

Looking for transitions: een monitoringsaanpak voor duurzame transitieprogramma's

Bewerking van de presentatie op de verdediging dd 30 okt 14

De schoolband

Stel je voor dat je een optreden van ouders wilt organiseren voor de muziekweek op een basisschool. Dat kan je laten doen door een accountant of een transitie-expert.

De accountant kiest voor een fatsoenlijke planmatige aanpak. Hij stelt slimme doelen op, die in lijn zijn met de missiestatement van de basisschool en de algemene leerdoelen van de muziekweek. En slim gaat dan niet zozeer om verstandig, maar om SMART: specifiek, meetbaar, acceptabel, realistisch en tijdgebonden. Vervolgens kiest hij de meest populaire nummers voor 10-jarigen op basis van een grondige analyse van kinderprogramma's. Bij voorkeur iets met drie vrouwen van wie de naam met een K begint en die huppelend zingen dat ze zich "O la la la" voelen. Hij selecteert de benodigde ouders en draagt ze op 's avonds naar school te komen, waar hij ze een inspirerende powerpoint presentatie geeft over wat er van ze verwacht wordt. Hij gaat aan de slag met het draaiboek met milestones in de hand en stuurt bij wanneer de bandleden van het plan afwijken. Bijvoorbeeld als ze andere, uiteraard suboptimale ideeën aandragen, gaan jammen en andere niet terzake doende activiteiten gaan uitvoeren zoals kletsen en een biertje drinken. We willen natuurlijk wel een doeltreffend en efficiënt proces en het draaiboek heeft hij niet voor niets gemaakt. Resultaat: er staat een matig geïnspireerd groepje ouders op het podium voor een groep jengelige kinderen en de drummer zit hakkend en volstrekt chagrijnig het centrale dwarsfluitmelodietje te spelen. Plan geslaagd.

Een transitie-expert zou een andere aanpak kiezen, waarbij gaandeweg duidelijk wordt wat het beste resultaat is en wat je daarvoor nodig hebt. Hij stuurt een mailtje naar alle ouders met de vraag wie iets wil gaan doen in de muziekweek. Een paar ouders komen opdagen, waaronder de drummer van een legendarische Psychobilly band, een jazz gitarist en een geweldige Salsa zangeres. Zij stellen voor een optreden te geven. Dat lijkt hem een goed idee en hij gaat erop door. Hij vraagt er wat andere ouders bij zodat je in ieder geval een ruwe bandbezetting hebt en creëert een context waarin ze met elkaar kunnen gaan jammen. Daarbij ontstaan allerlei ideeën voor nummers die leuk zijn voor zowel kinderen als ouders, en passen bij de huidige bandbezetting. Hij versterkt die ideeën waarbij meer bevlogenheid en commitment ontstaat, en dempt de andere ideeën. Zo wordt er een saz of ud speler bij gezocht, omdat er ook veel Turkse en Marokkaanse kinderen op school zitten EN ook omdat de band het spannend vindt om een keertje met een saz-speler op te treden. De band die zo ontstaat wil natuurlijk wel knallen en regelt zelf een geluidsman, licht en decor. Resultaat: iedereen enthousiast, het optreden wordt anders, maar beter dan iemand van tevoren had bedacht en het dak gaat eraf.

Transitieprogramma's werken meer op de laatste manier.

Het belang van transitieprogramma's

Veel van de huidige systemen, denk aan energie, bankwezen of de verzorgingsstaat, zijn niet duurzaam: ze zijn nu al of in de toekomst menselijk, economisch en ecologisch niet houdbaar. Daarom zijn fundamentele veranderingen nodig: transities. Dit zijn ingrijpende maatschappelijke processen die vaak

decennia lang duren en waarbij nieuwe systemen met nieuwe regels, verwachtingen, spelers, technologie, etc. ontstaan.

Wat de beste uitkomst voor de toekomst is, kan alleen niet voorspelt worden. Denk maar aan het energiesysteem: moeten we met zijn allen inzetten op transitie met zon, wind of bijvoorbeeld isolatie en restwarmte? Is een centraal of een decentraal systeem nodig? Welke spelers zijn er nodig: de huidige NUONs, lokale energiecoöperaties of innovatieve ondernemers? Hoe moet regelgeving aangepast worden? Doordat we dat niet weten, is het moeilijker voor bedrijven, overheid en burgers om ergens massaal op in te zetten.

Gelukkig valt de toekomst wel gaandeweg uit te vinden of te ontdekken. Er zijn allerlei mensen met innovatieve toekomstvisies, beleidsinstrumenten, initiatieven en producten. Om die mensen verder te helpen, te versterken en te verbinden worden transitieprogramma's opgezet. Dit zijn tijdelijke organisaties, platforms of netwerken die als doel hebben een transitievraagstuk via experimenten in de praktijk en visie een stap verder te brengen. Niet zodat aan het eind van het programma de transitie klaar is of er een pasklare oplossing ligt, maar wel zodat er een vernieuwende, samenhangende propositie ontstaat met een netwerk van mensen en middelen die deze propositie verder willen ontwikkelen.



Programma managers zijn voortdurend bezig om hun programma te ontwikkelen. Dat doen ze door te kijken wat er in het transitieveld gebeurt en hierover te praten met mensen en dat te vergelijken met wat de individuele projecten voor elkaar krijgen. Daarvoor is veel verschillende informatie nodig. Het doel van mijn onderzoek was dan ook om een monitoringsaanpak te ontwikkelen die hen daarbij ondersteunt. U kunt zich voorstellen dat monitoring zoals een accountant het zou doen, daarbij niet werkt.

Wanneer doelen, middelen en plannen van tevoren afgesproken zijn en vaststaan, kan je ze operationaliseren en afvinken over de tijd. Daardoor krijgt veel monitoring een routinematig karakter. Bij transitieprogramma's is de sturingsinformatie veel meer ambigu: het staat niet vast wat ontwikkelingen precies betekenen, wat relevant is, hoe je problemen het best kan aanpakken enzovoort. Dat maakt monitoring veel meer reflectief en dit betekent ook dat je het vaststellen en interpreteren van monitoringsinformatie veel meer met verschillende stakeholders in en rond het programma moet doen.

Aanpak

Het onderzoek gaat over transitieprogramma's die liepen van 2005 tot 2010. In 2005 stond het onderzoek naar transities en hoe je ze kan beïnvloeden voor een deel nog in de kinderschoenen. Ook voor innovatieprogramma's die op dat moment liepen was de transitie-aanpak nieuw. Samen met een groep programmamanagers en transitie-experts heeft Drift de sprong gewaagd om te kijken of we

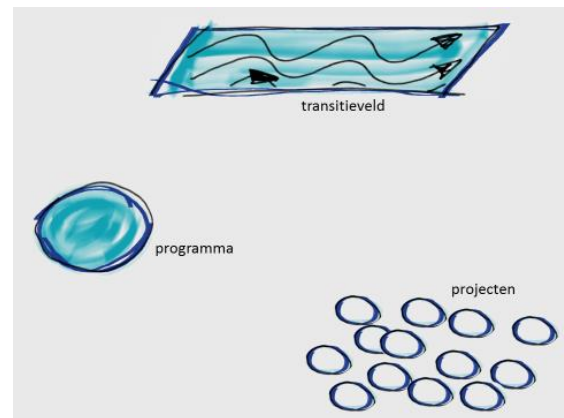
lopende programma's konden monitoren met transitiekennis. De aanpak was om eerst specifieke monitoringstoepassingen te ontwikkelen binnen verschillende programma's en op basis hiervan lessen te trekken voor een meer algemene transitie-monitoringsaanpak.

Uiteindelijk zijn monitoringstoepassingen ontwikkeld binnen negen verschillende transitieprogramma's en waren hier zo'n twintig tot dertig experts en programmamanagers intensief bij betrokken. De programma's hielden zich bezig met transities in heel verschillende sectoren zoals energie, landbouw, zorg en bouw. Daarbij is geëxperimenteerd met verschillende transitietheorieën en zijn veel verschillende methoden gebruikt: van nieuwsanalyses, tot workshops tot vragenlijsten.

Binnen elk programma was er een monitoringsteam met zowel transitie-experts als programma managers. Deze teams ontwierpen en implementeerden samen de monitoring. Ook trokken zij vaak gezamenlijk de conclusies voor programmamanagement.

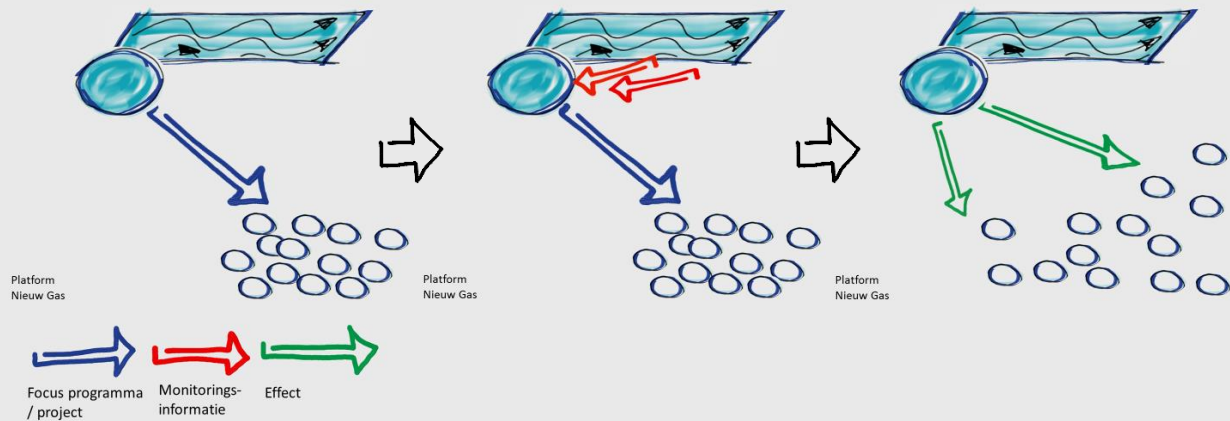
Het ontwerp was iteratief. Eerst zijn met een heel globale monitoringsaanpak vijf pilots uitgevoerd. Daarvan zijn de activiteiten en resultaten vergeleken om een vijftal gemeenschappelijke ontwerpuitdagingen te formuleren. Op basis van literatuur is de monitoringsaanpak op die punten aangescherpt en zijn nog vijf cases uitgevoerd. Dit leverde weer nieuwe lessen op.

Transitiemonitoring kijkt naar de ontwikkelingen op drie niveaus. Allereerst bovenin het transitieveld, waarin voor het grote vraagstuk, 'de zorg' of 'de energie' de juiste oplossingsrichting wordt gezocht. Daarin is de transitiedynamiek gemonitord om scherper te krijgen welke dynamiek het programma wilde versterken. Vervolgens, onderin, hoe individuele projecten zich ontwikkelden. Bijvoorbeeld experimenten in de praktijk, visietrajecten, onderzoeksprojecten, etc. En uiteraard, als derde, hoe het programma als geheel zich ontwikkelde.



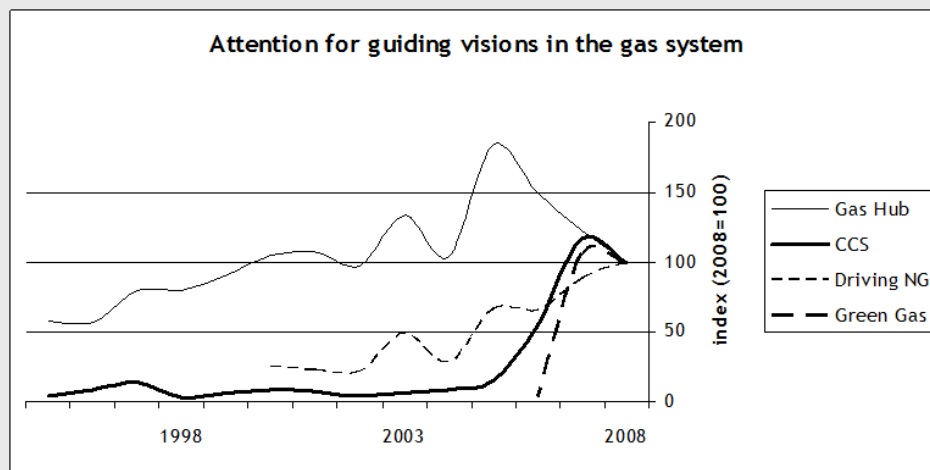
Aan de hand van drie van de negen gemonitorde programma's worden hieronder de belangrijkste lessen uit het proefschrift getoond.

Voorbeeld 1: Nieuw Gas



Het eerste voorbeeld gaat over het platform Nieuw Gas. Dit programma had een visionaire strategie. Dat wil zeggen dat het programma begon met een visie: een analyse van de gasector en wat voor transitie daarin gewenst was, en daar vervolgens projecten bij zocht om die transitie vorm te geven en te versnellen. Drift kwam bij het platform in een fase dat ze zich aan het heroriënteren waren op hun strategie. Daarom lag de focus op de dynamiek in het transitieveld.

We hebben in kaart gebracht welke scenario's rond gas maatschappelijk speelden, en wat voor dynamiek daaronder zat. Bijvoorbeeld of de veranderingen gedreven werden door de gasector zelf of door nieuwe partijen. Dit is naast de samenstelling en activiteiten van het platform gelegd.

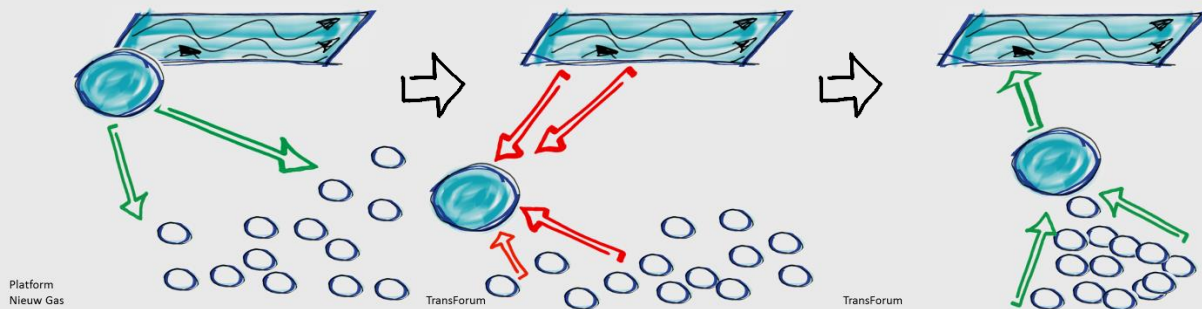


Dit plaatje laat bijvoorbeeld de media-aandacht voor verschillende scenario's zien. Je ziet duidelijk dat er in 2008 één dominant scenario was, maar ook dat verschillende alternatieve scenario's sterk in opkomst waren. Het dominante scenario was dat van de gasrotonde. Het doel van dit scenario is te zorgen dat de Nederlandse gasinfrastructuur een centrale rol kan blijven spelen in Europa ook als het Nederlandse aardgas op raakt. Overigens: dit plaatje komt uit 2008. Sindsdien is schaliegas doorgebroken, is er

conflict in Oekraïne, hebben we het debacle van CO₂ opslag bij Barendrecht gezien... Dat geeft maar weer aan hoe dynamisch het transitieveld is. Op dit moment spelen waarschijnlijk hele andere scenario's.

Op basis van de discussie die volgde is het platform toen gaan nadenken of ze hun activiteiten en netwerk niet moesten verbreden. In hun communicatie legden ze er vanaf dat moment de nadruk op dat de andere scenario's konden meeliften met de gasrotonde. Bijvoorbeeld dat er in Nederland ook een Groen Gas rotonde of CO₂ rotonde kon komen. Ook kwam de discussie op gang of er niet meer mensen van buiten de gasector bij het platform moesten komen. Oftewel: het programma leek al een koers gekozen te hebben, de monitoring hielp om alternatieve mogelijkheden te zien en het programma heeft daarop haar portfolio verbreed.

Voorbeeld 2: **TransForum**

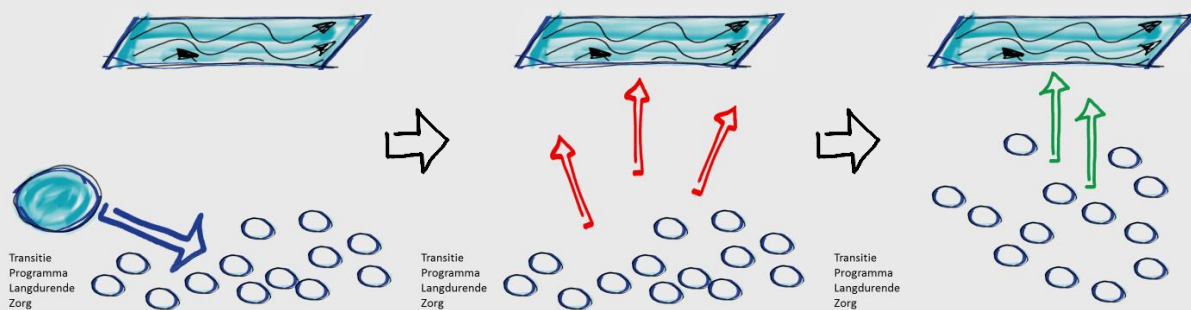


Het tweede voorbeeld gaat over TransForum: een programma rond duurzame landbouw. In tegenstelling tot de visionaire strategie van Platform Nieuw Gas, had TransForum een transformatieve strategie. Het programma begon namelijk niet met een visie, maar met een focus op innovatieve projecten in de praktijk en ontwikkelde vanuit daar een visie.

Na verloop van tijd wilde het programma zich sterker richten op het transitieveld. Daarvoor had het een eigen transitiescenario nodig. Zeg maar: Wat Duurzame Landbouw inhoudt volgens TransForum. Met transitie monitoring is daarom een aantal jaar lang het programma gevoed met feedback vanuit de transitiescenario's op projectniveau, en vanuit transitiescenario's in het transitieveld.

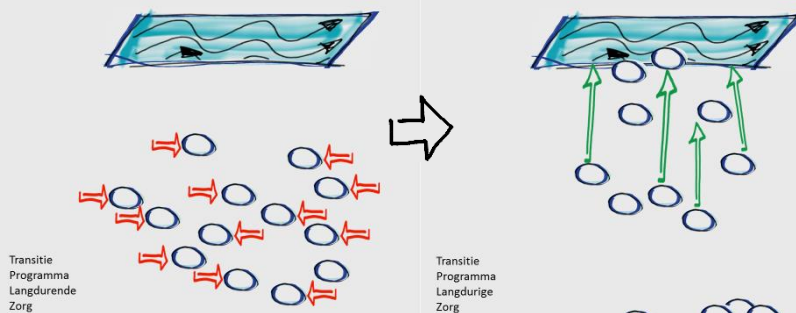
Hierdoor kon het programma een duidelijker positie innemen binnen de landbouw en focus aanbrengen in het projectportfolio. Uiteindelijk heeft het programma een visie ontwikkeld over hoe landbouw en steden beter op elkaar aan kunnen haken. Rond die visie over Metropolitan Agriculture is ondertussen een internationaal netwerk ontstaan en over stadslandbouw – onderdeel van die visie- kunt u wekelijks lezen in de krant. Zo kan je nu midden in Rotterdam eten op een dakakker. Transitie monitoring hielp het programma dus om visie te ontwikkelen en vanuit de projecten een gerichte bijdrage aan de transitie te leveren.

Voorbeeld 3: TPLZ



Het derde voorbeeld gaat over een programma in een heel andere sector: de langdurende zorg. Dit programma vertrok ook vanuit projecten in de praktijk en had dus ook een transformatieve strategie. Dit voorbeeld laat zien dat de informatiebehoefte van projecten, maar ook van programma's, in de tijd verandert.

In eerste instantie is transitie-monitoring ingezet om met transitie-experimenten te reflecteren over hun rol in een brede transitie in de langdurende zorg. En om ze te stimuleren om hun innovatieve concepten op meerdere plaatsen te herhalen en in te bedden in het zorgsysteem. Hierdoor werden de projecten meer gericht op het transitieveld. Na verloop van tijd veranderde de behoefte van de transitie-experimenten.



Ze hadden niet meer zozeer behoefte aan reflectie, wat in het proefschrift opening up heet, als aan focus, oftewel closing down. Omdat de financiering vanuit het programma ophield was het voor de projecten essentieel om met stakeholders de meerwaarde van het transitie-experiment hard te maken, zodat ze dóór konden gaan. Daarom werden er maatschappelijke kosten-baten analyses uitgevoerd. Voor een aantal transitie-experimenten pakten deze heel goed uit. Het bekendste voorbeeld is Buurtzorg dat steeds meer aan de weg aan het timmeren is. In de eerste fase hielp transitie-monitoring dus om de transitie-experimenten aan het transitieveld te verbinden, in plaats van op hun eilandje te experimenteren. In de tweede fase hielp transitie-monitoring de transitie-experimenten om hun meerwaarde en soms ook business case beter te articuleren, zodat de sterkste projecten een grotere overlevingskans en grotere impact kregen.

Conclusie

Het proefschrift is geen eindpunt in de ontwikkeling van transitie-monitoring. Er komt geen algemeen toepasbaar model van transitie-monitoring uit. Het omvat wel het grondwerk voor een volgende slag. Vijf hoofdpunten die uit het proefschrift naar voren komen.

1. Allereerst laat het zien hoe en onder welke voorwaarden transitietheorieën te gebruiken zijn voor monitoring in programma's.
2. Ten tweede geeft het weer hoe programma's zich ontwikkelen en welke informatiebehoefte er op verschillende momenten in het programma bestaat, zodat de monitoring daarop aan kan sluiten. Zo is op sommige momenten closing down nodig in het monitoren: het aanbrengen van focus op bepaalde ontwikkelingen en resultaten. Op andere momenten is echter opening up nodig: het in kaart brengen van diversiteit en het reflecteren hierop.
3. Ten derde: wanneer welke vorm van monitoring nodig is, hangt voor een groot gedeelte af van de verschillende strategieën om programma's te ontwikkelen. Twee belangrijke lijnen: transformatief, waarbij een programma bij innovatieve projecten begint en een groter verhaal laat emergeren; en visionair, waarbij een programma bij het grotere verhaal begint en daar de projecten bij zoekt.
4. Ten vierde laat het zien op welke manieren onderzoekers en programmamanagers hierbij in de praktijk samen kunnen werken en welke functies en implicaties dat heeft. Daarvoor is een typologie van vier vormen van co-productie ontwikkeld.
5. Tot slot biedt het een alternatieve benadering van transitieprogramma's die veel beter aansluit bij wat een programma in de praktijk doet en allerhande implicaties heeft voor het opzetten en evalueren van programma's. Transitieprogramma's hebben monitoring nodig die helpt bij 'al doende leren' in plaats van controleren en afvinken. Wanneer je transitieprogramma's ziet als instrumenten om vooraf gegeven doelen en plannen te implementeren, loop je vast met monitoring. Het is veel meer zinvol programma's te benaderen als instrumenten om samen met stakeholders gedeelde doelen te ontwikkelen. Ze moeten daarvoor werkende-weg innovaties, netwerken, afspraken en een effectieve visie genereren. Monitoring helpt om hierin voortdurend bij te sturen.

Uit elke monitoringstoepassing komt naar voren dat het elke keer maatwerk vraagt. De informatiebehoefte verandert in alle programma's door de tijd. Voor transitie-monitoring heb daarom je een flink arsenaal nodig. Mijn proefschrift biedt talrijke voorbeelden hoe verschillende transitietheorieën toegepast kunnen worden voor monitoring en hoe transdisciplinaire co-productie van kennis in de praktijk werkt. De kunst, zo blijkt elke keer weer is om uit die rijkdom de juiste insteek kiezen om het programma de monitoring te bieden die zij nodig heeft.