedeeld eigenaarschap van alle partners uit het systeem. Naast een duidelijk engagement van de overheid is ook het engagement en het opnemen van eigenaarschap door het bedrijfsleven, kenniscentra, de financiële wereld en de bredere civil society (en haar burgers) noodzakelijk. Ze vormen de maatschappelijke vijfhoek waarin het draagvlak voor de transities moet ontstaan en gedijen. Afhankelijk van transitie tot transitie zien we vandaag een sterk verschillend engagement van de relevante actoren uit de maatschappelijke vijfhoek. Dat engagement moet duidelijker en sterker worden dan voorheen het geval was.

2) Transversaliteit binnen de overheid en daarbuiten

Transities zijn antwoorden op complexe uitdagingen die een sectoroverschrijdende, transversale aanpak vergen. (Beleids)domein- of sectoroverschrijdend samenwerken en het doorbreken van verkokering is dan ook essentieel. Transversaliteit is een sleutelbegrip om de verkokering te doorbreken. Transitie werken vanuit een gemeenschappelijke ambitie, waarbij de belangrijkste innovaties worden gevonden door het samenspel van de diverse spelers uit de maatschappelijke vijfhoek. De interessantste systeeminnovaties ontstaan vaak op de kruispunten tussen sectoren. Ook binnen de overheid betekent dat een gemeenschappelijk gedragen engagement voor de transities. Zowel bij de overheid als bij de ViA-partners is er behoefte aan een aangepaste governance om een

langetermijnaanpak met oog op de vermelde transversaliteit te verzekeren en daardoor ook ViA legislatuuroverstijgend te maken. Een governance die samenwerking over de grenzen van beleidsdomeinen, entiteiten en sectoren heen mogelijk maakt, vormt bijgevolg een belangrijke uitdaging.

3) Het transitiedenken en -handelen

Vanuit een goed inzicht in het bestaande ecosysteem rond elke complexe uitdaging worden er door de belangrijkste spelers uit de maatschappelijke vijfhoek voor dat thema gemeenschappelijke ambities geformuleerd. Om die ambities om te zetten in uitvoering kan roadmapping als methodologisch kader worden gehanteerd. Transitieteams (vanuit het partnerschap) ontwikkelen werkrichtingen en hefboomprojecten. Die worden uitgevoerd in het brede ecosysteem rond het thema, door een diversiteit aan relevante werkpartners, vanuit een win-winfilosofie (hoe worden we er allemaal beter van?). Ook het proces van monitoren en leren krijgt daarbij expliciet de nodige aandacht. De experimenten, acties en projecten worden opgevolgd. Wat werkt, wordt verankerd in nieuw beleid, aangepaste regelgeving en kaders, innovatieve producten en diensten, andere waarden en gedrag van burgers en organisaties.

4) Organisatie van de transversaliteit

De organisatie van de transversaliteit vereist een gepaste uitbouw en invulling van structuren en processen, waarbij een louter functionele organisatie niet meer volstaat. De organisatorische onderbouw van de transitie en de organisatie van een gedeeld, transversaal eigenaarschap en van verantwoordelijkheid zijn uitdagingen waar verschillende transitieorganisaties mee te kampen hebben.

Transversale aansturing over de transitie heen

De Vlaamse Regering houdt het overkoepelende en finale toezicht op de transitieportefeuille en volgt periodiek de voortgang van de transitie op, zowel aan de hand van de Pact 2020-indicatoren als aan de hand van een meer kwalitatieve rapportering over de transitie. De Vlaamse Regering wordt daarbij bijgestaan door het College van Ambtenaren-Generaal (CAG) en de ViA-Raad van Wijzen. Het CAG zorgt voor het ambtelijke overzicht over de transitie, het houdt toezicht op de transitieprocessen en het bekijkt collegiaal de voortgang van de werkzaamheden in het kader van het transitiebeheer. De ViA-Raad van Wijzen functioneert, in opdracht van de Vlaamse Regering, als toezichtsorgaan, samengesteld uit personen die behoren tot de maatschappelijke vijfhoek, en vormt een open ruimte voor overleg en advies over de werkzaamheden en resultaten van de transitieportefeuille tussen de sociale partners, het middenveld, het ondernemingsleven, andere externe stakeholders, de administratie en de Vlaamse Regering op basis van de persoonlijke inbreng van de leden. Het ViA-procesmanagement ten slotte staat in voor de ondersteuning van de werking van die organen, de coördinatie en de kennisontwikkeling en -deling tussen de transitieorganisaties. Het vormt een contactpunt vanuit de coördinatie, zorgt samen met de Studiedienst van de Vlaamse Regering voor een degelijke monitoring en staat samen met de afdeling Communicatie van het Departement DAR in voor de communicatie over ViA als hét toekomstproject van Vlaanderen.

Organisatie van een transitie

Een interministerieel comité, waarin telkens de verantwoordelijke Vlaamse ministers zetelen op basis van hun inhoudelijke betrokkenheid bij de respectieve transitie, zorgt voor de aansturing van de transitie. Het bekrachtigt de langetermijnvisie, staat garant voor coherentie en dynamiek in de uitvoering ervan, stimuleert en neemt daarvoor de nodige beleidsmaatregelen. De transitie zelf vindt

plaats in partnerschap met de vijf spelers uit de maatschappelijke vijfhoek. Die partners hebben een gedeelde verantwoordelijkheid en zetelen, samen met een afvaardiging uit het transitieteam dat de operationele processen coördineert en opvolgt, in het bestuur van de transitie. Dat bestuur houdt toezicht op de uitrol, de consolidatie, de begeleiding en de opvolging van die initiatieven en gaat het engagement aan om de visie en de ambitie van de betreffende transitie te (laten) realiseren. Binnen het transitie-ecosysteem (dat de relevante belanghebbenden uit en in het werkveld federeert), onder leiding van de transitie-manager met zijn transitieteam, vindt de echte uitvoering van de transitie plaats in de vorm van projecten, initiatieven, acties ... Het transitieteam coördineert en werkt de transities uit, steunend op een voldoende transversale werking zowel binnen als buiten de Vlaamse overheid.

5) Gericht inzetten van middelen en voorzien van experimenteer ruimte

Als transities ingezet worden als dé prioritaire hoekstenen van een duurzame toekomst, vereist dat het vrijmaken en het adequaat inzetten van mensen en middelen door zowel de Vlaamse overheid als de externe partners. Dat is zowel mogelijk met nieuwe middelen als door de transversale bundeling van bestaande middelen.

De versnippering van middelen in de maatschappelijke vijfhoek houdt belangrijke uitdagingen in. Een slimme heroriëntering van middelen is aangewezen als we de transitiearena's voldoende financiële armslag willen geven, zowel op het niveau van de Vlaamse overheid als de externe partners. De bundeling van middelen is een essentiële stap in de richting van transversaliteit. Aan de kant van de overheid betekent het dat middelen gebundeld worden tussen (tot op heden verkokerde) beleidsdomeinen met een expliciete focus op de transities. De ontwikkeling van collaboratieve financieringsmodellen in de investeringswereld opent op haar beurt nieuwe perspectieven. In het kader van de grote maatschappelijke uitdagingen zijn dergelijke collaboratieve financieringsplatformen een innovatieve manier om financiële middelen, en dus investeringskracht, te bundelen. Naast de bundeling van bestaande middelen is het ook relevant om te voorzien in nieuwe middelen. In dat opzicht wordt het voorstel geponneerd voor de creatie van een TiNA-bis, een tweede Transitie- en Acceleratiefonds, dat de mogelijkheid biedt voor doelgerichte financiering van grote transities.

Naast de heroriëntering en bundeling van middelen is het ook van belang om middelen in te zetten voor vernieuwende transitie-experimenten. Verschillende transities hebben te kampen met een zogenaamde innovatiekloof. Verschillende actoren uit de maatschappelijke vijfhoek (waaronder ook het bedrijfsleven) slagen er nog onvoldoende in om de kennis, verkregen via onderzoek en ontwikkeling, te absorberen en te valoriseren in hun aanbod en werking. Daardoor dringen bepaalde inzichten en ontwikkelingen niet snel genoeg door tot de transitiedomeinen. Daarom is het belangrijk om in te zetten op vernieuwende transitie-experimenten. Creëer een beschermde incubatie-omgeving waarin ontwikkeld en geleerd kan worden, zonder de onmiddellijke druk van regelgeving en het behalen van positieve resultaten. Experimenteer ruimte, in de vorm van demonstratoren en proeftuinen, is noodzakelijk om innovatieve ontwikkelingen te testen en naar een hoger niveau van operationaliteit te tillen.

6) Communicatie en brede sensibilisering

Elke burger draagt mee verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat Vlaanderen zich verder ontwikkelt tot een economisch innovatieve, duurzame en sociaal warme samenleving. Een sterke communicatie en sensibilisering over de gemeenschappelijke doelstellingen die in de transities gevat worden, is wezenlijk en moet dus op elk moment blijven plaatsvinden. Er wordt ingezet op cocreative werkvormen.

7) Rol van het onderwijs

Transities bieden een antwoord op grote maatschappelijke uitdagingen, maar krijgen pas hun volle impact als het belang van de verandering doordringt bij elke burger. Jonge mensen kunnen een belangrijke impuls geven aan een nieuwe cultuur, een nieuw gedragspatroon dat nodig is voor de transitie. Daarom is voldoende aandacht voor de grote maatschappelijke uitdagingen en de nieuwe oplossingsrichtingen in de diverse onderwijscurricula noodzakelijk. Alleen op die manier kunnen we mensen vertrouwd maken met, opleiden tot en voorzien van de nodige inzichten en vaardigheden om tot de realisatie van de transitie bij te dragen.

Situering

Dit document wil een antwoord bieden op de vraag van de minister-president aan de nieuwe voorzitter van de Raad van Wijzen, Koenraad Debackere, om samen met de Raad van Wijzen rond de werking van de transities van Vlaanderen in Actie (ViA) een kortetermijnactieplan en een voorstel van strategie voor de periode 2014-2020 uit te werken, die aan de volgende regering kunnen worden voorgelegd.

Het vertrekt vanuit de gemeenschappelijke ambitie om de doelstellingen van het Pact 2020 te realiseren tegen 2020. Dat vraagt duurzame antwoorden op de grote systemische uitdagingen die de laatste jaren door het samenkomen van uiteenlopende crises nog sterker en sneller op ons afkomen. Het gaat om uitdagingen rond het financieel-economische weefsel, klimaat en natuur, inclusie en armoede, vergrijzing, de wereldwijde schaarste in grondstoffen (energie, materialen, water, voedsel ...). Daarnaast zijn er de typische uitdagingen voor een welvarende regio in het hart van Europa: hoe kunnen we veel organiseren (leren, wonen, werken, ondernemen, landbouw, vrije tijd én natuur ...) op een kleine ruimte? Hoe gaan we naar een duurzame mobiliteit? Toenemende zorgvragen en vereenzaming vragen een warme en zorgzame samenleving. Dat alles vraagt een klantgerichte, moderne overheid en sterke, creatieve partners uit alle geledingen van de maatschappij.

Daarom gaat de Raad, als behoeder van Vlaanderen in Actie en de doelstellingen van het Pact 2020, de uitdaging aan om een strategie op te stellen met het oog op een verdere versterking en verdieping van de ViA-transities in de loop van de volgende legislatuur. Uiteraard zal de Raad van Wijzen niet nalaten de quick wins die uit die oefening naar boven komen, nog aan te reiken aan de huidige Vlaamse Regering.

Dit voorstel van strategie is tot stand gekomen op basis van intensief overleg tussen de voorzitter en de leden van de Raad van Wijzen, de procesmanager en de transitie managers (zie bijlage I voor een overzicht van de leden en transitie managers), die sinds 2011 de opdracht hebben gekregen om de ViA-transities te coördineren. Bij de opmaak van de tekst werden ze ondersteund door de Stafdienst van de Vlaamse Regering en kon er beroep worden gedaan op de expertise van het Steunpunt Transitie voor Duurzame Ontwikkeling.

Vlaanderen in Actie: verleden, heden en toekomst

Vlaanderen in Actie (ViA) is het overkoepelende langetermijnproject voor Vlaanderen. ViA heeft een krachtige visie: in 2020 moet Vlaanderen bij de vijf beste regio's in Europa behoren. Onze regio moet uitblinken als economisch innovatieve, duurzame en sociaal warme samenleving. Die ambitie is nodig om de grote uitdagingen te pareren die op Vlaanderen afkomen en die onze welvaart kunnen bedreigen: de internationale concurrentie, de vergrijzing van de bevolking en het energie- en klimaatvraagstuk ... Met alle maatschappelijke krachten (sociale partners, breder middenveld, ambtenarij) werd die visie, opgebouwd rond zes grote doorbraken, uitgewerkt in twintig doelstellingen. Rond die doelstellingen werd in het voorjaar van 2009 door zowat honderd organisaties een pact ondertekend: het Pact 2020. Dat Pact heeft een nooit eerder gezien draagvlak (ook binnen de verschillende Vlaamse politieke partijen) en is tot op vandaag niet gecontesteerd.

Het regeerakkoord van de zomer van 2009 stelde dat we 'met de concretisering van de doorbraken in tastbare projecten en flankerend beleid' (...) 'in de komende regeerperiode substantiële stappen zetten om de doelstellingen van het Pact 2020 te bereiken'.

Deze regering heeft op vijf niveaus concrete acties uitgevoerd die ViA operationaliseren:

- De doorbraken en de doelstellingen werden vertaald in concrete sleutelprojecten voor de verschillende beleidsdomeinen. Het betreft 337 sleutelprojecten die periodiek worden gemonitord door de Stafdienst van de Vlaamse Regering.
- De doelstellingen van het Pact 2020 zijn in overleg met de SERV en de Verenigde Verenigingen omgezet in een set van meetbare indicatoren. Jaarlijks in juni legt de Studiedienst van de Vlaamse Regering een rapport neer dat wordt besproken met de ondertekenaars. De langetermijndoelstellingen van het Pact zijn het kompas voor het beleid (cfr. Seneca).

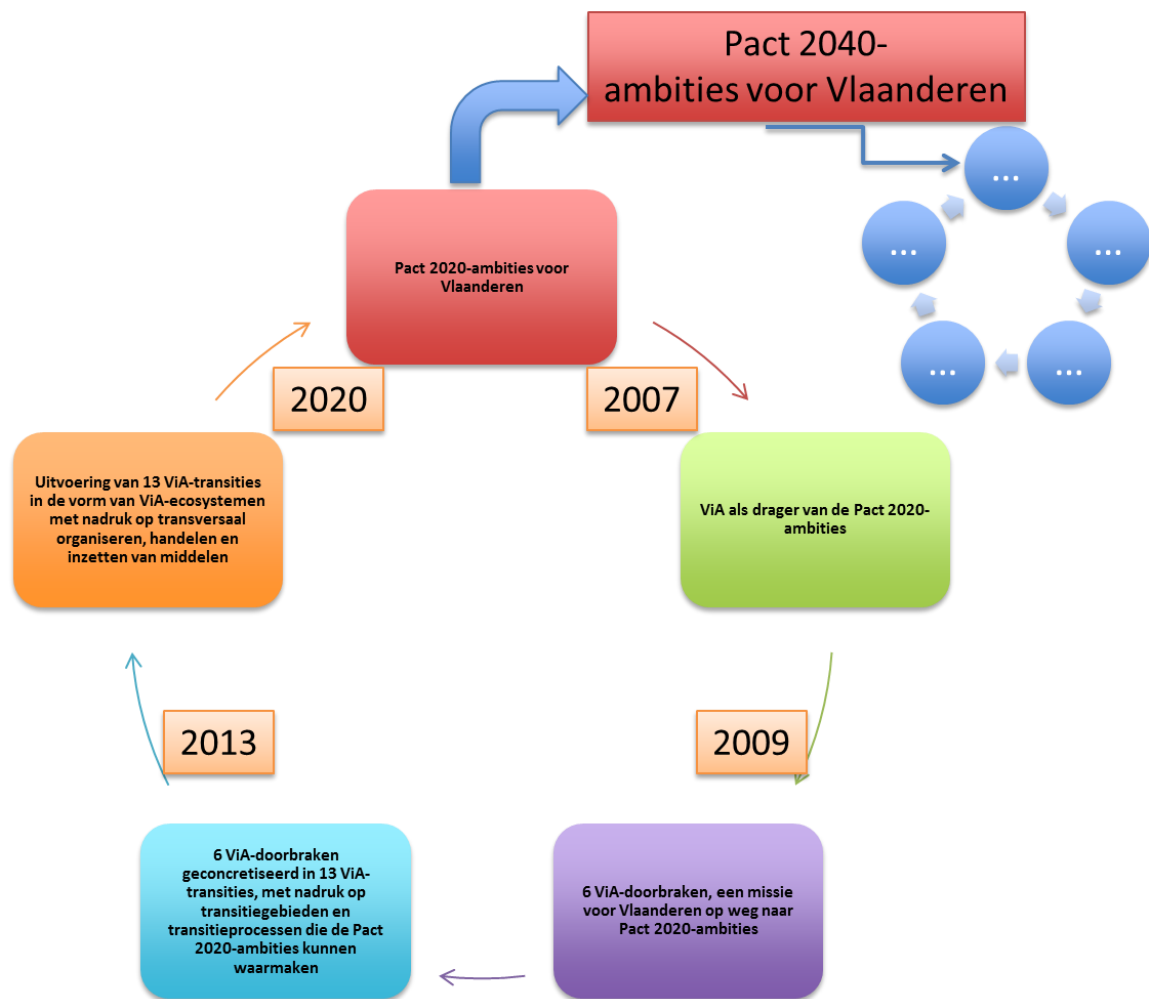
Uit de meting van 2013 bleek dat 59 indicatoren van het Pact 2020 positief geëvolueerd zijn ten opzichte van de nulmeting, en dat 16 indicatoren negatief geëvolueerd zijn. Dat is een stuk beter dan de meting van 2012, toen 56 indicatoren positief evolueerden en 34 indicatoren negatief. Voor 48% van de indicatoren van het Pact 2020 is nu al de doelstelling bereikt, of ze liggen op schema om het doel te bereiken tegen 2020 (65 op de 136).

Om te controleren of alle ViA-projecten in het [regeerakkoord](#) goed uitgevoerd worden, heeft de Vlaamse overheid een monitoringsysteem opgezet. Voor elk project wordt per jaar een doelstelling geformuleerd. Zo kan men meten of de projecten op schema zitten of niet. De monitoring van december 2013 toont een positieve evolutie ten opzichte van de vorige monitoring van januari 2013. Er zijn al 69 projecten volledig gerealiseerd, in januari waren dat er nog maar 36. Slechts 19 projecten kampen nog met een vertraging, tegenover 38 in januari. Dat maakt dat 94% van de projecten op koers zit.

- Er werd een Raad van Wijzen samengesteld met vertegenwoordigers van de ondertekenaars van het pact (sociale partners, middenveld, administratie), aangevuld met onafhankelijke deskundigen. Die raad onder het voorzitterschap van Koen Geens en vervolgens Koenraad Debackere vergadert verschillende keren per jaar. De raad is een essentieel klankbord en alarmbel voor de uitvoering van ViA, en neemt ook een ambassadeursrol op in organisaties.
- Vertrekkend vanuit ViA formuleerde de Vlaamse Regering een Vlaams hervormingsprogramma ter uitvoering van de EU 2020-strategie, dat werd ingediend bij de Europese Commissie. De Vlaamse doelstellingen van het Pact 2020, met brede scope op milieu en inclusie, sporen met de nieuwe langetermijndoelstellingen van Europa. Vlaanderen liep voorop en andere regio's kijken naar de manier waarop we acties ontwikkelen. (cf. EU-workshop in juni 2012 om ervaringen te delen).
- Op basis van die elementen en in overleg met de Raad van wijzen (cf. Away Day van 25 maart 2011) trok de Vlaamse Regering ook lessen voor de aanpak van de diepgaande maatschappelijke veranderingen op lange termijn die nodig zijn om de doelen van ViA te bereiken. Onze samenleving zal immers fundamenteel moeten wijzigen. We moeten met z'n allen ondernemender worden, nieuw sociaal engagement opnemen en duurzamer omgaan met energie, materialen en mobiliteit. We kunnen de noodzakelijke transitie afwachten (en tijd en welvaart verliezen) of we kunnen proberen de transitie te sturen, te managen. Met ViA kiest Vlaanderen voor transitie management om maatschappelijke uitdagingen aan te pakken en veranderingen versneld ingang te doen vinden door middel van systeeminnovaties.

Waar staan we nu?

ViA kan ondertussen bogen op een stevige basis, gekenmerkt door een logische onderbouw en consequente opbouw van de ViA-doelstellingen en van de acties die nodig zijn om ze te realiseren. Het ViA-proces plaatst Vlaanderen in Europese context niet alleen op het voorplan qua nagestreefde en te bereiken ambities, maar ook wat de aanpak betreft om die ambities te vertalen in concrete acties, en om die acties organisatorisch te verankeren. Via de concrete uitwerking van het Pact 2020 neemt Vlaanderen trouwens resoluut het voortouw in de realisatie van gedeelde waarden en doelstellingen voor de Vlaamse regio. De Pact 2020-waarden en -doelstellingen hebben bij uitstek betrekking op de werkzame en sterk toekomstgerichte doorsnede van de grote maatschappelijke en economische uitdagingen waar Vlaanderen vandaag, net als Europa, voor staat. Juist door hun grote maatschappelijke relevantie hebben de Pact 2020-doelstellingen een significant socio-economisch potentieel en kunnen ze de Vlaamse ambities voor welvaart en welzijn naadloos concretiseren. Vertrekkend van en voortbouwend op de Pact 2020-ambities heeft ViA de voorbije vijf jaar een doordacht en consistent traject doorlopen dat samengevat wordt aan de hand van figuur 1.



Figuur 1: traject Vlaanderen in Actie

Eerst en vooral zijn de Vlaamse ambities, zoals verwoord in het Pact 2020, door het ViA-proces met de betrokkenheid van alle relevante betrokkenen ('captains of society') vertaald in zes duidelijk benoemde ViA-doorbraken. Die zes ViA-doorbraken vormden het sluitstuk van de eerste fase van ViA in de vorige legislatuur en zijn ook het vertrekpunt van de tweede ViA-fase in de huidige legislatuur. De tweede fase vereiste de identificatie en de uitwerking van concrete projecten op basis van een doelgerichte aanpak die alle relevante stakeholders (overheid, middenveld, bedrijven en kennisinstellingen) bij het proces van projectdefinitie en -scoping betrok. Daarvoor zijn het concept van transitiegebieden en de methodiek van transitie management ontwikkeld en gehanteerd. De toepassing ervan heeft geleid tot de identificatie en de bepaling van dertien transities die de zes ViA-doorbraken concretiseren. Vandaag, eind 2013, bereikt het ViA-proces zijn derde fase, meer bepaald de vertaling van die dertien transities in concrete acties op het terrein, waarbij gedeeld eigenaarschap van alle belanghebbenden en transversaal werken en gedeeld inzetten van middelen door dezelfde belanghebbenden de kern van beleid en actie vormen.

Om de transities organisatorisch in te bedden, staat in de derde fase van ViA het ViA-ecosysteem centraal. Een transitiegebied wordt organisatorisch verankerd in een ecosysteem, dat vorm krijgt via een systemisch proces van transitie management en zo op het terrein bijdraagt tot de realisatie van de ambities van het Pact 2020 tijdens de komende legislatuur. Het werken in ViA-ecosystemen staat

daarbij centraal omdat het de nadruk legt op het bereiken van de Pact 2020-doelstellingen door transversaal te organiseren en in te zetten op de dertien transitiegebieden die de resultante zijn van het doorbraakdenken uit de eerste fase van ViA. In een ViA-ecosysteem staan gedeeld eigenaarschap en transversale acties daarvoor centraal. Een ViA-ecosysteem brengt de traditionele 'triple helix'-actoren (beleid, bedrijf en onderzoekswereld) met de vertegenwoordigers van de 'civil society' samen in een coherent werkkader. Door de combinatie van relevante en gedreven belanghebbenden overstijgt het ViA-ecosysteem de traditionele organisatievormen van clusters en sectoren. In het concipiëren en realiseren van gedeelde waarden en doelstellingen zijn die laatste ook relevant, maar volstaan ze niet. Het ecosysteem daarentegen is nodig en voldoende.

Het schept de werkomgeving waarin het ViA-transitiemanagement met betrokkenheid van alle relevante actoren organisatorisch verankerd kan worden. Zoals de bovenstaande figuur aantoonst, wordt zo de cirkel gesloten: ViA-doorbraken zijn vertaald in ViA-transities, die nu de grond zullen raken in ViA-ecosystemen, waar gedeeld eigenaarschap moet zorgen voor een proces van actie en verbetering op het terrein. Zo is Vlaanderen in staat om via de geïdentificeerde transities de Pact 2020-doelstellingen te realiseren.

De Raad van Wijzen is er vast van overtuigd dat we ons vandaag op een belangrijk en cruciaal kantelpunt bevinden, niet alleen een kantelpunt voor ViA, maar ook voor Vlaanderen. Bij dat kantelpunt worden, door de ViA-ecosystemen heen, transitiedenken en transitiehandelen de kern van een toekomstgericht Vlaamsbreed beleid. In dat beleid staan gedeeld eigenaarschap van de transities, de gedeelde inzet van middelen en transversale beleidsvoering en -organisatie centraal. We bevinden ons ook op een kantelmoment tussen drie onderling samenhangende fasen in het ViA-proces, van doorbraakdenken in de vorige legislatuur, over transitiedefinities in de huidige legislatuur naar ecosysteemhandelen in de volgende legislatuur. Als Vlaanderen erin slaagt die drie fasen als een logisch geheel in elkaar te laten overvloeien, heeft het niet alleen een vooruitstrevend kader ontwikkeld om vanuit alle betrokken actoren, samen met de overheid, de grote maatschappelijke en economische uitdagingen waarmee het geconfronteerd wordt, aan te pakken. Het heeft dan ook een wissel getrokken op de realisatie van de Pact 2020-ambities. Het is dus hoog tijd om te schetsen hoe die derde fase van ViA vorm kan en moet krijgen. Als bijbehorende opmerking, zoals ook aangegeven in de figuur, geldt dat de leer- en doecyclus die nu doorlopen is met en door ViA, niet eindigt in 2020, maar dat de komende jaren een nieuwe cyclus ontstaat met nieuwe ambities voor Vlaanderen tegen 2040.

De ViA-transities

1. De noodzaak

Op 25 maart 2011 selecteerde de Vlaamse Regering samen met de Raad van Wijzen dertien grote uitdagingen. Om die grote uitdagingen aan te pakken, wordt transversaal gewerkt volgens een methodiek die geïnspireerd is op transitie management.

Grote systemische veranderingen of transities gebeuren, zelfs als we niets doen. Een systeem dat hardnekkige problemen ondervindt, past zich immers aan. Dergelijke problemen komen vaak van buitenaf, vanuit de bredere omgeving (ook wel landschap genoemd). Bijvoorbeeld: de toenemende schaarste van fossiele brandstoffen op de wereldmarkt zal de energieprijzen verder de hoogte in jagen, waardoor we automatisch minder energie zullen gebruiken en op zoek zullen gaan naar goedkopere alternatieven. Er zijn vergelijkbare voorbeelden op het vlak van klimaatverandering (en bijvoorbeeld de stijging van de zeespiegel), de vergrijzing enzovoort. In het verleden hebben al veel transities plaatsgevonden. Transities of veranderingen zijn niet altijd positief. De resultaten van transities zijn ook niet altijd duurzaam. Ze resulteren niet automatisch in een structurele verbetering op economisch, sociaal en milieugebied.

Een regio die tot de top vijf van Europa wil behoren, wacht niet op de volgende crisis, wacht niet tot de volgende verandering haar onderuit haalt. Zo'n regio investeert op tijd in transities, vanuit een goed onderbouwde langetermijnvisie en een gedeelde inzet op innovatieve, duurzame oplossingen. Om impact te hebben op de eigen toekomst, zijn een goede voorbereiding en transitie management nodig!

2. Transities en duurzaamheid

Transities moeten een duurzame samenleving opleveren, met een evenwichtige aandacht voor economische vooruitgang, het algemeen welbevinden en de impact op milieu en natuur. De huidige Vlaamse Regering is het engagement aangegaan om zich in haar handelen te laten leiden door de langetermijnvisie voor 2050 van de Vlaamse strategie voor duurzame ontwikkeling. De langetermijnvisie en de strategie spitsen zich toe op een aantal systemen: het energiesysteem, het mobiliteitssysteem, het voedselsysteem, het wonen-en-bouwensysteem, het gezondheidssysteem, het materialensysteem en het holistische kennis- en leersysteem.

Ook de EU 2020-strategie en het ViA-pact 2020 zullen gebruikt worden als toetssteen in het proces, om te kijken of we in de middellangetermijnambities tot 2020 nog altijd in de juiste richting werken. Voor beide beschikken we over streefnormen en goede indicatorensets, die ons kunnen vertellen of we in de juiste richting werken. Om de ambities binnen elk van de transities goed te kunnen aftoetsen, blijft een verdere verfijning van de indicatorensets aangewezen. De verfijning zal in het bijzonder oog hebben voor de connectiviteit tussen actoren, hun inputs en outputs, die noodzakelijk is voor elke transitie.

3. Gemeenschappelijke ambitie en waarden voor ViA

Vanuit de achtergrond van de grote systemische uitdagingen die op ons afkomen, en vanuit de middellangetermijndoelstellingen die ons vanuit Europa opgelegd worden in de Europa 2020-strategie en die we onszelf opleggen in het Pact 2020, komen we tot de volgende ambities en waarden, die voor de Raad van Wijzen centraal moeten blijven staan:

Vlaanderen wil tegen 2020 tot de top vijf van de regio's van Europa behoren. Tegen 2020 wil Vlaanderen een economisch innovatieve, duurzame en warme samenleving zijn.

Die ambities en waarden zijn in het ViA-forum van april 2013 nogmaals bevestigd. Op het forum waren meer dan vijfhonderd deelnemers aanwezig uit diverse geledingen van de maatschappij. Op het forum en de dagen nadien bevestigden de vele ViA-partners (meer dan driehonderd) hun engagement voor de ambities van Vlaanderen in Actie en het Pact 2020 en bevestigden ze hun engagement voor de dertien ViA-transities. Transities zijn duurzame systeeminnovaties om oplossingen te bieden aan de meest complexe maatschappelijke uitdagingen. De keuze voor die dertien transities werd gemaakt in overleg met de ViA-partners. De partners willen niet alleen samen nadenken over de thema's, maar willen ook samen in actie treden om op langere termijn te zorgen voor een economisch innovatieve, duurzame en warme samenleving. Het zijn complexe vraagstukken die een grondige maatschappelijke verandering vragen in structuren, producten en diensten, en die ook vaak een andere cultuur en een gedragsverandering vereisen. Daarbij is een rol weggelegd voor het beleid, maar ook voor het middenveld en de brede samenleving.

De ViA-transities zijn:

1. nieuw industrieel beleid;
2. gazellesprong (internationaal ondernemen en groei);
3. iedereen mee, iedereen actief;
4. stroomlijning gericht innovatiebeleid;
5. Flanders' Care;
6. kinderarmoede;
7. duurzaam wonen en bouwen;
8. duurzaam materialenbeheer;
9. hernieuwbare energie en smart grid;
10. ruimte voor morgen;
11. slimme mobiliteit;
12. versnelling investeringsprojecten;
13. duurzame en creatieve stad.

De Raad van Wijzen stelt vast dat enkele belangrijke overkoepelende thema's, zoals klimaat(wijziging) en diversiteit nog niet voldoende hun weerslag vinden in de inhoudelijke uitwerking van de ViA-transities. Er zijn echter, bijvoorbeeld voor de klimaatproblematiek, harde richtlijnen vanuit het Europese niveau. Het zou dus logisch zijn als elke transitie waarvan de uitrol een invloed kan hebben op het klimaat, rekening houdt met de klimaatdoelstellingen. Hetzelfde geldt voor diversiteit. Er zijn diverse internationale en Europese afsprakenkaders rond de transitithema's, die richting geven.

4. Systeeminnovatie en transitie management

Het ecosysteem

Als we spreken over systeeminnovatie of veranderingen in grote maatschappelijke systemen, is het evident dat één actor binnen het systeem dat niet alleen kan waarmaken. Het vraagt een samenspel van alle spelers van het systeem. Als je een grote maatschappelijke uitdaging wilt opnemen, en het systeem fundamenteel wilt vernieuwen, doe je dat niet vanuit de overheid alleen, maar werk je samen met ondernemers, middenveldorganisaties, onderzoekers, financiers, en zelfs elke burger afzonderlijk die zijn gewoontes zal moeten aanpassen. Daarbij is het cruciaal dat initiatief en actie niet beperkt blijven tot de overheid, en dat ze het onderwerp worden van een ondernemend proces van zoeken en experimenteren, waarbij alle relevante stakeholders aan de slag gaan in een proces van gedeeld eigenaarschap.

Hiernaast zien we dat verschillende systemen onderling van elkaar afhankelijk zijn, en dat het dus weinig zin heeft om bijvoorbeeld op politiek of financieel vlak maar op één transitie in te zetten als die op haar beurt afhankelijk is van andere transities om echt resultaat te bereiken. Dat impliceert dat zowel inhoud, maar bijvoorbeeld ook technologische en niet-technologische vooruitgang met elkaar interageren. De onderlinge verwevenheid zorgt ervoor dat de vooruitgang binnen één transitie niet nadelig mag zijn voor andere transities. Daarover moet worden gewaakt bij de overkoepelende aansturing of borging van de transities.

Transitiemanagement: een nieuwe governance om samen te denken en samen te doen



Figuur 2: transitie management

Transitiemanagement vraagt een aantal stappen per transitie:

- Ken de systemische uitdaging (punt 1, figuur 2): Vertrek vanuit een goede omgevingsanalyse van het systeem: welke zijn de sterktes en de zwaktes van het systeem? Welke evoluties zien we in het bredere landschap (in de wereld) die een invloed kunnen hebben op het systeem of die het systeem onder druk (kunnen) zetten? Zijn er op wereldniveau of op Europees niveau al doelstellingen geformuleerd waar we rekening mee moeten houden? Wie zijn de belangrijkste spelers binnen het systeem? Wie zijn echt vernieuwers of koplopers? Wie zijn potentiële partners voor verandering? Wie heb je nodig om de echte omslag te maken?
- Is er een gedeeld toekomstbeeld (punt 2, figuur 2)? Kijk binnen het ecosysteem wie je belangrijkste partners voor verandering kunnen zijn. Dat is vaak een goede mix tussen enkele vooruitdenkende regimespelers en enkele sterke koplopers. Met die groep kun je een gezamenlijke visie en ambitie uitwerken. Voor die uitdaging hopen we dat Vlaanderen (in Europa, in de wereld) er de volgende decennia zus of zo zal uitzien. Maak het zichtbaar: wat is uw toekomstbeeld? Waar moeten we naartoe werken? Ieder vertrekt van nature vooral vanuit een eigen belang, maar zoek naar het gemeenschappelijke belang: wat helpt ons allemaal vooruit? Wat verbindt ons? Wat is de grote doorbraak, die we samen willen bereiken?
- Niet alleen denken, ook samen doen (punt 3 en 4, figuur 2): Teken met de partners een aantal werkrichtingen uit. Hoe denk je dat je die toekomst kunt bereiken? Maak een roadmap met werkrichtingen en detecteer hefboomprojecten. Hefboomprojecten zijn projecten die de doorbraak sterk in de juiste richting kunnen duwen. Waar is er innovatie nodig en moeten we ruimte creëren voor experimenten? Als je de ambitie kent en roadmaps (en werkrichtingen) hebt uitgewerkt, grijp dan ook het laaghangende fruit (quick wins). Het geeft actie en geloof in de werkrichtingen bij alle partners. Samen doen betekent ook inzetten op dezelfde prioriteiten en middelen samenbrengen: dat kunnen financiële middelen zijn, maar ook mensen of kennis of zelfs invloed.
- Bottom-up en top-down: Naast een gemeenschappelijke agenda die het kader en de aanpak uittekent, gaat het ook om het voortdurend integreren van bottom-upinitiatieven die draagvlak leveren, nieuwe ideeën aanreiken en de interactie met het lokale niveau en de burger mogelijk maken. Top-down wordt er voorzien in duidelijke keuzes en prioriteiten die rekening houden met de gewenste toekomstscenario's.
- Experimenteren, leren en verankeren wat goed zit (punt 5 en 6, figuur 2): Het is belangrijk om het geheel goed te blijven monitoren en te toetsen aan de oorspronkelijke ambities en werkrichtingen. Vanuit de projecten en acties die ontwikkeld worden, moeten we leren wat goed werkt en wat ons niet vooruithelpt. Dat laatste moeten we ook durven bijsturen of stopzetten. Voor de zaken die goed lopen, moeten we de nodige stappen zetten om ze in het veranderende systeem te verankeren (in nieuw beleid, regelgeving, producten en diensten, waardepatronen en gedrag). Dat vraagt een permanente toetsing aan de oorspronkelijke ambities, maar leren betekent soms ook een verschuiving in het toekomstbeeld, in de nieuwe ambities. Het vraagt een aangepast stelsel van meetpunten en indicatoren, zoals die

in het Pact 2020 verwoord zijn, maar die verfijnd en bijgesteld kunnen worden naarmate de transitieprocessen verder uitgerold worden in de context van de ViA-ecosystemen.

Uitdagingen

Sinds 2011 is er een hele weg afgelegd rond de dertien transities. De Vlaamse Regering gaf aan de leidend ambtenaren van het meest direct betrokken beleidsdomein voor elke transitie de opdracht om als ‘integrator’ de partners mee rond de tafel te brengen van wie ze geloven dat ze een sterke meerwaarde kunnen bieden voor de transities. Hun tweede opdracht bestond erin om voor elke transitie één of twee transitie-managers aan te wijzen, die de verantwoordelijkheid kregen voor de volledige opvolging van de transitie vanuit de overheid. De transitie-managers zorgen ervoor dat de partners samenkomen en de verschillende stappen van het transitie-management doorlopen. Rond elke transitie-manager heeft zich intussen een samenwerkingsverband ontwikkeld van partners uit het middenveld, de ondernemingswereld, onderzoekers en ambtenaren uit diverse domeinen. Elke transitie heeft zijn eigen wetmatigheden en volgt zijn eigen ritme, maar overal wordt de beweging voelbaar en zichtbaar door een uitgesproken en uitgetekende gemeenschappelijke ambitie, door mensen die samen projecten uitwerken, door onderzoekers die scenario’s ontwikkelen en leerpunten opvolgen, door innovatieve producten die het daglicht zien ... Om een beeld te krijgen op alle werkzaamheden, verwijzen we naar de website www.vlaandereninactie.be.

Vandaag zitten we op een kantelpunt: het werkpad naar de toekomstgerichte veranderingen is ingezet. Zeker de transities die al iets langer lopen, zoals de transitie duurzaam wonen en bouwen, en de transitie materialenbeheer, zijn al zichtbaar in het straatbeeld en in onze gewoonten. Amper vijf jaar geleden keken de meesten van ons vreemd op als er gesproken werd over een duurzame woning. Nu kijkt elke burger of zijn woning wel energiezuinig is, of de juiste materialen gebruikt zijn, en of de woning levenslang toegankelijk en leefbaar blijft. Recyclage is intussen ook ingeburgerd, maar bedrijven gaan verder en kijken of er uit afval opnieuw grondstoffen ontwikkeld kunnen worden voor nieuwe producten of ze maken hun producten al van bij de aanvang klaar om maximaal hergebruik van de onderdelen mogelijk te maken. Sommige transities die zeer snel een stevig partnerschap op de been hebben gekregen, zoals Flanders’ Care, inspireerden al heel wat sectoren buiten de klassieke zorgsector om met hen mee te denken over zeer innovatieve oplossingen voor de zorgverlening van de toekomst. Toch vraagt dat tijd en zitten de meeste transities nog in de eerste bocht van de S-curve (zie het bovenstaande schema). Maar we zitten op een kantelpunt omdat de verandering is ingezet en het besef vandaag zeer groot is dat de veranderingen of transities moeten worden voortgezet om de toekomst van de volgende generaties veilig te stellen.

Om dit kantelpunt te nemen en versterkt voort te werken aan de transities, identificeerde de Raad van Wijzen de volgende zes belangrijke randvoorwaarden die de aandacht vragen als men de transities succesvol wil laten verlopen.

1. Engagement

Om de gewenste systeemveranderingen tot stand te brengen, is er een engagement nodig van alle stakeholders in de samenleving. Naast een duidelijk engagement van de overheid zijn ook het engagement en het opnemen van eigenaarschap door ondernemers, onderzoekers, organisaties, financiers en civil society (en haar burgers) noodzakelijk. De realiteit is echter dat die randvoorwaarde bij verschillende transities nog onvoldoende aanwezig is. Afhankelijk van transitie tot transitie zien we soms onvoldoende engagement van zowel de overheid als externe partners.

De cultuur bestaat er nog veelal in dat men vanuit de overheid voorstellen voorlegt, waarop dan gereageerd kan worden door externe partners, vanuit de eigen belangenvertegenwoordiging. De mentale omslag maken naar 'samen denken en doen' is niet altijd eenvoudig. Maar ook bij de overheid zelf is de overgang naar 'samen denken en doen' vaak nog niet (volledig) gemaakt. Zo wordt er, ook binnen de eigen organisatie, niet overal prioriteit gegeven aan de transities. Tussen een veelheid van kortetermijnprioriteiten blijkt het niet eenvoudig om zich te engageren voor een langetermijntraject. Nu handelen voor resultaten binnen complexe trajecten met resultaten die pas echt hun neerslag tonen op middellange of lange termijn, botst vaak met de kortetermijnresultaten die verwacht worden in en van de politiek. Zodoende moeten kabinetten en administraties soms meer overtuigd worden dan de externe partners, die in de transitie wel een goede aanpak zien voor de lange termijn. Er is dus voor een aantal transities meer politiek en ambtelijk draagvlak nodig: echt engagement van de betrokken minister(s), de kabinetten en de leidend ambtenaren.

Bij sommige transities trekt de overheid het eigenaarschap dan weer teveel naar zich toe. Daar moet de transitie meer worden opengesteld voor de relevante partners in de maatschappij. Naast de opstart van de ViA-transities zien we dat er wel degelijk veel transitie-initiatieven in de samenleving plaatsvinden, maar er is nog geen link gelegd met de ViA-transities waar ze relevant zouden kunnen zijn (bijvoorbeeld als leerprojecten, niches). De link met relevante lokale initiatieven kan zeker een meerwaarde bieden. Misschien heeft het nog wat aarzelende engagement van niet-overheidspartners te maken met de veelheid aan programma's en initiatieven die nu door de overheid in gang wordt gezet. Er is in toenemende mate een risico van overbevraging en niet-afgestemde bevraging door de overheid van de partners. Ook dat heeft te maken met een heldere prioriteitstelling. In sommige andere transities is het engagement niet breed genoeg, blijven groepen van maatschappelijke stakeholders nog te veel aan de kant en nemen ze nog geen verantwoordelijkheid.

Er moeten actieplannen (roadmaps) worden opgemaakt met afspraken over verantwoordelijkheden en er moet engagement komen van alle partners (niet alleen van de overheid). De politiek vervult een voorbeeldfunctie in de maatschappij. Haar duidelijke engagement brengt andere partners mee aan tafel.

2. Verkokering doorbreken

De organisatie en bedrijfscultuur van de meeste partners (de overheid of andere partners) zijn niet altijd gericht op de samenwerking over de grenzen van entiteiten of organisaties heen. Het wordt nog een grotere uitdaging als we het hebben over (beleids)domein- of sectoroverschrijdend samenwerken.

Transities zijn echter antwoorden op complexe uitdagingen die een sectoroverschrijdende, transversale aanpak vragen.

De huidige opgesplitste structuur van de (Vlaamse) overheid bemoeilijkt de samenwerking over de grenzen van beleidsdomeinen en organisaties heen. Er wordt wel samengewerkt, maar als er transversaal wordt samengewerkt, is dat dankzij een sterk maatschappelijk engagement van en goede werkrelaties tussen een aantal mensen. Ze botsen regelmatig op de grenzen van het systeem. De informatiedoorstroming is in deze omstandigheden niet optimaal. Er zit ruis in het engagement van de hiërarchische lijnen op de trajecten en er zijn regelmatig vragen over het mandaat waarin die mensen kunnen of mogen functioneren.

Verkokering is echter niet alleen eigen aan de Vlaamse overheid. Ook het sectoraal denken aan de bedrijfskant kan tot verkokering leiden. Transversale samenwerking binnen en tussen bedrijfssectoren wordt in het transitiedenken evenzeer een uitdaging en een noodzaak. Openheid voor de uitdagingen die de competitiviteit en slagkracht van iedereen aanbelangen, de gezamenlijke inzet van mensen en middelen, het definiëren van doelen die sectoroverschrijdend zijn: al die grenzen moeten doorbroken en overschreden kunnen worden.

De verkokering vormt uiteraard niet alleen een probleem voor de transitietrajecten, maar voor zowat alle beleidsdomeinoverschrijdende vraagstukken binnen de Vlaamse overheid. Transitie – als summum van beleidsdomeinoverschrijdende trajecten – ondervinden er wel de meeste nadelen van. Daarom bestempelen onder andere de transitimanagers dit aandachtspunt als het meest prioritair aan te pakken knelpunt. Deze problematiek is samen te vatten als de noodzaak om van een zuiver functionele structurele aanpak over te gaan naar een aanpak waarin zowel een functionele als een transversale aansturing een plaats krijgt (zie verder). Er moet dus niet alleen gewerkt worden aan de uitdagingen in het eigen beleidsdomein, maar ook aan de uitdagingen die het eigen beleidsdomein overschrijden, en die maatschappelijk relevant genoeg zijn om gezamenlijk op te nemen.

Ook voor de andere spelers in een ecosysteem blijkt sectoroverschrijdend of transversaal denken en werken geen evidentie. Als we vertrekken vanuit een gemeenschappelijke ambitie op een complexe uitdaging, vraagt het een samenwerking van de overheid in haar diverse, relevante gedaanten, de bedrijfswereld in haar diverse, relevante dimensies, de onderzoekswereld en de organisaties uit alle maatschappelijke sectoren (uit de diverse geledingen van de zogenaamde civil society) die relevant kunnen zijn voor de oplossingsrichtingen voor deze uitdaging. De grote innovaties worden vaak gevonden op de kruispunten van het samenspel tussen actoren en sectoren. De ondernemers en de industrieën van morgen die ze vertegenwoordigen, zorgen voor een economisch sterke basis, en ze zorgen er ook voor dat ze maatschappelijk relevant werk leveren. Dat betekent de dialoog aangaan met andere spelers in de maatschappij: onderzoekers, relevante verenigingen en middenveldorganisaties, vernieuwers, ondernemers uit heel andere sectoren, de burgers en hun platformen in de zogenaamde civil society (bijvoorbeeld als consument of als patiënt).

Om de verkokering te doorbreken, rijst de volgende vraag: Zijn we klaar voor transversale visieontwikkeling en om te werken aan de grote maatschappelijke uitdagingen?

3. Aangepaste governance

Uit de gezamenlijke werksessie van de Raad van Wijzen en transitimanagers (9 juli 2013) kwam naar voren dat er – zowel bij de overheid als bij de ViA-partners – behoefte is aan een aangepaste governance om een langetermijnaanpak die effectief legislatuuroverstijgend is, te verzekeren, en om samen over verschillende grenzen heen te kunnen werken met elkaar.¹ Bovendien is er behoefte aan een gezamenlijk platform om transitietrajecten te bespreken en scherp te stellen.

De governancestructuur van de Vlaamse overheid in haar algemeenheid zorgt vandaag de dag immers voor een erg lineaire aansturing. Men wordt afgerekend op het resultaat dat men behaalt binnen het eigen domein. Inspanningen die domeinoverschrijdend zijn, worden niet of minder erkend. De structuur van de Vlaamse overheid maakt dus samenwerking over de grenzen van bevoegdheidsdomeinen heen niet gemakkelijk (zie ook ‘verkokering doorbreken’). Dat probleem zet zich uiteraard door in de governance van de transitie.

Ook de interne structuur van de partners in de samenleving is vaak niet aangepast aan de transversale manier van werken die gepaard gaat met transitie. Daarom kunnen ook de partners hun samenwerkingsmodel het best aanpassen zodat werken volgens de transitiemethode ingebakken raakt in de interne werking.

Tot slot is het ook zaak om de talrijke initiatieven die al lopen in de bredere samenleving (en die stroken met de visie van de transitie in kwestie), afdoende te vatten en maximaal af te stemmen op de ViA-transities in kwestie. Die initiatieven kunnen de algemene ambities mee versterken.

4. Organisatie van de transversaliteit

Twee problemen dienen zich hierbij aan: (1) de organisatorische onderbouw van de transversale werking binnen de overheid, inclusief de combinatie van functionele en transversale aansturing, en (2) de organisatie van het gedeelde eigenaarschap en de gedeelde verantwoordelijkheid met de werkpartners en belanghebbenden die voor de transitie relevant zijn.

De 13 ViA-transities worden vandaag – volgens de eigen behoeften en de specifieke situatie – elk op een eigen manier vormgegeven en gestuurd. In sommige gevallen bestaat er een vastgelegde structuur met bijvoorbeeld een kernteam en een stuurorgaan (een orgaan waarin de actieve partners vertegenwoordigd zijn en dat de lijnen uitzet en de strategie bewaakt), met duidelijke afspraken voor andere beleidsdomeinen en de betrokken maatschappelijke partners. In andere gevallen bestaan er minder of geen uitgesproken afspraken of trekken de transitimanagers alleen aan de kar, waarbij ze vaak tegen muren aanbotsen. In zowat elk transitietraject (soms meer en soms minder gestructureerd) blijkt dat het voor transitimanagers niet evident is om collega's (binnen of buiten de

¹ Zelfs vanuit de bestaande structuur kunnen onderlinge overlegkanalen beter uitgebouwd en ondersteund worden zonder dat ze nu al geofficialiseerd hoeven te worden. Een verankering binnen een departement blijft aangewezen, maar met beter omschreven vrijheden, verantwoordelijkheden en draagvlak.

eigen organisatie) voortdurend te overtuigen om mee te werken aan transversale projecten. Maar het lijkt er wel op dat bepaalde manieren van governance meer houvast kunnen bieden om transitietrajecten uit te werken dan andere. Zo kan het bijvoorbeeld nuttig zijn om interministeriële comités per transitie op te richten (zie verder).

De organisatie van de hoger beschreven transversaliteit vereist een gepaste invulling. Een louter functionele organisatie volstaat daarbij niet meer. Structureel moet deze transversaliteit immers ook organisatorisch haar inbedding te krijgen zodat er inhoudelijk en procesmatig over beleidsdomeinen heen kan worden gewerkt.

Samen met deze transversaliteit qua procesaanpak dient ook een breder organisatieconcept gearticuleerd dat toelaat om de meervoudige stakeholders die bij een transitieproces moeten betrokken zijn structureel te verankeren en tot gezamenlijke acties te brengen.

Er is daarbij ook nood aan een goed onderbouwd leerplatform, waar we vanuit goede en minder goede ervaringen (in Vlaanderen maar ook elders) kunnen leren en deze kunnen delen om zo de organisatie rond de transities te versterken. Een sterke professionalisering van het transversaal werken dringt zich op. Ook dit vraagt een voortdurend en gecoördineerd samenspel tussen alle betrokken partners.

5. Middelen

Als we de transities behandelen als echte prioriteiten voor een duurzame toekomst, zou dat het vrijmaken van mensen en middelen moeten betekenen. Voor de meeste transities zijn er momenteel onvoldoende middelen en mankracht.

Gegeven de budgettaire context binnen de Vlaamse overheid is het geen sinecure om voor elke transitie (en de deelopdrachten) binnen de betrokken entiteiten de juiste mensen en middelen vrij te maken en toe te wijzen.

Een goede balans vinden tussen korte en lange termijn bij de toewijzing van mensen en middelen is een uitdaging voor de politiek én voor de leidend ambtenaren. Het is moeilijk om keuzes uit de kortetermijnagenda te schrappen ten voordele van acties met een grotere meerwaarde op langere termijn. Wie bepaalt wat we niet meer gaan doen om ruimte te maken voor meer duurzame oplossingsrichtingen?

Verder is het voor de overheid geen sinecure om middelen in te zetten voor beleidsdomeinoverschrijdende initiatieven, zoals transities. De budgetten hangen nu nog in grote mate vast aan een specifiek beleidsdomein, terwijl een transitie juist ageert over verschillende beleidsdomeinen heen. Daardoor wijzen de beleidsdomeinen vaak naar elkaar om de ambities van de transities te financieren, soms met als resultaat een gebrek aan financiering.

Vandaag is er nog onvoldoende een eenduidige prioriteitstelling op het vlak van mensen en middelen die ingezet worden voor de transities, met als gevolg een te beperkt budget voor het beheer, de uitrol van de roadmaps, de hefboomprojecten, experimenten, en zelfs voor de quick wins.

Transitiemanagers hebben het soms moeilijk om zelf voldoende ruimte te krijgen en om ruimte te winnen in de agenda's van mensen uit andere beleidsdomeinen die idealiter zouden moeten meewerken aan de transitie. In enkele gevallen staat een transitiemanager er nagenoeg alleen voor en kan hij maar een beperkt percentage van zijn tijd daadwerkelijk besteden aan de uitwerking van de transitie. De inzet van mensen en middelen hangt heel sterk af van de betrokkenheid en het engagement van de directe hiërarchie (leidinggevende, politieke verantwoordelijken). De beleidsdomeinoverschrijdende inzet van middelen is eerder een uitzondering dan regel. Regelmatig worden er – los van de ambities en werkrichtingen die gedefinieerd zijn rond de transities – vanuit diverse entiteiten middelen ingezet voor de uitdagingen in kwestie. Omdat ze niet vertrekken van een overheidsbreed en met de partners afgestemd programma en eerder ad hoc gelanceerd worden, zijn het vaak druppels op een hete plaat en zorgen ze voor een onoverzichtelijk geheel voor de spelers op het terrein.

Bijzondere aandacht moet ook besteed worden aan de meest innovatieve projecten. Om echt vernieuwende ideeën in het transitietraject te krijgen, is er behoefte aan middelen die ruimte bieden aan experimenten die een hogere graad van risico's inhouden (durven falen om echt te innoveren!). Vernieuwende experimenten binnen transities passen vandaag vaak niet in de klassieke criteria voor de toekenning van innovatiemiddelen omdat ze niet binnen de afgebakende vakjes per sector passen, maar eerder inwerken op het geheel van een waardeketen, verschillende sectoren overschrijden, een samenwerkingsverband in zich houden van minder klassieke partners (in plaats van enkele ondernemers uit één sector, een samenwerking tussen ondernemers uit verschillende sectoren, aangevuld met overheidspartners, relevante verenigingen uit de context van de civil society ...). Daarnaast is er behoefte aan een vrijhandelsruimte in het wettelijke en financiële kader.

Het euvel van een tekort aan mensen en middelen voor de transitietrajecten beperkt zich niet tot de Vlaamse overheid. In transities is het de bedoeling dat alle stakeholders zich engageren en dus ook mee investeren in de gewenste systeemveranderingen. Veel externe partners die mee in transities moeten stappen, worstelen echter met het vrijmaken van mensen en middelen voor een transitie.

Toch zijn er voorbeelden dat het kan: transities waar overheid en externe partners samen investeren in gezamenlijke doelstellingen. Dat zijn niet toevallig transities die al wat langer geleden opgestart zijn en de meeste ervaring hebben opgebouwd in de uitvoering van hun traject. Andere transities kunnen ongetwijfeld leren van die ervaringen.

Hoe gaan we daarmee om? Het vraagt andere criteria én een andere aanpak voor de inzet van mensen en middelen. Een transversale samenwerking vraagt ook innovatie op het vlak van de inzet van mensen en middelen. Daar begint de echte cocreatie.

6. Innovatiekloof dichten

De innovatiekloof tussen wetenschap en industrie (bedrijven slagen er onvoldoende in om fundamentele kennis die ze verkregen hebben via onderzoek en ontwikkeling, te valoriseren in (nieuwe) producten, diensten en productieprocessen) maakt dat Europese bedrijven voor grote uitdagingen komen te staan in een steeds meer concurrerende en internationaliserende wereld.

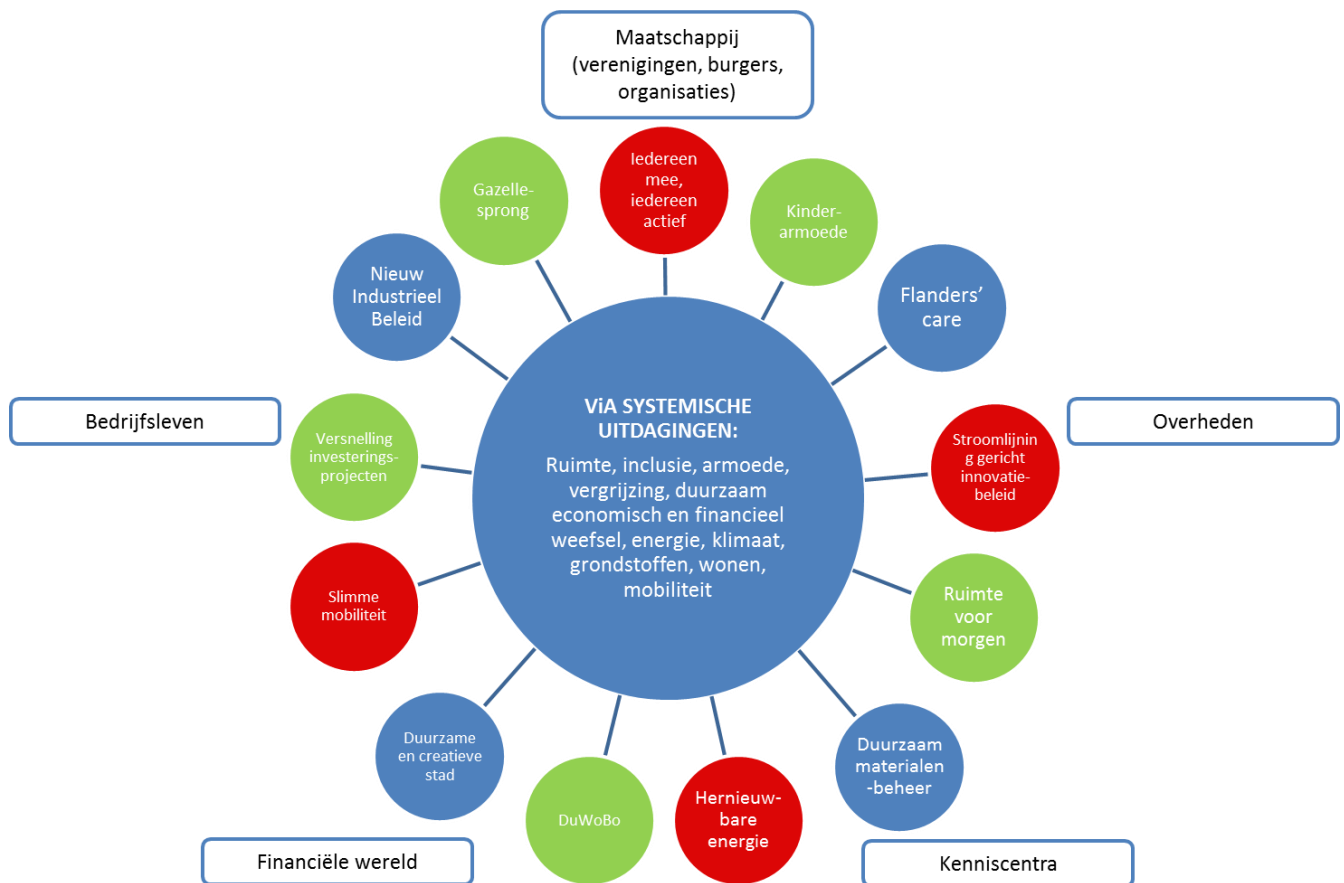
Verskillende ViA-transities hebben ook te kampen met die innovatiekloof, waardoor bepaalde inzichten en gewenste ontwikkelingen niet of onvoldoende doordringen in de maatschappij en het bedrijfsleven. Een transitie loopt daardoor vertraging op of wordt zelfs uitgesteld. Daarom is het noodzakelijk om transities te verankeren in processen van cocreatie, zoals die vandaag ook op Europees niveau, in het kader van Horizon 2020, vorm krijgen. Cocreatie is een tweerichtingsproces: onderzoeksresultaten worden ingezet ter ondersteuning van transities; die inzet leidt tot de behoefte aan bijkomende kennis- en talentontwikkeling.

Voorgestelde oplossingen

In dit deel worden mogelijke oplossingen aangereikt om de voornaamste randvoorwaarden aan te pakken die hierboven beschreven zijn.

1. ViA-transities en transitiemanagement

Figuur 3 biedt een samenvattend overzicht van de systemische uitdagingen, dertien transities en de vijf grote rollen. Ze geeft aan welke partners betrokken moeten zijn om de transities echt te realiseren. Er zijn transities die echt een antwoord willen bieden op de systemische uitdagingen, andere transities werken eerder in op de organisatorische transformatie van bepaalde partnergroepen en kunnen misschien niet echt als ‘transitie’ gecategoriseerd worden. Het samenspel van het geheel is echter essentieel. Als we een reële impact willen hebben op de grootste uitdagingen voor Vlaanderen, is het samenspel tussen de vijf rollen of partnergroepen per transitie wezenlijk. Ze vormen de kern van het huidige systeem en van toekomstige systemen. Als we verderop spreken over de diverse partnergroepen en rollen rond een systeem, hebben we het over het ecosysteem.



Figuur 3: overzicht systemische uitdagingen, transitie en maatschappelijke vijfhoek

2. De spelers in de transitie

Van alle partners – gedeeld eigenaarschap

De verkokering in de organisatiestructuren zou doorbroken moeten worden door meer horizontaal te werken zonder te vervallen in nieuwe structuren die zelf voor een nieuwe verkokering zorgen. Een reorganisatie die goed is voor het ene project, is vaak niet wenselijk voor het andere project. Verkokering zit vooral in de cultuur, de werkmentaliteit van mensen. **Gedeeld eigenaarschap** is een state of mind. Het betekent dat men zich mede-eigenaar voelt van (een deel van) het geheel, waarvoor ook verantwoordelijkheid wordt genomen. De partners zullen samen moeten beslissen over de verdeling van de taken en zullen samen moeten investeren. Er wordt verwacht dat ze aan het stuur gaan zitten, met de overheid in een modererende rol. Een fundamenteel nieuwe samenwerkingscultuur waar men in **openheid en vertrouwen** aan cocreatie kan doen, is daarbij essentieel. De mate van engagement en het soort engagement kunnen echter wel verschillen vanwege een differentiatie in de manier waarop de transitie ingevuld worden en de procesmatige evolutie die niet voor elke transitie gelijkloopt.

Wie zijn de spelers binnen een transitie en welke rollen kunnen ze opnemen?

Binnen de theorie van transitiemanagement spreekt men over de regimespelers, de nichespelers, de vernieuwers en de koplopers. De regimespelers zijn de grote spelers in een systeem. Ze bepalen voor een groot deel het huidige systeem door hun machtspositie, hun handelen en denken. Ze houden een systeem in evenwicht. Als er echter ernstige uitdagingen op ons afkomen vanuit de bredere realiteit van en rond het systeem (bijvoorbeeld het zorgsysteem dat onder druk komt te staan van een toenemende vergrijzing), voelen we dat het systeem zich zal moeten aanpassen. Uit het systeem komen dan enkele vernieuwers of koplopers met frisse ideeën die willen werken aan andere oplossingen dan de oplossingen die we vandaag gebruiken. Vernieuwers kunnen uit alle groepen van de maatschappij komen. De grootste innovaties komen uit een crossbordersamenspel van vernieuwers en regimespelers: het samen denken en doen van mensen uit diverse sectoren, vanuit diverse achtergronden (ondernemer, onderzoeker, vereniging, creatieve ambtenaar...) met diverse competenties. Ze ontwikkelen nieuwe producten of diensten; ze introduceren een andere werkwijze, een ander consumptiepatroon, een ander afsprakenkader; ze maken ongewone combinaties, zoeken samenwerking in ongewone partnerschappen. De niches op zich krijgen weinig impact krijgen op het hele systeem als er geen breder verhaal bij komt, waarbij we leren van de interessante vernieuwingen en die opnieuw verankeren in het systeem. De niet-succesvolle vernieuwingen die niet in de juiste richting gaan, moeten we ook durven evalueren en stopzetten. We evalueren op basis van ons toekomstbeeld en werkrichtingen naar een duurzame transitie.

Om tot (sociale) innovatie te komen, moet er voldoende ruimte gecreëerd worden voor de vernieuwers, de koplopers, om samen te werken aan een gedeeld toekomstbeeld, roadmaps met werkrichtingen met ruimte voor experimenten!

De successen zullen op een bepaald moment opgenomen moeten worden door het systeem en zullen een impact krijgen in nieuwe producten, diensten, afsprakenkaders, manieren van handelen en consumeren. Een innovatie krijgt echt de allure van een systeeminnovatie als ze verankerd raakt in het grotere geheel, als ze ons denken en handelen beïnvloedt.

Daarom is het samenspel met de regimespelers ook belangrijk. Om echt innovatie in een systeem te brengen, is het niet aangewezen uitsluitend te vertrekken van een samenwerkingsverband van regimespelers dat de afgelopen decennia ook al mee bepaald heeft hoe het systeem eruitziet. Nieuwe ideeën krijg je van de frisdenkende, de koplopers uit een systeem. Een fout die in het transitiedenken soms gemaakt wordt, is de regimespelers volledig buitenspel zetten of ten hoogste informeren als 'stakeholders', om zo alle ruimte te laten aan de frisdenkende. Dat geeft bij de aanvang misschien wel zuurstof aan het proces, maar de regimespelers komen dan later – vanuit hun niet-betrokkenheid – als een muur van weerstand in aanvaring met de vernieuwing. Zoek ook bij de regimespelers vooral de mensen op die het korte termijnbelang (of dat van hun directe organisatie) kunnen overstijgen en met een frisse kijk kunnen werken aan een gemeenschappelijke doelstelling.

Conclusie: duurzame systeeminnovatie vraagt een open samenspel tussen vernieuwers of koplopers en regimespelers en een goede mix van spelers uit de maatschappelijke vijfhoek.

Alle partners in de maatschappelijke vijfhoek hebben hun meerwaarde

Het bedrijfsleven

Het gaat over ondernemerschap in de industrie, over een rijk landschap van kmo's tot en met kleine eenmanszaken. De ViA-transities verwachten een duurzaam ondernemerschap, waarbij economische winst belangrijk blijft als basis van onze economie, maar waar we er vandaag duidelijk op gewezen worden dat de echte meerwaarde in de duurzame economie zit. De échte groeiers van de toekomst zijn de ondernemingen die kunnen aantonen dat ze niet alleen winst kunnen maken, maar ook met hun producten (en productieproces), hun diensten (en dienstverlening) inspelen op de maatschappelijke uitdagingen van de toekomst. Die ondernemingen werken niet langer vanuit de businesscase, maar vanuit een valuecase. Ze doen aan duurzaam of maatschappelijk verantwoord ondernemen: zoeken naar economische, ecologische én sociale meerwaarden.

De groeibedrijven van vandaag zijn niet toevallig de duurzame ondernemers, die werken met een blik naar buiten en naar de toekomst. Ondernemers die buiten hun eigen sector allianties aangaan, de waardeketens rond hun producten en diensten bekijken en veel aandacht hebben voor de mensen in het proces (leveranciers, klanten, maar ook het eigen personeel), kijken naar de maatschappelijke relevantie van wat ze maken en onderzoeken wat de impact is van de wijze waarop ze dat doen.

Binnen de transitie hebben we de koplopers nodig die ondernemen met die maatschappelijke meerwaarde en ketenbenadering in hun vizier. Ze kijken hoe ze kunnen bijdragen aan de grote uitdagingen (vergrijzing, energie, milieu-uitdagingen, stabiele financieel-economische systemen, inclusie). Dat kunnen ze bereiken door allianties te sluiten met de relevante spelers uit de maatschappelijke vijfhoek.

Dat nieuwe ondernemerschap wordt binnen Vlaanderen in Actie gestimuleerd in het kader van het nieuw industrieel beleid en de gazellesprong. Het gaat over een nieuwe methode van ondernemen, én over een inhoudelijke gerichtheid op de maatschappelijke uitdagingen en duurzame oplossingen.

Bij het nieuwe ondernemerschap gaan groei en duurzame tewerkstelling hand in hand. Een kwalitatief hoogstaande bedrijfsactiviteit kan niet zonder kwalitatief hoogstaande tewerkstelling (goede competentieontwikkeling en werkbaar werk). Ook vormen van coöperatief ondernemerschap krijgen daarbij voldoende aandacht. Essentieel bij coöperatief ondernemen zijn de volgende kenmerken:

- structurele en financiële betrokkenheid ('eigenaarschap') van producenten (producentencoöperaties) of gebruikers (gebruikers / consumenten coöperaties);
- financiële, operationele en organisatorische efficiëntie als intrinsieke basiselementen van coöperatief ondernemerschap (net zoals ze dat zijn bij het marktkapitalistische model van ondernemerschap);
- winst is een belangrijk gegeven, maar waardemaximalisatie is cruciaal, waarbij niet alle relevante waarde in 'winstcijfers' uit te drukken is.

Coöperatief ondernemen neemt vooral in bepaalde markten (vaak lokale , zoals de markt voor zorg, bijvoorbeeld kinderopvang, bejaardenzorg en ziekenzorg, de markt voor wonen, voor duurzame energie, alsook voor non-profitmarkten, zoals activiteiten op het vlak van armoedebestrijding)

maatschappelijk een belangrijke plaats in, en is dus onmiskenbaar relevant en creëert duidelijk meerwaarde.

Kenniscentra

Kenniscentra dragen bij op drie terreinen:

1. Ze zorgen door fundamenteel onderzoek op een systeem voor een goed onderbouwd beeld van het systeem en de omgeving. Wat zijn de sterktes en zwaktes van een systeem? Hoe ziet de omgeving er vandaag uit? Wat zijn de trends en evoluties die een impact kunnen hebben? Wat zijn de grootste uitdagingen voor de toekomst?
2. Ze kunnen het proces ondersteunen door een sterke monitoring: zowel in de visievorming als in het uittekenen van de roadmaps en strategische projecten kunnen ze de leerpunten opvolgen, de effecten meten en het proces ondersteunen op het vlak van de methodiek.
3. Ze doen onderzoek naar innovatieve oplossingsrichtingen, producten, diensten enzovoort.

Overheden

Als we het over Vlaanderen in Actie hebben, gaat het in eerste instantie over *de Vlaamse overheid*, die meer duurzame oplossingen op lange termijn beoogt en die vandaag werkt aan de realisatie daarvan. Ze doet dat door samenwerking te stimuleren tussen haar eigen entiteiten en in partnerschap met relevante partners uit de ecosystemen rond elk van de transities. De rol van de overheid evolueert van een sterk sturende rol naar een rol van een kleinere maar meer faciliterende, bijsturende overheid. In essentie is de Vlaamse overheid de hoeder van het algemeen belang en wil ze platformen creëren om met de relevante partners per transitie samen de grote uitdagingen op te nemen en uit te werken. Door de complexiteit van de uitdagingen beseft een moderne overheid dat ze dat niet alleen kan opnemen, en dat ze maar een van de relevante spelers is. Niettemin is het overheidsengagement essentieel. Ze zal er ook in de uitvoering zorg voor moeten dragen dat ze in haar beleid en regelgeving, haar financierings- en werkmethodes effectief belemmeringen wegneemt en ruimte creëert voor innovatie en verandering. Ze kan een belangrijke netwerkrol spelen om de juiste partners rond de tafel te krijgen. Hoe ze dat kan doen, komt verder aan bod.

Naast de Vlaamse overheid kijken we ook naar andere overheden die mee richting kunnen geven, die mee kunnen ondersteunen, die platforms van samenwerking kunnen voeden.

1. *Internationale fora* volgen de grote maatschappelijke trends en evoluties op wereldniveau en op basis daarvan gaan ze sensibiliseren, lidstaten aanmanen tot actie en rapporteren. De Europese Unie speelt een belangrijke rol in de doorvertaling van de uitdagingen naar de lidstaten, via richtlijnen en actieprogramma's (EU 2020, de vlaggenschipinitiatieven, het klimaatplan ...).
2. *De Europese Unie* kan de initiatieven van lidstaten en regio's die in de juiste richting gaan, ook financieel een duwtje in de rug geven. Ze zorgt ook voor kennisdeling rond de aanpak van grote maatschappelijke uitdagingen.
3. *De Belgische overheden* federaal en de andere regio's: sommige projecten vragen inspanningen die eerder opgelost kunnen worden vanuit de bevoegdheden van de federale overheid. Een goede samenspraak rond die oplossingsrichtingen tussen de Vlaamse en de andere Belgische overheden is dan zinvol.
4. *De lokale en provinciale overheden* kunnen belangrijke motoren zijn om niches, kleine innovatieve projecten te laten ontwikkelen. In steden en gemeenten komen veel functies op kleine schaal samen. Ze zijn de ideale voedingsbodem voor innovatieve experimenten. Zo

hebben diverse centrumsteden intussen al bewezen dat ze de motor kunnen zijn van heel wat initiatieven die een meerwaarde kunnen bieden voor de grote maatschappelijke uitdagingen. De transitie duurzame en creatieve stad geeft impulsen aan die innovatieve vormen van duurzame stedelijke ontwikkelingen. De lokale en provinciale overheden zijn bondgenoten in de verdere sensibilisering van burgers, ondernemers en organisaties rond de maatschappelijke uitdagingen waar we voor staan en de rol die eenieder kan vervullen in het waarmaken van de omslag naar een meer duurzame samenleving (door het eigen consumentengedrag, mobiliteitsgedrag enzovoort aan te passen).

5. Overheden kunnen grensoverschrijdende samenwerkingsverbanden aangaan (West-Vlaanderen - Henegouwen - Pas-de-Calais, Oost- en West-Vlaanderen - Zeeland enzovoort, maar ook in de Benelux).

De maatschappij, de zogenaamde civil society (vertegenwoordigd door een breed middenveld) Middenveldorganisaties en het brede verenigingsleven houden op elk moment de vinger aan de pols van de maatschappij: Wat leeft er? Wat is er nodig? Waar zijn de mensen klaar voor en waarvoor niet? Wat vinden ze belangrijk voor hun toekomst? Waar liggen we nog niet van wakker, maar zouden we wel op aan moeten denken? Op welk vlak zijn ondernemers, overheden, kenniscentra enzovoort niet goed bezig of waar houden ze te weinig rekening mee?

Middenveldorganisaties kunnen in het zoeken naar het toekomstbeeld en de oplossingsrichtingen zorgen voor een kritische maatschappelijke reflectie (wat werkt, wat niet). Bij de uitvoering kunnen ze ook zorgen voor een snelle verbreding van een bepaalde werkrichting. Het zijn per definitie netwerkspelers. Als ze zich binnen de transitie verplaatsen van de positie van verdediger van één belang naar medewerker aan een gezamenlijk belangrijk, zijn ze de ideale verbinders. In de verdere concretisering van veranderingen zijn uiteindelijk ook de cultuur en het gedrag van elke burger relevant. De burger bepaalt de marktwerving, de echte brede doorwerking van de transitie. Het is de burger die verantwoord consumeert, die nadenkt over zijn energieverbruik, die meer duurzame alternatieven zoekt om zich te verplaatsen ...

Financiële wereld

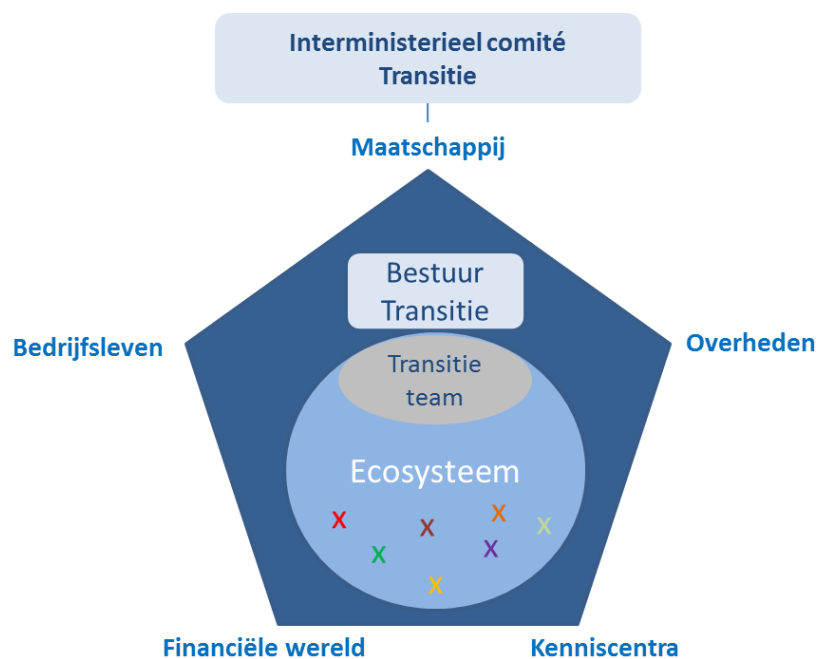
De dertien transitie als prioriteit zetten betekent ook dat er middelen gericht op worden ingezet. Dat is ook het kernvraagstuk van de transitie 'stroomlijning gericht innovatiebeleid': hoe zetten we de veelheid van innovatiemiddelen gericht in op prioriteiten, op de grote maatschappelijke uitdagingen? Vanuit de rol die de overheid traditioneel opnam als hoeder van het algemeen belang, wordt er tot nu toe vooral gekeken naar de overheid als financier van projecten die grotere maatschappelijke uitdagingen willen ondersteunen. Die rol verdwijnt niet, maar de crisis en de groter wordende complexiteit van de uitdagingen leren ons dat de overheid niet de enige partner kan zijn, ook niet als financier. Dan kijken we automatisch naar de kant van de traditionele banken. De banken moeten in eerste instantie zorgen voor een betrouwbaar financieel-economisch instrumentarium. Maar ze kunnen meer doen, door ook in hun ondernemen te werken aan duurzaam of maatschappelijk verantwoord bankieren.

Maar we moeten breder durven denken. De inzet van mensen met hun kennis en kunde zal hoe dan ook vanuit de maatschappelijke vijfhoek moeten komen. Maar hoe zit het met de financiering? Ook

op dat vlak moeten we veel innovatiever gaan denken. Hier en daar zijn er interessante experimenten rond private fondsen die gericht zijn op maatschappelijk relevante projecten, projectontwikkelaars die principes van duurzaam wonen en bouwen in hun projecten incorporeren en de meerkosten nu afwegen tegen de meerwaarden op termijn. Of initiatieven die zelfs aan burgers vragen om bij te dragen (crowdfunding, coöperatieven en coöperatief ondernemerschap). Er is behoefte aan een breed scala van publiek-private samenwerkingsvormen en aan de ondersteuning van de innovatie op de kruispunten tussen sectoren en in de vroege, nog experimentele fases van de strategische projecten. Vinden we in Vlaanderen voor de ViA-transities voldoende risicokapitaal om op het vlak van innovatie echt een voorsprong op te bouwen?

De vijf partners hebben niet alleen 'elk op zich' hun meerwaarde. De echte, differentiërende meerwaarde ontstaat pas als ze transversaal gaan handelen en denken, als hoeksteen van een ondernemend zoekproces (de basis voor de door OESO en EC ontwikkelde kaders voor slimme specialisatie) waarbij waardecreatie in transitiegebieden centraal staat.

3. Organisatie per transitie



Figuur 4: organisatie van een transitie

Ontmoeting in ViA-ecosystemen

Er moet er per transitie nog meer verbinding gezocht worden met initiatieven die al lopen in de bredere samenleving (en die stroken met de visie van de transitie in kwestie). Het overzicht bewaren van alle projecten die in de samenleving uitgevoerd worden rond een transitie, gaat echter niet en is misschien ook niet wenselijk.

De overheid hoeft niet altijd te sturen, maar kan wel verbindingen zoeken en aanreiken. We hebben dus per transitie een platform nodig om iedereen die dezelfde toekomstvisie deelt, samen te brengen en ideeën en goede praktijken uit te wisselen en op elkaar af te stemmen. Daarbij moeten ook de mensen en groepen betrokken worden die dwarsliggen. Om die platformen vorm te geven, is er behoefte aan het gebruik van interactieve technologieën en een (laagdrempelig) IT-platform waar informatie gemakkelijk uitgewisseld kan worden.

Deze ideeën passen in het concept van ecosystemen. Een ecosysteem is een geheel van actoren en organisaties die behoren tot diverse activiteitsdomeinen (economische sectoren, beleidsdomeinen, onderzoeksdomeinen, maatschappelijke actoren), en die thematisch (bijvoorbeeld rond een bepaalde transitie, rond een bepaalde technologieontwikkeling, rond een bepaalde grote maatschappelijke uitdaging) complementaire activiteiten en belangrijke spill-overs ontwikkelen waarbij vooral hun agglomeratie en proximateit belangrijk zijn om tot relevante output (en verdere outcomes) te komen.

Het is duidelijk dat er tussen de actoren verschillende vormen en intensiteiten van afhankelijkheden bestaan. Die kunnen gaan van sterke verwevenheid en samenwerking ('partnerships') over meer informele en losse netwerkrelaties (lidmaatschap van netwerken en communities) tot een indirect geheel van heel verscheiden interacties (bijvoorbeeld op basis van mobiliteit van talent tussen de verschillende actoren). Men heeft het bij ecosystemen vaak over agglomeratie-effecten en ketenbenaderingen, waarbij verschillende actoren in een waardeketen systemisch interageren en zelfs transacteren. Door hun fysieke nabijheid en kritische massa door clustering kunnen ecosystemen uitgroeien tot een vaste waarde in het economische en maatschappelijke weefsel.

Waarom ViA-ecosystemen?

Een ViA-ecosysteem laat toe om visibiliteit en invulling te geven aan de transities door de betrokkenheid van de stakeholders rond het ecosysteem als organisatieconcept te verankeren. Het dagelijkse management van een ecosysteem gebeurt door het transitieoffice. Gelet op het multiactorperspectief dat expliciet aanwezig is in het ecosysteem, laat die aanpak toe gericht aandacht te besteden aan de volgende vragen:

- Wat zijn de nagestreefde outcomes in het ecosysteem, maatschappelijk en economisch? Tegen wanneer streven we welke ambities na?
- Op welke sterktes zullen we bogen om die outcomes te realiseren?
- Wat zijn de voornaamste knelpunten die de outcomes in de weg staan? Mogelijke knelpunten zijn:
 - gebrek aan inzicht in aanwezige of noodzakelijk te ontwikkelen competenties;

- gebrek aan innovatievermogen;
 - conflicterende regelgeving tussen verschillende beleidsdomeinen;
 - gebrek aan financieringskanalen of onvoldoende kennis ervan;
 - gebrek aan betrokkenheid in internationale waardeketens;
 - behoefte aan een beter ontwikkelde talentbasis;
 - behoefte aan intersectorale mobiliteit.
- Welke acties worden voorgesteld en genomen om, door de knelpunten weg te werken, de outcomes te kunnen realiseren?
 - Wat is een duidelijk resultaatgerichte outcome, zoals geformuleerd in de roadmaps (zie verder) die in het ecosysteem ontwikkeld en uitgevoerd worden?

De ViA-partners

Alle ViA-partners moeten zich ook intern organiseren naar aanleiding van de nieuwe verwachtingen die cocreatie en de transitie methodiek met zich meebrengen. Ze moeten klaar zijn, organisatorisch en qua ingesteldheid, om hun geëigende rol op te nemen binnen de ecosystemen.

Er zou ook een duidelijker aanspreekpunt moeten komen aan de kant van de niet-overheidspartners. Zo is al een idee geopperd om per transitie een zogenaamde 'tandemtransitiemanager' aan te wijzen. Dat houdt in dat er per transitie twee transitiemanagers aangewezen worden en dat minstens een van hen afkomstig is van een betrokken niet-gouvernementele partner. Voor de aanwijzing van dat duo kunnen alle partners per transitie een beslissing nemen in onderlinge overeenstemming. Zo krijgt de cocreatie een concreet gezicht en beperkt de coördinatie van de transitie zich niet tot de overheid. Dat is maar een van de denkpistes.

Bestuur van de transities

Het bestuur per transitie kan het best ingevuld worden vanuit de maatschappelijke vijfhoek, met mensen die op het terrein werkzaam zijn en beslissingsmacht hebben. Daarbij denken we vooral aan het management van ondernemingen, belangrijke middenveldorganisaties, leidinggevend van de overheid en de meest relevante onderzoekers. Het bestuur moet tal van initiatieven laten plaatsvinden, eraan meewerken en ze begeleiden naar de juiste visie en ambitie. De besluitvorming van het bestuur wordt gevoed door de werking van het transitieteam, onder leiding van de transitiemanager.

De werking in de praktijk: transitieteams en flexibele projectteams

Elke transitiemanager moet last but not least kunnen rekenen op een gedreven multidisciplinair team: een kernteam of 'transitieteam' met een governance die er ook op gericht is de relevante stakeholders te betrekken bij de uitwerking en uitvoering van verschillende onderdelen van de transitie. Bij de coördinatie en uitwerking van een transitie is het immers van belang dat er voldoende transversaal gewerkt kan worden (zowel binnen als buiten de overheid), met mensen met de juiste competenties en de juiste instelling. De transitieoffices moeten zorgen voor de opvolging van de werkrichtingen (roadmaps), de juiste methodieken, een optimale inzet van mensen en

middelen, en het vrijwaren van experimenteerruimte binnen het betreffende ecosysteem. Ze ondersteunen het transitie management in zijn taken.

Los van de transitieoffices moet het ook mogelijk zijn om binnen de transitie flexibele multidisciplinaire projectteams samen te stellen om meer op projectniveau te kunnen werken (voor de realisatie van hefboomprojecten, experimenten ...) of om ad rem op specifieke knelpunten te kunnen doorwerken. Projectteams kunnen voor korte tijd (enkele maanden) of langere tijd (enkele jaren) ingezet worden, al naargelang de behoeften of de fase van de transitie.

De transitie managers

Om de transities te doen slagen, moeten de transitie managers voldoende flexibel en autonoom kunnen werken. Dat vraagt dat ze voldoende eigen mandaat krijgen om transversaal – over de beleidsdomeinen heen en samen met externe partners – het transitie management te kunnen opnemen. Ze kunnen het best functioneren vanuit de entiteit die het dichtst bij het thema van de transitie zit, maar ze moeten wel voldoende losstaan van de functionele hiërarchie, en voldoende zeggenschap krijgen over de collega's die samen met hen in de transitie werken. Ze moeten ook voldoende mandaat krijgen om op het juiste niveau de sleutelpartners open te benaderen.

Doordat de transitie managers vandaag op afvaardiging van de integrator volledig in een traditioneel beleidsdomein verankerd zitten, worden ze in de eerste plaats vaak gepercipieerd als werkende voor en vanuit dat domein. Een tandemtransitie manager vanuit de externe partners (zie ook punt 3) zou daarin al meer evenwicht kunnen brengen. Ook een directere aansturing vanuit het generieke procesmanagement van ViA kan helpen (bijvoorbeeld directe rapportering aan het interministerieel comité voor die transitie).

Daarnaast moeten transitie managers meer gewicht in de schaal kunnen werpen. Om meer slagkracht te hebben en bij het creëren van draagvlak voldoende te kunnen wegen en snelle toegang te hebben, kunnen transitie managers het best beschikken over een projectleidersfunctie, op het niveau van afdelingshoofd. Dat moet ook vertaald worden in het hr-beleid. Idealiter komt er een 'transversaal' evaluatiesysteem, waarbij niet alleen de entiteit van de eigen personeelsafdeling het hr-proces organiseert, maar ook een 'transversale' personeelsafdeling. Als die lijn voortgetrokken wordt, is het niet alleen de leidend ambtenaar die doelen formuleert en evalueert, maar is ook de transitie manager erbij betrokken.

Maar niet alleen het niveau telt, ook de competenties. Bovendien is duidelijkheid over het mandaat heel belangrijk: wat mag de transitie manager doen en wat niet? De transitie managers moeten enerzijds voldoende vrijgesteld zijn vanuit hun eigen organisatie om meer onafhankelijk te kunnen handelen, anderzijds is het belangrijk dat ze een voldoende sterke band met hun eigen organisatie behouden. Als zich daar een probleem zou voordoen, is het een optie dat transitie managers iets meer 'beleidsentrepreneurs' worden: ze moeten dan meer de grenzen van hun eigen mandaat aftasten en dat mandaat zelf invullen, ruimte opeisen, gebruiken en veroveren. Dingen doen die niet noodzakelijk van hen gevraagd worden. Het risico bestaat dat het soms fout afloopt, maar evenzeer kunnen er grote stappen vooruit worden gezet.

Ervaring wees uit dat er idealiter minimaal één, maar liefst twee voltijdse transitie managers per transitie aanwezig zijn.

Aansturing via interministeriële comités?

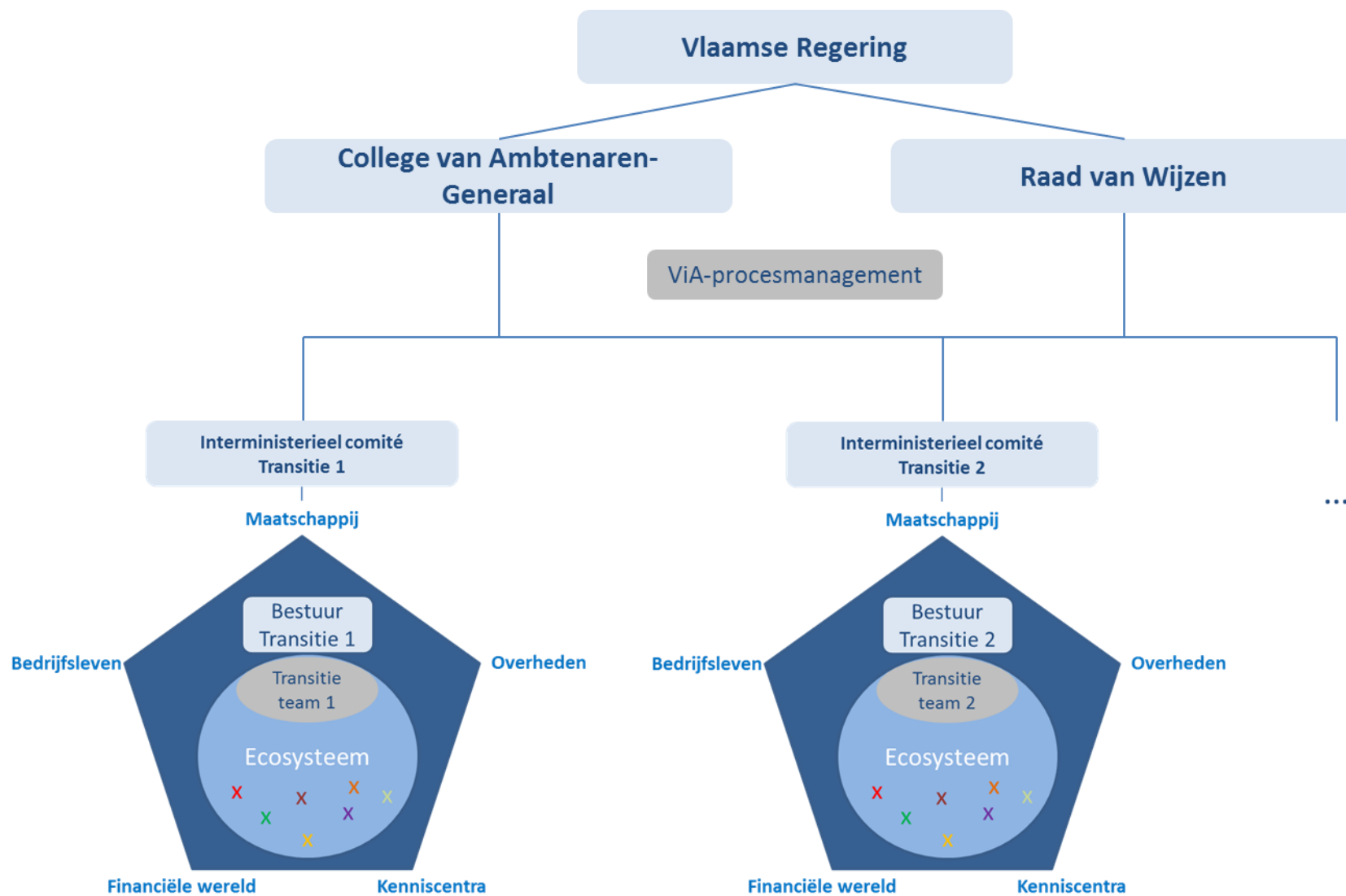
Om de link naar het politieke niveau voldoende sterk aan te houden en om gedragen beslissingen te kunnen nemen, lijkt het idee van een interministerieel comité per transitie, waar de Vlaamse ministers in zitten die inhoudelijk betrokken zijn bij het thema, een goede piste voor de meeste transities, naar analogie van o.a. de werking bij de transitie Flanders' Care. Zo'n interministerieel comité bepaalt of bekrachtigt de langetermijnvisie, staat garant voor de coherentie en de dynamiek van de uitvoering van deelprojecten en neemt beleidsmaatregelen². Het interministeriële comité plaatst de transitie op de agenda van de Vlaamse Regering, zodat ook andere ministers erbij betrokken kunnen worden, en zorgt voor politieke afstemming over de samenwerking tussen beleidsdomeinen. Het interministeriële comité wordt in zijn overleg bijgestaan door relevante leidend ambtenaren van de Vlaamse overheid, vertegenwoordigers uit het bestuur van de transitie en de transitie-manager.

4. Transversale aansturing over de dertien transities heen

De Vlaamse Regering

De 13 ViA-transities zijn de prioritaire langetermijntrajecten van de Vlaamse Regering. Daarom is het evident dat de Vlaamse Regering meer de vinger aan de pols houdt van de transities en periodiek de voortgang van de dertien transities opvolgt. De Vlaamse Regering wordt op de hoogte gehouden vanuit het CAG en vanuit de Raad van Wijzen, die elk vanuit hun specifieke opdracht waken over de voortgang en de inhoudelijke samenhang van de ViA-transities. Bovendien zorgen de interministeriële comités per transitie (zie 'organisatie van een transitie') voor een extra inhoudelijke link met de leden van de Vlaamse Regering.

² Optie is telkens één echt trekkende minister per transitie te hebben, zodat er ook knopen doorgesneden kunnen worden als dat nodig is.



Figuur 5: transversale aansturing van de transitie

Raad van Wijzen

De Raad van Wijzen vormt een open ruimte tussen sociale partners, het middenveld, het ondernemingsleven, andere externe stakeholders, de administratie en de Vlaamse Regering doordat hij vooral vanuit de persoonlijke expertise van de leden en vanuit de gezamenlijke doelstellingen van ViA werkt. Er is behoefte aan een aanpassing in de samenstelling en de manier van werken van de Raad van Wijzen. De Raad van Wijzen heeft de opdracht om de strategie van Vlaanderen in Actie (en dus de ViA-transities) te bewaken en concrete voorstellen uit te werken voor een bijsturing ervan. Hij adviseert de Vlaamse Regering vanuit zijn eigen specifieke expertise (eventueel aangevuld met externe expertise en benchmarks) en vanuit een breed beeld op de Vlaamse maatschappij. De Raad van Wijzen moet voldoende highlevel samengesteld zijn vanuit de belangrijkste maatschappelijke stakeholders, versterkt vanuit de partners die ViA echt op het terrein in beweging brengen. De leden zetelen niet in de Raad als vertegenwoordigers van belangengroepen, maar fungeren als hoeders van een betere toekomst voor Vlaanderen, die ze samen willen waarmaken.

Voor de ViA-transities kan de Raad van Wijzen een meer uitgesproken rol opnemen door:

- de voortgang en resultaten van de transitieprocessen te spiegelen aan de vooropgestelde doelstellingen van Pact 2020. De Raad van Wijzen moet de projecten en initiatieven die een verschillende tijdshorizon hebben, toetsen aan de focus die ViA legt op 2020;
- te waken over het hele participatieve proces, wat alle kansen moet bieden voor cocreatie en co-eigenaarschap van de ViA-partners;
- ViA vanuit het grotere geheel mee uit te dragen als ambassadeurs van ViA;
- de transitie managers uit te nodigen om de voortgang van de realisatie van hun transversale thema toe te lichten en met hen in overleg te treden vanuit hun eigen expertise;
- de vorderingen van Vlaanderen te vergelijken met die van andere regio's;
- nationale en internationale experts ter zake uit te nodigen om de maatschappelijke evoluties te bespreken en de betrokken thema's met hen door te nemen.

De Raad van Wijzen deelt zijn bevindingen op regelmatige basis mee aan de Vlaamse Regering.

Randvoorwaarden:

- Om richtinggevend te kunnen adviseren, moeten de leden inzicht hebben in en betrokken zijn bij de echte werking van de transities.
- De Raad van Wijzen moet een beroep kunnen doen op experts en studiewerk. Dat zou onder meer aangeboden kunnen worden vanuit de steunpunten en vanuit de Studiedienst van de Vlaamse Regering. Er moet ook in middelen voorzien worden om af en toe een externe expert te kunnen uitnodigen.

Het College van Ambtenaren-Generaal (CAG)

Het CAG zou – als college dat de afstemming met betrekking tot belangrijke krachtlijnen betreffende het organisatiebrede beleid van de Vlaamse overheid bewaakt – voor het ambtelijke overzicht over de dertien ViA-transities kunnen zorgen. Het houdt dan toezicht op het proces en bekijkt collegiaal de voortgang voor elk van de transities. De leden van het CAG delen kennis, in het bijzonder kennis over de gevolgde strategieën en hoe ze in de praktijk de transities breed, innovatief en duurzaam

kunnen opnemen. Als dat aan de orde is, wijst het CAG de Vlaamse Regering op hiaten of struikelblokken bij bepaalde transities. Het CAG rapporteert daarvoor op geregelde momenten aan de Vlaamse Regering.

In dit kader moeten we ook nadenken over de rol van de integratoren (leidend ambtenaren die ervoor zorgen dat de nodige mensen en middelen ter beschikking worden gesteld van de transitie en een brugfunctie naar de politiek vervullen) en indien nodig aanpassen.

De stand van zaken van de transities op kwartaalbasis als vast punt op de agenda van de Raad van Wijzen, de ministerraad en het CAG kan zorgen voor meer politiek draagvlak.

Het ViA-procesmanagement

De coördinatie van het ViA-proces is vandaag toevertrouwd aan een ViA-procesmanager, afdelingshoofd van de Stafdienst van de Vlaamse regering. De ViA-procesmanager heeft, met een klein team van de Stafdienst van de Vlaamse Regering, de volgende opdracht:

- de werking rond ViA en de ViA-transities coördineren;
- zorgen voor kennisontwikkeling rond transities en kennisdeling tussen de transities;
- rapporteren over ViA aan de Vlaamse Regering, het College van Ambtenaren-Generaal en de Raad van Wijzen;
- de ViA-werking van de Raad van Wijzen en het CAG ondersteunen;
- afstemmen met de Studiedienst van de Vlaamse Regering. De Studiedienst van de Vlaamse Regering draagt zorg voor de opvolging van de Pact 2020-indicatoren en het studiewerk rond de effecten in de maatschappij (via Pact 2020-indicatoren, Flanders' Outlook ...);
- communiceren over ViA als toekomstproject (samen met de afdeling Communicatie van het Departement Diensten voor het Algemeen Regeringsbeleid).

In de toekomst zou meer ingezet moeten kunnen worden op het herkennen van knelpunten en het zoeken naar oplossingen die bruikbaar zijn voor de diverse transities. Het ViA-procesmanagement zou voldoende mandaatacties moeten kunnen ontwikkelen die hindernissen voor de transities wegwerken en die de ontkokering versterken.

5. Het proces

5.1 Systemische uitdagingen en de ViA-transities

De sense of urgency voor de uitdagingen

Op het ViA-forum van 30 april 2013 herbevestigden de oorspronkelijke ViA-partners hun engagement voor de uitvoering van het Pact 2020 en voor de uitvoering van de ViA-transities. Hun engagement werd aangevuld met dat van diverse vertegenwoordigers uit alle geledingen van de samenleving (politiek, administratie, sociale partners, breed middenveld, academische wereld). Meer dan driehonderd maatschappelijke spelers hebben zich die dag formeel achter ViA/Pact 2020 en de ViA-transities geschaard.

Dit formele engagement moet verder vertaald worden naar de werkvloer en een daadwerkelijke inzet voor de transities te realiseren. Het zichtbaar maken van de 'urgency' is essentieel om langetermijnprojecten het nodige politieke en maatschappelijke draagvlak en de nodige aandacht te blijven geven. De doelstellingen en richtlijnen van de EU die vaak een langetermijnperspectief hebben, kunnen daarin een troef zijn.³

Voor elke transitie moet er gewerkt kunnen worden met een degelijke omgevingsanalyse van de uitdagingen die aangepakt moeten worden. Wat is de situatie vandaag voor Vlaanderen rond dit thema? Maak een SWOT-analyse (als die er nog niet is). Wat zijn de belangrijke trends en evoluties die een belangrijke impact kunnen hebben op het systeem, nu en de volgende decennia? Zijn er scenario's rond de consequenties van die impact? Welke oplossingsrichtingen zijn al eens uitgewerkt? Wat werkte en wat niet? De steunpunten en onderzoekscentra (maar ook buitenlandse studies) kunnen daarbij een belangrijke meerwaarde bieden.

Partnerschap vormen

We kennen de uitdagingen per transitie. Een belangrijke volgende stap is het in beeld brengen van het partnerschap en van de wijze waarop de partners zullen samenwerken. Dat partnerschap kan in het verdere verloop van de transitie sterk evolueren. Voor elke fase moet goed afgewogen worden wie reëel een meerwaarde kan bieden aan het proces. De mensen die rond de tafel zitten, hebben vanuit zichzelf of vanuit hun organisatie een waardevolle inbreng op het proces in de fase waarop ze ingezet zijn. Belangrijk daarbij is, zoals eerder gezegd, een goede mix uit de maatschappelijke vijfhoek, afstand kunnen nemen van het eigen belang in functie van het gemeenschappelijke doel, de gemeenschappelijke ambities, voldoende vernieuwers die innovatie kunnen binnenbrengen en voldoende betrokkenheid van frisdenkende vanuit de regimespelers die later in het proces ook de echte omslag kunnen realiseren in het systeem. Wie wanneer een relevante rol kan spelen, hangt af van thema tot thema. Voor de ene transitie zal het initiatief misschien meer liggen bij bedrijven en onderzoekers, voor de andere meer bij overheidsspelers en verenigingen. Belangrijk is dat er voldoende nagedacht wordt of er wel echt grensoverschrijdend gewerkt wordt in het partnerschap. Zoek de vernieuwing door ook qua partnerschap out of the box te durven gaan.

Belangrijk is ook dat het engagement voor de langetermijnuitdagingen vanuit de verschillende overheidsspelers en het politieke niveau verankerd wordt in beleidsdocumenten, zoals het regeerakkoord, de beleidsnota, de beleidsbrief, maar ook in managementovereenkomsten en beheersovereenkomsten. Naar niet-overheidspartners is het van groot belang dat ze het gevoel krijgen dat er voldoende politiek draagvlak is om hier echt op in te zetten. Hetzelfde is ook nodig bij alle ViA-partners, die zich als werkpartners hebben geëngageerd voor de ViA-transities. Ook hun engagement moet omgezet worden in actie en in verankering binnen hun eigen werking.

³ De tijdshorizon 2050 die de EU steeds vaker hanteert, is een heel recent fenomeen (dat Vlaanderen ook het best zou kunnen volgen). Het vindt zijn oorsprong in het klimaatbeleid en begon concreet in 2011 met de Roadmap to a competitive, low-carbon economy van DG CLIMA. Nadien werd het nagevolgd door de 2050-stappenplannen van DG MOVE, DG ENV en DG ENER.

5.2 Visievorming en toekomstbeeld

Belangrijk is om voor elk van de transities met een goed gemengde kerngroep van werkpartners een visie en toekomstbeeld te ontwikkelen. Waar willen we naartoe als we naar de volgende decennia kijken? In welk Vlaanderen willen we leven? Het Pact 2020 is alvast richtinggevend voor de ViA-transities. De kennis die we vergaren vanuit de omgevingsanalyses rond de uitdagingen, is dat nog meer. In andere langetermijnplanningen werd er vaak uitgegaan van toekomstverkenningen waarbij de situatie vanuit het verleden en het heden bijna mathematisch doorgetrokken wordt naar de toekomst. We beseffen echter dat we heel moeilijk de toekomst kunnen kennen. We ondergaan vandaag zo veel veranderingen en die veranderingen volgen elkaar steeds sneller op. Onder meer door de evoluties in de ICT kan niemand met grote zekerheid zeggen hoe onze economie en ons maatschappelijk leven er binnen tien à twintig jaar precies zullen uitzien. Wat we wel kunnen doen, is afwegen hoe we zouden willen dat de toekomst eruit ziet voor Vlaanderen en voor elk van onze transities. Hoe willen we verzorgd worden als we tachtig zijn in 2030? Hoe willen we wonen of ons verplaatsen? We kunnen daarbij vertrekken vanuit de kennis van het huidige systeem en vanuit de tekorten in dat systeem. Die zijn bekend en zijn meestal goed gedocumenteerd. We nemen mee dat we naar een duurzame toekomst zoeken. Als we van daaruit toekomstbeelden ontwerpen, gaan we ervan uit dat we in de goede richting willen werken. De toekomstbeelden kunnen gaandeweg wel evolueren, door voortschrijdend inzicht.

Concrete streefdoelen zetten helpt, bijvoorbeeld de halvering van de kinderarmoedecijfers voor Vlaanderen. Dat is een heldere doelstelling, 100 procent hernieuwbare energie tegen 2050 lijkt ver en nodigt misschien niet uit om nu te handelen. Tussentijdse ambities vastleggen helpt om uit te nodigen tot de directe actie die nodig is om de ambitie van 100 procent hernieuwbare energie waar te maken tegen 2050. Zo is er bijvoorbeeld de Europese maatstaf van 13% hernieuwbare energie voor België tegen 2020.

Op het vlak van duurzaam wonen en bouwen, alsook op het vlak van materialen is daar al op ingezet door respectievelijk de transitiearena's DuWoBo en Plan C. Voor de transitie materialen werd Plan C meegenomen als een van de drie onderdelen van het publiek-private Vlaamse materialenprogramma.

5.3 Werkrichtingen (roadmaps) en hefboomprojecten

Vanuit het toekomstbeeld en de ambities moeten de partners bekijken wat de belangrijkste werkpaden of werkrichtingen zijn om het doel te bereiken. Dat doen ze met een sterke focus op de ambities, maar met een zeer open blik op de mogelijke oplossingsrichtingen. Uiteindelijk moeten ze een aantal oplossings- of werkrichtingen selecteren waarvan ze vermoeden dat die de meeste vooruitgang kunnen bieden. Daarvoor kunnen ze diverse technieken hanteren. Voor elk van de transities moet bekeken worden welke de meest aangewezen techniek is. Een van die technieken is roadmapping en het detecteren van strategische hefboomprojecten. Hefboomprojecten zijn de projecten die uitgewerkt zouden moeten worden omdat de kernpartners geloven dat ze echt kunnen bijdragen aan de oplossingen. Sommige van die projecten liggen in principe al klaar, maar zoeken nog de juiste partners of de juiste financiering (laaghangend fruit), andere moeten wellicht nog opgestart worden en vragen een eerder experimentele aanpak. Er moet ruimte gecreëerd worden voor experimenten.

Om gedragen transitie op te zetten, zouden alle kernpartners (overheid, bedrijfswereld, burger, kennisinstellingen ...) het engagement moeten aangaan om als platform samen de werkrichtingen (roadmaps) en hefboomprojecten mee vast te leggen, mogelijk te maken en te monitoren. Dat engagement is een absolute voorwaarde voor de realisatie van de projecten en om uit de projecten de nodige leerpunten te halen, die verankerd kunnen worden in het systeem (in de vorm van nieuwe producten, diensten, afsprakenkaders, handelwijzen ...).

De meerwaarde van een sterk toekomstbeeld en roadmaps met werkrichtingen per transitie is dat er transparantie komt in het geheel: waar willen we naartoe, hoe gaan we dat uitwerken, wie kan zich waarin engageren? Zelfs als je maar in één project, in één werkrichting een meerwaarde kan bieden, krijg je toch zicht op de totale ambitie, het grotere geheel. Het geeft een beeld op de mogelijke winst die er te halen valt voor de maatschappij en voor elk van de schakels en partners in die maatschappij. Dat motiveert en zorgt ervoor dat mensen en middelen gericht ingezet kunnen worden. De innovaties krijgen uiteraard pas een meerwaarde als ze ingebed raken in de maatschappij, en als ze ook echt leiden tot veranderingen in het systeem qua cultuur en gebruik. Voor transities zijn de veranderingen in het waarde kader (wat vinden we belangrijk) en het gedrag van ieder van ons (de sociale innovatie) minder sterk te vatten in roadmaps, maar even noodzakelijk. Een heldere communicatie en sensibilisering zijn nodig.

Zo werd de transitie van afval naar recyclage pas een succes toen elk gezin en elk bedrijf zijn afval ging sorteren. Vandaag weten kinderen al dat ze hun boterhammen in een brooddoos moeten steken, dat lege blikjes in de blauwe zak thuis horen enzovoort, en ze weten zelfs waarom.

Essentieel hierbij is dat het een dynamisch proces moet blijven en dat we blijven monitoren, leren en verbeteren, stoppen en bijsturen wat fout loopt, zelfs toekomstbeelden en werkrichtingen bijstellen waar nodig.

De enige regio die voorsprong haalt, is de regio die duurzame oplossingen zoekt, die voortdurend in beweging blijft en zich snel en creatief aanpast aan de nieuwe omgeving.

Europa - strategische hefboomprojecten

De Europese Commissie vraagt aan de lidstaten voorstellen om de innovatiekloof te dichten. De afzonderlijke lidstaten (en deelstaten) zullen dus ook in beweging moeten komen om bij te dragen aan die Europese ambitie. Omgekeerd kan en moet ook gevraagd worden dat Europa meer expliciet de ambities van de lidstaten en de deelstaten ondersteunt. Additionaliteit en complementariteit van de inzet van Europese middelen kunnen niet alleen een top-downproces zijn van Europa naar zijn landen en regio's, maar moeten ook een bottom-upproces zijn van landen en regio's naar Europa. Europese middelen moeten ook ingezet kunnen worden op basis van een koppeling van die Europese middelen aan de waardecreënde transitie in de context van regionale ecosystemen, waarbij de projecten in dergelijke ecosystemen een beroep kunnen doen op de additionele inzet van Europese middelen. Er worden dus niet alleen lokale middelen toegevoegd aan Europese initiatieven, maar ook Europese middelen aan lokale initiatieven.

Uit het overleg van 9 juli 2013 kwam naar voren dat we een aantal grote strategische projecten goed moeten identificeren om zodoende hefboomen te creëren voor de transitie en om de innovatiekloof

te dichten. Belangrijk is dus dat we binnen de transities evalueren of er voldoende hefboomprojecten zijn, en of er roadmaps (transitiepaden) voorhanden zijn.

Maatschappelijke acceptatie is daarbij een belangrijke succesfactor. Wanneer kunnen we het best investeren? In welke technologie of methode kunnen we het best investeren? Waar zetten we op in? Daarom moeten we de juiste criteria en middelen op de strategische hefboomprojecten aanbrengen (vanuit de overheid). Die criteria moeten duidelijk in lijn liggen met het PPP-verhaal (people, planet, profit), zodat de projecten maximaal aansluiten bij de transities. De middelen zijn in principe voorhanden. Er moeten wel nog echte (langetermijn)keuzes gemaakt worden binnen de vastgelegde budgetten. Het gaat over projecten die over verschillende legislaturen heen uitgevoerd en gedragen worden.

Roadmapping: instrument en proces

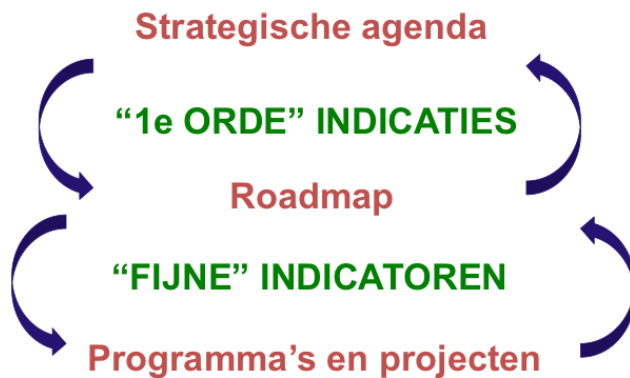
In een roadmap wordt eerst een wenselijk toekomstbeeld geschetst, daarna de huidige situatie en vervolgens de weg die nodig is om tot het toekomstbeeld te komen. In die zin is een roadmap vergelijkbaar met een transitiepad binnen een transitie. Binnen transitie management kan men echter terugblikken en vooruitdenken en daardoor ook continu bijsturen.

Roadmapping is een gestructureerd zoekproces om waardescheppende opportuniteiten te identificeren en strategische ontwikkelpaden daarvoor te ontwerpen. Het is niet het eenmalig opmaken van een roadmap, maar het regelmatig raadplegen en bijwerken van de leidraad voor strategische actie. In die context zien we het als een gezamenlijk proces dat uitgevoerd moet worden door en met de verschillende actoren van het ViA-ecosysteem.

Een roadmap is bijgevolg een actieplan om strategische doelstellingen te realiseren:

- Het is een grafische manier om een strategie te visualiseren.
- Het laat toe om doelstellingen en tussenstappen in een breed tijdsvenster te overzien.
- Het maakt afhankelijkheden zichtbaar tussen verschillende elementen voor de versterking van het ecosysteem in een strategisch actieplan.
- Het wordt meestal gebruikt in de context van technologieontwikkeling (technologyroadmap), maar is eigenlijk bruikbaar in elk proces van strategieontwikkeling.
- Het kan gebruikt worden op het niveau van een organisatie, een sector, een waardeketen, een cluster of een regio.
- Roadmaps zijn ook nodig om op termijn meer Europese middelen binnen te halen.

In ViA-context gebruiken we een roadmap als instrument om een strategisch actieplan voor een waardeketen of ecosysteem te ontwikkelen. Een roadmap is aldus het instrument en roadmapping is het proces waarbij een hoog niveau van een strategische agenda voor een bepaalde transitie vertaald wordt in concrete programma's en acties die op hun beurt onderbouwd worden door gerichte en betrouwbare indicatoren.



5.4 Monitoren en leren

Het geheel moet goed worden gemonitord en moet worden getoetst aan de oorspronkelijke ambities en werkrichtingen. Vanuit de projecten en acties die ontwikkeld worden, moeten we leren wat goed werkt en wat ons niet vooruithelpt. Dat laatste moeten we ook durven bijsturen of stopzetten. Voor de zaken die goed lopen, moeten we de nodige stappen zetten om ze in het veranderende systeem te verankeren (in nieuw beleid, regelgeving, producten en diensten, waardepatronen en gedrag). Dat vraagt een permanente toetsing aan de oorspronkelijke ambities, maar leren betekent soms ook een verschuiving in het toekomstbeeld, in de ambities.

De effecten die men beoogt, kunnen opgevolgd worden, maar bij transitie is ook een goede procesmonitoring wenselijk. Hoe zit het met de partners in het proces, voelen ze zich betrokken, zit de governance goed? Hoe meten we de impact op de gedragingen, waardepatronen ... in de maatschappij? Ook op het vlak van transitie management moeten we blijven leren.

Daarnaast benadrukken we het belang van de steunpunten en hun wetenschappelijk onderzoek, dat kan dienen als hefboom voor ondersteuning en als referentiepunt.

5.5 Verankeren

Uiteindelijk moeten de experimenten, projecten en acties resulteren in nieuw beleid, aangepaste regelgeving en kaders, innovatieve producten en diensten, andere waarden en gedrag van burgers en organisaties. Uiteindelijk moet dat brede samenspel van vernieuwingen ervoor zorgen dat het oude systeem vervangen wordt door een nieuw systeem dat dicht bij ons toekomstbeeld staat.

Vandaag wordt er bijvoorbeeld ingezet op meer openbaar en elektrisch vervoer. Innovatie is daarbij belangrijk, maar ook het gedrag van elke individuele burger in zijn mobiliteit speelt een rol.

6. Middelen

6.1 Bundelen van middelen

Aangezien het probleem vooral veroorzaakt wordt door een versnippering van de middelen, is een slimme heroriëntering van middelen en mensen nodig. Een punt waar sterk op ingezet zou kunnen worden, is de creatie van een gemeenschappelijke financiering (collectieve pot) per transitie. Zonder gemeenschappelijke financiering is er geen gemeenschappelijk denken, geen mede-eigenaarschap, geen transitie.

Het lijkt daarom wenselijk dat alle partners hun beschikbare middelen bundelen zodat die op een strategische manier ingezet kunnen worden voor de transitie. De partners kunnen bij het bundelen van de middelen ook duidelijk maken waarvoor ze de middelen willen inzetten. Een actieplan per transitie kan een houvast bieden bij de toewijzing van de beschikbare middelen.

Dat betekent niet dat alle partners noodzakelijkerwijs financieel moeten bijdragen aan de transitie. Hun inbreng kan er ook in bestaan bepaalde taken op te nemen, hun personeel in te zetten, infrastructuur ter beschikking te stellen ... Bovendien moet rekening gehouden worden met de draagkracht van de partners. Het spreekt voor zich dat niet alle partners evenveel kunnen investeren in hun transitie. De partners zouden dus, naargelang hun mogelijkheden en hun specifieke eigenheid, moeten bijdragen met middelen of mankracht.

Voor de Vlaamse overheid is het belangrijk dat ze haar middelen kan inzetten op een manier die de transitiemethode weerspiegelt. Het moet met andere woorden mogelijk gemaakt worden dat middelen op lange termijn en voor beleidsdomeinoverschrijdende doeleinden ingezet kunnen worden. Bovendien moet er ruimte gemaakt worden door ook in de besluitvorming mee te nemen welke projecten die we vandaag financieren, geen meerwaarde meer hebben. Politiek en administratie moeten de moed hebben om te schrappen wat niet bijdraagt, wat niet duurzaam is, om zo middelen vrij te maken voor meer waardevolle projecten. Het politieke engagement van de volgende Vlaamse Regering op het vlak van de middelen moet duidelijk zijn.

Met het oog daarop kunnen op korte termijn al enkele maatregelen genomen worden:

- Maak afspraken om contraproductieve middelen (middelen die ingezet worden voor zaken die ingaan tegen de langetermijnvisie van de transities) te kunnen schrappen.
- Pas regels en afsprakenkaders aan om middelen te poolen, zodat de werking binnen de transities mogelijk wordt.

Op langere termijn kunnen aanvullend responsabiliseringsmechanismen ontwikkeld worden, zodat transities die goed werk leveren, beloond kunnen worden.

6.2 Collaboratieve financieringsmodellen

Een belangrijke evolutie in de investeringswereld betreft het ontstaan en de ontwikkeling van collaboratieve financieringsmodellen. Zeker in Europese context wordt die trend vandaag zichtbaar. Op die manier kunnen de financieringskloven die bestaan in de Europese innovatie- en transformatieagenda door een gedeelde inzet van investeringsmiddelen die afkomstig zijn van verschillende actoren en bronnen (zowel privaat als publiek), opgevangen en geremedieerd worden. In het kader van de grote maatschappelijke uitdagingen zijn dergelijke collaboratieve financieringsplatformen een innovatieve manier om financiële middelen en dus investerings slagkracht te bundelen. Men zou dus in Vlaanderen aan een TINA-bis kunnen denken, een Transitie- en Acceleratiefonds dat ons in staat moet stellen om doelgericht grote transitie te financieren, waarbij die doelgerichtheid zich uit in een vooropgesteld en expliciet transitiedoel met maatschappelijk (budgettair) of economisch rendement op de gedane investering. TINA-bis wordt opgezet als een collaboratief financieringsplatform, waarin publieke en private middelen door verschillende actoren (uit de overheid, de financiële wereld, Europees, alsook maatschappelijke organisaties) worden samengebracht en bijgevolg gebundeld ingezet worden in de ViA-ecosystemen voor bepaalde welafgelijnde experimenten en projecten in de verschillende transitiedomeinen. Op die manier kan transversaliteit ook op een transversale manier financieel ondersteund worden. In de manier waarop het collaboratieve financieringsmodel wordt opgezet, zal ook gezocht worden naar vernieuwde vormen van organisatie, investeringsopzet en rendementsbepaling. De Raad van Wijzen vindt het belangrijk dat besparingen niet lineair doorgetrokken worden naar initiatieven die wel productief blijken te zijn binnen de doelstellingen van de transitie.

7. Experimenteerruimte

Naast bundeling van middelen om meer slagkracht te vergaren, is het evenzeer van belang dat er middelen ingezet kunnen worden om te experimenteren en dat er experimenteerruimte voorhanden is. Experimenteerruimte is belangrijk om innovatieve ontwikkelingen te testen. Om innovatie te stimuleren is een beschermde omgeving nodig waarin experimenten uitgevoerd kunnen worden zonder de druk dat het direct positieve resultaten moet opleveren of dat bestaande, formele beleidsdoelen en beheertaken door de beoogde innovaties moeten worden ondersteund. De experimenteerruimte creëert dus een omgeving waar regelgeving of imago schade bij falen geen invloed op hebben. De ruimte kan ook als wettelijke vrije ruimte ingevuld worden, waarbij tijdelijke uitzonderingen in het wettelijke kader onder bepaalde voorwaarden worden toegelaten.

Om begrijpelijke redenen vermijden overheid en regimespelers echter onzekerheid en risico. Aangezien fundamentele maatschappelijke transitie zich onmogelijk kunnen ontwikkelen zonder te experimenteren en de bijbehorende onzekerheid, moet er dus gezocht worden naar (financiële) mechanismen die experimenteren aanmoedigen, en tegelijk het risico binnen aanvaardbare grenzen kunnen houden.

Van zodra de ambities en werkrichtingen (roadmaps) binnen de transitie met de partners afgestemd zijn, zou er gekeken moeten worden hoe men experimenteerruimte kan vrijmaken voor die werkrichtingen. Er zou hiervoor een budget gereserveerd kunnen worden om 'challenge-driven'.

innovatie te stimuleren met een lage instapdrempel. Vlotter middelen toekennen en experimenteren dus, op voorwaarde dat ze inzetten op belangrijke maatschappelijke prioriteiten. Mogelijk kan (een deel van) het TINA-bisfonds daarin een rol spelen.

Op het gebied van onderzoek, innovatie en experimenten moet er ook aandacht gaan naar het vormen van atypische coalities.

8. Rol van onderwijs

We moeten ook het onderwijs betrekken. Zo zouden de transities via de onderwijsprogramma's als leerstof kunnen worden opgenomen, zodat mensen worden opgeleid binnen de juiste prioriteiten. Maar ook via andere instellingen in onze samenleving zouden ze verspreid moeten worden (middenveld, bedrijfswereld ...). Het bekendmaken en promoten van de maatschappelijke uitdagingen is noodzakelijk voor de cultuurwijziging die op lange termijn de transities mee moet ondersteunen. Als we echt engagement op lange termijn willen, moeten de echt grote maatschappelijke uitdagingen als zodanig worden meegenomen in het gros van de opleidingen (secundair onderwijs, hoger onderwijs). Inzicht in de uitdagingen voor en de sterktes van Vlaanderen zal ook voor een meer betrokken toekomstige arbeidspopulatie zorgen, die opleidingen ook een stukje kiest naargelang van de Vlaamse specialisaties.

Belangrijk daarbij is de vaststelling dat de onderwijsdimensie zich niet kan of mag beperken tot de traditionele programma's uit het leerplichtonderwijs en het hoger onderwijs. Samen nadenken over de toekomst die we willen, werkrichtingen ontwikkelen, experimenteren, verankeren wat werkt, stoppen wat niet werkt, monitoren en vanuit deze ervaringen permanent leren is de essentie van transities. Transversaal werken en leren met en rond transities vereist derhalve dat de onderwijswereld en ook de andere actoren uit de maatschappelijke vijfhoek een nieuwe, dynamische kijk ontwikkelen op levenslang leren door de creatie van aangepaste inhoud, aangepaste leerprocessen en aangepaste leermethodes, niet alleen in de klas of het auditorium, maar ook op de werkplek zelf.

9. Communicatie en brede sensibilisering

Als de grote maatschappelijke langetermijnuitdagingen eenmaal zijn vastgelegd en iedereen overtuigd is van de prioriteit ervan, is het van belang om gestructureerd te communiceren. Om een echte transitie mogelijk te maken, moet ze doorvertaald worden in de gebruiken en het gedrag van iedereen. De burger draagt ook verantwoordelijkheid om ervoor te zorgen dat Vlaanderen een economisch innovatieve, duurzame en sociaal warme samenleving wordt. Elke burger moet beseffen dat zijn persoonlijke gedrag kan bijdragen of afbreuk kan doen aan de transitie die we willen bereiken. Een materialenprogramma begint met een burger die nadenkt over zijn consumentengedrag, die recycleert enzovoort. Binnen Flanders' Care beseft men dat men niet alles kan oplossen met technologie. Als ouderen langer thuis blijven wonen, houdt dat in dat ze omringd moeten worden door een zorgzame kring van mensen. Een vlotte mobiliteit lossen we niet op met lege bussen. Mensen moeten zelf nadenken hoe ze zich verplaatsen en hun gedrag aanpassen.

Daarom zijn een sterke communicatie en sensibilisering rond de gemeenschappelijke doelstellingen van cruciaal belang.

Op het vlak van die sensibilisering en communicatie is ook een belangrijke taak weggelegd voor de partners in een transitieproces. Via goede voorbeelden en effectieve praktijkervaringen de burger sensibiliseren werkt beter dan met conceptuele slogans.

Daarnaast is er behoefte aan goede interne communicatie tussen alle partners, met aandacht voor collaboratieve fora. Het is belangrijk dat er platformen zijn waar kennis en goede praktijken gedeeld kunnen worden en waar ook effectief samengewerkt kan worden rond strategische projecten. Het is belangrijk om daar in de toekomst meer op te focussen en het belang van de communicatie tussen de stakeholders mee te ondersteunen.

Tot slot is er ook behoefte aan engagement vanuit de media om dit toekomstproject mee uit te dragen. Het samenwerken van mensen aan onze toekomst is een positief verhaal, maar ook een dat permanent onder de aandacht gebracht moet worden. De focus van de journalisten ligt vandaag sterkt op het onder de aandacht brengen van de uitdagingen ('the sense of urgency'). Dat moeten ze blijven doen, maar ze moeten ook aandacht geven aan de oplossingen, aan het feit dat we samen dingen kunnen oppakken en dat we de toekomst van Vlaanderen mee kunnen bepalen. Door te tonen dat mensen dit doen, inspireer je anderen om mee te doen.

Bijlage I Samenstelling ViA-Raad van Wijzen en ViA- transitie managers

Dit voorstel van strategie voor de versterking van de ViA-transities is tot stand gekomen op basis van intensief overleg tussen de voorzitter, Koenraad Debackere, en de leden van de Raad van Wijzen, de ViA-procesmanager, Brigitte Mouligneau, en de transitie managers.

De huidige leden van de Raad van Wijzen:

Voorzitter	Koenraad Debackere
Ondertekenaars Pact 2020	Dirk Baeckelandt
	André Bergen
	Naima Charkaoui
	Kurt Deketelaere
	Sandra Rosvelds
	Grete Remen
	Lieze Cloots
	Geert Van Autenboer
	Kris Van Elsen
Leidend ambtenaren	Frederic Vanhauwaert
	Veerle Lories
	Henny De Baets
Thematische experts	Robert Voorhamme
	Wouter De Geest
	Jan Verheeke
	Hans Bruyninckx
	Eddy Van de Voorde
	Johan Hellings
	Geert Bouckaert
Kabinet	Karel Tobback
	Koen Pelleriaux
	Jeroen Overmeer

ViA-procesmanager: Brigitte Mouligneau

De transitie managers (d.d. 1 januari 2014):

1. Kinderarmoedebestrijding: Koen Devroey
2. Duurzaam wonen en bouwen: Ilse Dries, Merijn Van den Eede
3. Versnellen investeringsprojecten: Luc Goedertier
4. Ruimte voor morgen: René Van der Lecq
5. Gazellensprong: Patrick Jordens
6. Flanders' Care: Katrien Kimpe
7. Hernieuwbare energie en smart grid: Luc Peeters
8. Naar een duurzame en creatieve stad: Joris Scheers
9. Nieuw industrieel beleid: Tom Tournicourt, Jan Larosse
10. Iedereen mee, iedereen actief: Isabel Van Wiele
11. Duurzaam materialenbeheer: Jorn Verbeeck, Helen Versluys
12. Stroomlijning gericht innovatiebeleid: Pierre Verdoodt
13. Slimme mobiliteit: Marleen Govaerts



Verantwoordelijke uitgever:

Brigitte Mouligneau,
ViA-procesmanager,
Afdelingshoofd Stafdienst Vlaamse Regering,
Boudewijnlaan 30 bus 20, 1000 Brussel