

Competentiekit Experimenteren in de Zorg



conceptversie oktober 2008

Inhoudsopgave

VOORWOORD	4
Deel I: Praktische richtlijnen.....	9
1 Praktische richtlijnen	10
1.1 Niet elk experiment is een transitie-experiment	10
1.2 Richt het transitie-experiment in als een innovatieproject dat beoogt te leren over een maatschappelijke opgave.....	10
1.3 Realiseer je dat een transitie-experiment niet op zichzelf staat	11
1.4 Een transitie-experiment vereist dynamiek op meerdere niveau's	12
1.5 Een goede voorbereiding is het halve werk.....	14
1.6 Een transitie-experiment begint met verwachtingen	15
1.7 Bundel verwachtingen tot een gezamenlijke visie	17
1.8 Besteed meer aandacht aan visievorming dan aan de visie	18
1.9 Een goed experiment is de vrucht van samenwerking.....	19
1.10 Kies je partners bewust	20
1.11 Creëer een beschermende omgeving voor het transitie-experiment.....	23
1.12 Let op: beschermen is niet afschermen	25
1.13 In een transitie-experiment is leren geen middel maar doel	27
1.14 Succesvol leren is niet hetzelfde als een geslaagd experiment	30
1.15 Bevorder leren van en met andere experimenten	31
Deel II: Verdiepende kennis en een voorbeeld	33
2 Transities en transitie-experimenten	35
2.1 Inleiding	35
2.2 Wat zijn transities?.....	41
2.3 Verschillende niveaus: niche, regime, landschap	45
2.4 Het doel van transitie-experimenten	55
2.5 De relatie tussen experimenten en het bredere transitieproces.....	57
2.6 Verschillende soorten experimenten	59
2.7 Klassiek versus transitie-experiment.....	63
2.8 Sturingsnoties en transitie-experimenten	65
3 Verwachtingen en visies	67
3.1 Inleiding	67
3.2 Het belang van verwachtingen voor experimenteren	69
3.3 Je kunt verwachtingen strategisch gebruiken.....	69
3.4 Zoveel mensen, zoveel verwachtingen.....	71
3.5 Niveaus van verwachtingen.....	73



3.6	<i>Van individuele verwachtingen naar een gedeelde visie.....</i>	73
3.7	<i>Hoe ziet een visie eruit?</i>	77
3.8	<i>Verwachtingen: de transformatie in agenda, eisen en taakverdeling</i>	81
3.9	<i>Verwachtingen kunnen veranderen</i>	83
4	Netwerken en koppelen	85
4.1	<i>Inleiding</i>	85
4.2	<i>Netwerken: Het belang van een sociaal netwerk</i>	87
4.3	<i>Koppelen: waarom koppelingen maken met andere experimenten?</i>	89
4.4	<i>De selectie van partners: mogelijkheden en onmogelijkheden.....</i>	91
4.5	<i>De selectie van partners: het belang van een breed netwerk.....</i>	91
4.6	<i>De selectie van partners: insiders versus outsiders</i>	93
4.7	<i>De selectie van partners: mobiliseringspotentieel</i>	95
4.8	<i>De selectie van partners: het creëren van een beschermde ruimte</i>	95
4.9	<i>De rolverdeling, machtsrelaties en de regels van het spel.....</i>	99
4.10	<i>Het omgaan met stakeholders</i>	99
4.11	<i>Het omgaan met stakeholders: relatie tussen experiment en context.....</i>	103
4.12	<i>Omgaan met stakeholders: strategieën van weerstand</i>	105
4.13	<i>Netwerken zijn dynamisch.....</i>	109
4.14	<i>Het instandhouden van het netwerk na een experiment</i>	111
5	Verdiepen: leren en experimenteren.....	113
5.1	<i>Inleiding</i>	113
5.2	<i>Waarom leren in transitie-experimenten belangrijk is.....</i>	115
5.3	<i>Wat is kenmerkend aan leren in transitie-experimenten?</i>	117
5.4	<i>Wie leert waarover in transitie-experimenten?.....</i>	123
5.5	<i>Waarborgen van leren over een maatschappelijke opgave.....</i>	127
5.6	<i>Wat kan er mis gaan bij leren?</i>	129
5.7	<i>Hoe is succesvol leren binnen transitie-experimenten te bevorderen?</i>	131
5.8	<i>Het belang van leren tussen transitie-experimenten</i>	133
6	Inspiratiebronnen: Experimenten eerste tranche	140
	<i>1. Experiment ACT Jeugd Rotterdam.....</i>	139
	<i>2.. Experiment Buurtzorg Nederland.....</i>	141
	<i>3. Experiment Thuis met Dementie.....</i>	143
	<i>4. Experiment Duurzaam Beter.....</i>	145
	<i>5. Experiment Ontmoetingscentrum Prinsenhof.....</i>	147
	<i>6.Experiment STEM.....</i>	149
	<i>7. Experiment Omkeer 2.0 met zorg verbonden in stad en dorp.....</i>	151
	<i>8. Experiment Zorgketen Dementie Eindhoven en omgeving.....</i>	153
	<i>9. Experiment Videonetwerken.....</i>	155
	<i>10. Experiment Wijs in de Wijk</i>	157

VOORWOORD

Onze samenleving kampt met een aantal hardnekkige problemen, bijvoorbeeld in de energievoorziening en de gezondheidszorg. Deze problemen zijn hardnekkig omdat ze voortvloeien uit de manier waarop wij als samenleving voorzien in onze behoeften. Zoals we bijvoorbeeld met fossiele energiedragers voorzien in onze behoefte aan licht en warmte. De problemen zijn als het ware verankerd in onze gewoonten en organisaties. Eenvoudige oplossingen volstaan hier niet.

Een transitie is een fundamentele verandering in de manier waarop de samenleving in zijn behoeften voorziet. Zo'n fundamentele verandering vindt niet in één keer plaats, maar is het lange termijn resultaat van vele initiatieven tot maatschappelijke vernieuwing. Zoeken, experimenteren en leren staan daarbij centraal. We moeten de gebaande paden verlaten en durven experimenteren met ongebruikelijke, innovatieve opties. Dat vereist nieuwe kennis, methoden en vaardigheden.

Deze toolkit is gebaseerd op de Competentiekit Transitie-experimenten van het CompetentieCentrum Transities (CCT). Deze toolkit bevat verder een eerste samenvatting van beschikbare lessen, praktijkvoorbeelden en instrumenten voor transitie-experimenten, toepasbaar in de gezondheidszorg. Deze toolkit komt voort uit de (leer)ervaringen uit de eerste ronde transitie-experimenten in het TransitieProgramma in de Langdurende Zorg (TPLZ). Deze toolkit maakt onder andere gebruik van de lessen uit de TPLZ leerbijeenkomsten met de projectleiders, de transitie-management aanpak zoals die ontwikkeld is bij Drift (Erasmus Universiteit Rotterdam).

U raadpleegt deze competentiekit omdat u als transitieprofessional in de zorg een actieve rol speelt in de opzet en uitvoering van transitie-experimenten. U heeft al een scherp beeld van de maatschappelijke problemen die een ingrijpende vernieuwing noodzakelijk maken. En U heeft een visie – in ieder geval op hoofdlijnen - op de richting waarin deze vernieuwing moet gaan. In transitie-experimenten bouwt U daarop voort. U gaat, samen met anderen, concreet

invulling geven aan deze visie door nieuwe opties in de praktijk te ontwikkelen en toetsen. Deze competentiekit biedt hiervoor een handreiking in de vorm van (a) concrete richtlijnen, (b) leerzame voorbeelden en (c) achtergrondkennis.

Leeswijzer

De competentiekit is zo opgebouwd dat u de onderdelen onafhankelijk van elkaar kunt lezen.

- ❖ Wie alleen kennis wil nemen van **praktische richtlijnen** beperkt zich tot deel I. Oefeningen zijn toegevoegd om toe te passen op het gegeven voorbeeld of een eigen experiment
- ❖ Wie kennis wil nemen van de **praktische richtlijnen** en toelichting wenst bij specifieke concepten leest deel I en de betreffende passages van deel II waarnaar in deel I wordt verwezen
- ❖ Wie alleen geïnteresseerd is in de **huidige stand van kennis** over transitie-experimenten beperkt zich tot het lezen van de even pagina's van deel II.
- ❖ Wie de **huidige stand van kennis** concreet geïllustreerd wil zien, leest de even én de oneven pagina's van deel II.
- ❖ Wie alleen van het **voorbeeld** wil leren, leest alleen de oneven pagina's van deel II

Voor wie ?

In deze competentiekit wordt veelvuldig over 'de transitieprofessional' gesproken zonder er bij stil te staan wie dat eigenlijk is. De term transitieprofessional kan letterlijk worden opgevat als "iemand die zich beroepsmatig met transities bezig houdt". In de praktijk zullen er weinig mensen zijn die zichzelf transitieprofessional noemen. Toch zijn er op dit moment in Nederland honderden mensen dagelijks in hun werk betrokken bij het realiseren van één of meerdere transities. Sinds 2006 kunnen transitieprofessionals zelfs een postacademische cursus Transitie management volgen aan de Erasmus Universiteit Rotterdam. Voorbeelden van organisaties waar deze transitieprofessionals werkzaam zijn, zijn: ministeries en internationale overheden, provincies, grotere gemeenten en gemeentelijke samenwerkingsverbanden, intermediaire organisaties, waterschappen, kennisinstituten, organisatieadviesbureaus, ingenieursbureaus en beleidsadviesbureaus¹.

Duidelijk is wel dat ‘de transitieprofessional’ niet bestaat. Toch hebben we er voor gekozen om deze term te gebruiken in plaats van gangbare termen als ‘projectleider’ of ‘programmamanager’. In deze competentiekit bedoelen we met een transitieprofessional een persoon met de noodzakelijke competenties om succesvol te kunnen experimenteren. Experimenteren in de context van een transitie of een maatschappelijke opgave is echter dusdanig complex dat het in de praktijk eerder om een team gaat dan om één enkele professional die op alle niveaus opereert en alle belangrijke processen managet. De individuele transitieprofessional hoeft dus niet alle competenties te bezitten, maar gezamenlijk moet een team van transitieprofessionals wel het totaal pakket aan competenties voor experimenteren vertegenwoordigen. Dit team hoeft echter niet hetzelfde te zijn als het projectteam, maar kan ook sleutelpersonen omvatten die werkzaam zijn op het niveau van een programma, een overheidsinstelling, kennisinstelling etc. Sommige competenties passen bijvoorbeeld beter bij een programmamanager dan een projectleider (bijvoorbeeld het maken van koppelingen tussen experimenten) en andere competenties passen beter bij iemand die bij een kennisinstelling werkt (bijvoorbeeld het vertalen van een maatschappelijke opgave in een concrete visie voor het experiment). Over competenties vallen echter weinig generalisaties te maken. Daarom moet ‘de transitieprofessional’ altijd zoeken naar een optimale aansluiting bij de individuele competenties van betrokken partijen. Deze competentiekit kan onder andere inzicht bieden in of alle benodigde competenties voor succesvol experimenteren vertegenwoordigd zijn.

Door wie ?

Deze competentiekit is ontwikkeld in nauwe samenwerking tussen onderzoekers van het Kennisnetwerk Systeem Innovaties, practitioners uit het Transitienetwerk en het Competentiecentrum Transities. De oorspronkelijke opzet is gemaakt door Dr. Rob Raven (TU Eindhoven), ir. Suzanne van den Bosch (Drift / TNO), dr.ir. Gertjan Fonk (InnovatieNetwerk), Ir. José Andringa (CCT / SenterNovem) en dr. Rob Weterings (CCT / TNO).

De vertaling naar de zorg is gemaakt vanuit het Transitie programma langdurende zorg, (www.transitieprogramma.nl) door het Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT/EUR) in samenwerking met adviseurs van Ernst&Young en CC-zorgadviseurs.

Omdat het Transitieprogramma in de Langdurende Zorg (TPLZ) nog volop in beweging is, is ook deze toolkit een product in ontwikkeling. Het doel van de toolkit is daarmee niet om een compleet overzicht van alle mogelijke tools te geven; maar met deze toolkit wil het TPLZ programmateam de op dit moment beschikbare transitielessen bundelen en als een hulpmiddel beschikbaar stellen bij het verder (door)ontwikkelen van de transitie-experimenten. De projectleiders zijn niet alléén verantwoordelijk voor het succes van hun transitie-experiment: TPLZ is mede verantwoordelijkheid voor het creëren van succesvolle randvoorwaarden om de experimenten voldoende ruimte en slagkracht te geven.

Deze toolkit is daarom een gezamenlijk “gebruiksvoorwerp” om de verschillende doelen van de transitie-experimenten te helpen realiseren. En alleen door het te gebruiken, kunnen we er achter komen wat het beste werkt en wat er nog ontbreekt. Dus ga aan de slag! En koppel je ervaringen naar ons en naar elkaar terug! Zodat we gezamenlijk verder kunnen komen in onze lerende zoektochten....

Reacties

Deze competentiekit is nog volop in ontwikkeling. Gebruik ervan door practitioners zal duidelijk maken op welke punten verbetering nodig is en uit lopend onderzoek zullen aanvullende noties en inzichten komen die deze kit kunnen verrijken. De competentiekit zoals deze voor u ligt is dan ook een eerste versie van een levend document. Reacties en suggesties zijn welkom. Stuur deze s.v.p. naar Suzanne van den Bosch (vandenbosch@fsw.eur.nl) of José Andringa (j.andringa@sinternovem.nl).

Deel I: Praktische richtlijnen

1 Praktische richtlijnen

1.1 Niet elk experiment is een transitie-experiment

Als we hier spreken over transitie-experimenten hebben we het *niet* over:

- laboratorium-proeven (maar over handelingspraktijken in de ‘echte wereld’)
- puur wetenschappelijke of technologische verdieping (maar over maatschappelijke innovaties)
- losstaande projecten (maar over ‘stepping stones’ in een voortgaand proces van innovatie en opschaling).

We hebben het hier dus over een *bijzonder soort experimenten* (zie deel II, pag. 59, tabel 1). Het gaat om experimenten die tot doel hebben om substantieel bij te dragen aan een fundamentele verandering in de manier waarop de maatschappij in haar behoeften voorziet (transities).

1.2 Richt het transitie-experiment in als een innovatieproject dat beoogt te leren over een maatschappelijke opgave

Experimenteren in de zin van maatschappelijk ondernemen: het introduceren van innovaties die een positieve bijdrage kunnen leveren aan maatschappelijke vernieuwing. En experimenteren in de zin van het in de praktijk ‘uitproberen’ van nieuwe dingen waarvan van te voren nog niet bekend is wat de uitkomst zal zijn. Met als doel om te leren over maatschappelijke problemen en de wenselijkheid en haalbaarheid van mogelijke oplossingen.

1.3 Realiseer je dat een transitie-experiment niet op zichzelf staat

Een transitie-experiment is geen op zichzelf staand project, maar een 'stepping stone' in een voortgaand proces van innovatie. Transitie-experimenten vormen namelijk een onderdeel van een breder transitieproces waarin meerdere innovaties een rol spelen. In transitietaal wordt ook wel gesproken over het realiseren en stimuleren van meerdere 'transitiepaden'. Een transitiepad bestaat dan uit een reeks van samenhangende experimenten die van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen versterken. In het ideale geval een reeks van transitie-experimenten in niches plaats vindt, die input zijn voor een transitiepad dat al-doende en al-lerende ontstaat en dat uiteindelijk een nieuw regime kan gaan vormen of delen van het bestaande regime veranderen. Voor een transitieprofessional die bezig is met het opzetten of uitvoeren van een transitie-experiment is het van belang dat hij of zij:

- het experiment en het eigen handelen altijd in dit bredere verband van het transitieproces ziet
- aangesloten is bij een netwerk dat de afzonderlijke transitie-experimenten verbindt.

1.4 Een transitie-experiment vereist dynamiek op meerdere niveau's

Het belang van transitie-experimenten is dat ze de mogelijkheid bieden om alternatieven voor dominante praktijken te ontwikkelen en op bescheiden schaal uit te proberen. Alternatieven die substantieel bijdragen aan een gewenste maatschappelijke vernieuwing op lange termijn. Transitie-experimenten kunnen alleen bijdragen aan een transitieproces wanneer bestaande machtsverhoudingen in beweging komen.

De dominante krachten en patronen in de samenleving worden in de literatuur aangeduid als het *regime* (zie deel II, pag 41). Voor een transitie is het noodzakelijk dat het regime voldoende 'open staat' voor het opnemen van radicale innovaties. Of wanneer het *regime* onvoldoende 'stabiel' is om zich effectief tegen deze radicale innovaties te verzetten.

Regimes geven niet zomaar mee met radicale innovaties. Aanhoudende, maatschappelijke druk op het regime om te veranderen speelt daarbij een belangrijke rol. Die druk komt voort uit sociaal-economische, culturele en politieke ontwikkelingen die de dominantie van de heersende krachten en patronen in de samenleving ondergraven. Maatschappelijke druk ten gevolge van ontwikkelingen en gebeurtenissen die relatief autonoom verlopen in de omgeving, in de literatuur aangeduid als het *landschap* (zie deel II, pag 45). Individuele partijen kunnen hierop geen wezenlijke invloed uitoefenen, maar ze kunnen deze ontwikkelingen wel benutten als ze er op de juiste wijze op anticiperen.

Dat betekent dat transities alleen tot stand kunnen komen wanneer het *regime* voldoende 'open', 'adaptief' of 'instabiel' is voor het opnemen van radicale innovaties, er voldoende en vaak langdurige druk is vanuit het *landschap* om te veranderen en er *niches* (zie deel II, pag 43) zijn ontwikkeld die in staat zijn deze mogelijkheden te benutten. Succesvolle *niches* zijn daarmee een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde voor transities en een transitieprofessional dient zich bewust te zijn van zijn of haar beperkingen bij het plegen van strategische interventies.

Het is overigens zo dat transitie niet volgens een vast stramien verlopen. In sommige gevallen zal verandering vooral ontstaan vanuit nieuwe innovaties (bijvoorbeeld door een grote efficiency sprong), die vervolgens via concurrentie mechanismen het regime veranderen. In andere gevallen is een groeiende druk vanuit het landschap, waardoor er een grote vraag vanuit het regime naar oplossingen ontstaat en een diversiteit van niche ontwikkelingen genereert of leidt tot innovatieve oplossingen van regime actoren zelfⁱⁱ. In deze competentiekit wordt voornamelijk nadruk gelegd op transitie waarin radicale innovaties op het microniveau een belangrijke rol spelen.

1.5 Een goede voorbereiding is het halve werk

Bij de voorbereiding van transitie-experimenten wordt vaak meer aandacht besteed aan de technische en financiële aspecten van het experiment dan aan de omgevingsfactoren die uiteindelijk bepalend zijn voor doorwerking en opschaling. Toch is het juist in dat voorbereidende stadium van belang om verder te denken dan de praktijkproef zelf.

BEST PRACTICE:

Een goede voorbereiding van transitie-experimenten houdt idealiter in dat transitieprofessionals met betrokken de partijen informatie verzamelen over:

- de maatschappelijke urgentie: ontwikkelingen en belangrijke gebeurtenissen die belang en noodzaak van ingrijpende vernieuwing onderstrepen
- belemmerende krachten: bestaande machtsverhouding en patronen die mogelijk weerstand bieden tegen ingrijpende vernieuwing
- verwante experimenten: andere initiatieven die bijdragen aan de beoogde vernieuwing
- slaag- en faalfactoren: voorwaarden die van wezenlijke invloed kunnen zijn op het succes of falen van het experiment

Altijd doen:

1. interviews: (half)open vraaggesprekken met personen die goed geïnformeerd zijn over relevante initiatieven, trends en stakeholders. Volg de sneeuwbal-methode: vraag iedere informant wie nog meer relevant informatie kan geven en ga door tot steeds dezelfde namen terug komen.

Aanbevolen:

1. literatuurscan: inventarisatie van beschikbare literatuur over alle factoren binnen het domein die relevant zijn voor probleem en/of kans;
2. systeemanalyse: een methode om informatie over een complexe vraagstuk vanuit verschillende invalshoeken

- (economie, ecologie, sociaal-cultureel) te inventariseren en analyseren in dialoog met betrokkenen
3. trendanalyse: identificeren van ontwikkelingen die zich mogelijk in de toekomst voordoen, en die van invloed zijn op de aard en omvang van probleem en/of kans;
 4. actoranalyse: een analyse van de belangrijkste stakeholders, hun belangen en onderlinge interacties, voor zover deze van belang zijn voor kans en/of probleem

1.6 Een transitie-experiment begint met verwachtingen

Een transitie-experiment is een concrete vertaling van een lange termijn visie naar een handelingsperspectief op de korte termijn. Met gezamenlijke visievorming wordt als het ware de kiem voor maatschappelijke vernieuwing gelegd.

Visievorming begint bij individuele *verwachtingen* (zie deel II, pag 65) van afzonderlijke partijen. Elke partij zal immers vanuit het eigen perspectief specifieke verwachtingen hebben over de samenleving, over de toekomst en over een te nemen initiatief. Het uitspreken van verwachtingen heeft drie functies, die een transitieprofessional strategisch kan gebruiken.

Ten eerste kunnen transitieprofessionals verwachtingen gebruiken om dingen gedaan te krijgen. Zo is het zeer gebruikelijk om allerlei verwachtingen uit te spreken en uitkomsten te beloven in subsidie aanvragen om op die manier de start van een experiment te legitimeren. Ten tweede kunnen verwachtingen gebruikt worden om het handelen van anderen te beïnvloeden. Bijvoorbeeld om middelen als geld, mensen, kennis en expertise aan te trekken. De derde functie van het uitspreken van verwachtingen is het reduceren van onzekerheid. Door het uitspreken van de verwachting wordt helder wat de transitieprofessional nastreeft en wat er volgens hem moet gebeuren om dat te realiseren.

Een transitieprofessional is niet de enige zijn die verwachtingen heeft en uit. In de praktijk zal diversiteit van verwachtingen eerder

regel dan uitzondering zijn. De verwachtingen zullen verschillen. Elke partij zal vanuit zijn eigen perspectief en belangen naar het experiment kijken. Ze zullen dan ook hun eigen verwachtingen hebben over wat het experiment zal opleveren. Wanneer deze verwachtingen niet worden uitgesproken, en de onderliggende perspectieven en belangen niet onderhandelbaar zijn, dan is een gezamenlijke visie onbereikbaar.

BEST PRACTICE:

Verwachtingen bespreekbaar maken houdt in dat de transitieprofessional:

5. goed luistert naar problemen, verwachtingen, belangen en waarden van anderen
6. doorvraagt en door middel van samenvattingen de essentie checkt
7. anderen stimuleert ook achterliggende vragen en wensen uit te spreken
8. zich inleeft in de positie van anderen, zonder daarover een oordeel te vellen
9. de deelnemers begrip en respect voor elkaars zienswijze te laten opbrengen. Hen te laten accepteren dat er meerdere waarheden bestaan, hen het grotere geheel te laten zien.

Altijd doen:

2. diepte-interviews: (half)open vraaggesprekken met sleutelpersonen, die goed in staat zijn problemen, verwachtingen, belangen en waarden van hun achterban te verwoorden.
3. Gezamenlijke probleemanalyse: in een of meer workshops informatie en ideeën uitwisselen over het gezamenlijke vraagstuk.

Aanbevolen:

10. ProVer[®] (ProcesVersnellerⁱⁱⁱ): een snelle en systematische methode om belangen, doelen en randvoorwaarden van partijen in een samenwerkingsproces bespreekbaar en onderhandelbaar te maken
11. Maatschappelijke Inbeddingsanalyse (MIA): p.m. (ECN)

12. Create Acceptance: www.createacceptance.net

1.7 Bundel verwachtingen tot een gezamenlijke visie

Het delen van verwachtingen is het eerste bedrijf in de vorming van een *gezamenlijke visie* (zie deel II, pag. 71). In het proces van visievorming nemen de betrokken partijen afstand van de huidige situatie en kijken ze samen vooruit naar mogelijke toekomst. In het bijzonder proberen ze de gedeelde waarden en perspectieven te vertalen in een gezamenlijk beeld op hoofdlijnen van een gewenste toekomst. Juist omdat het gaat over de wat langere termijn is er ruimte om met elkaar in gesprek te gaan. Wederzijds begrip groeit uit tot een gedeelde visie op hoofdlijnen, die gaandeweg steeds verder wordt uitgewerkt en vertaald in een transitiepad en een concreet experiment op de korte termijn. Een experiment dat – mits uitgevoerd onder de juiste omstandigheden - maximaal bijdraagt aan de gewenste maatschappelijke vernieuwing.

BEST PRACTICE:

Een goede visie voldoet aan een aantal eisen:

- een visie moet *robuust* (zie deel II, pag. 75) zijn: passend in een zo breed mogelijk palet van denkbare toekomst
- een visie moet *specifiek* zijn om richting te geven aan de ontwikkeling van een of meer transitie-experimenten
- een visie moet *koppelingen* leggen met andere ontwikkelingen en experimenten
- een visie moet *vernieuwend* zijn: afwijkend van de bestaande praktijk in het regime
- een visie moet *aansprekend* zijn voor een zo groot mogelijk aantal partijen

Sommige van deze eisen zijn onderling strijdig. Hoe meer een visie vernieuwend én specifiek is, hoe minder partijen deze visie als aansprekend zullen ervaren. Een transitieprofessional zal dus samen met de betrokken partijen bepalen welke eisen doorslaggevend zijn.

Altijd doen:

4. visie-workshop waarin met behulp van creativiteitstechnieken zo concreet mogelijke beelden van de toekomst worden geschetst. De nadruk ligt daarin op het vernieuwende karakter.

Aanbevolen:

5. scenario-methodieken: diverse methodieken om inzicht te krijgen in mogelijke toekomsten. We onderscheiden drie verschillende vormen van scenario's: extrapolierend (uitgaand van huidige trends), normatief (uitgaand van een bepaalde wens) en explorerend (uitgaand van toekomstige onzekerheden). Scenario ontwikkeling is bruikbaar bij visie-ontwikkeling in groepen, omdat mensen de kans krijgen vrij uit over de toekomst te denken.
6. Backcasting: een informele methode om vanuit een gewenst toekomstbeeld terug te redenen naar benodigde ontwikkelingstappen op korte en middellange termijn

1.8 Besteed meer aandacht aan visievorming dan aan de visie

Bij visievorming gaat alle aandacht vaak naar de visie zelf. Vragen worden gesteld zoals: is de visie wel vernieuwend? Is deze wel realistisch en haalbaar? Is de visie wel voldoende concreet? Onvermijdelijk blijkt dat de visie zich voortdurende kan blijven ontwikkelen. Wanneer nieuwe partijen aanhaken kunnen zij nieuwe perspectieven inbrengen. Ook kunnen in de loop der tijd nieuwe inzichten of onverwachte ontwikkelingen en gebeurtenissen aanleiding zijn om de visie bij te stellen. Een visie is dus nooit klaar. Maar dat hoeft geen valkuil te zijn. Want het proces van *visievorming* is minstens zo belangrijk als de visie zelf.

BEST PRACTICE:

Een goed proces van visievorming is:

- een creatief proces waarin partijen hun verwachtingen en ideeën concretiseren en uitwisselen

- een interactieproces waarin partijen hun verwachtingen en enthousiasme delen en de kiem leggen voor een daadkrachtige coalitie
- een communicatieproces waarin initiatiefnemers in een bredere kring aandacht vragen voor ideeën en verwachtingen over een wenselijke toekomst
- een mobiliserend proces, waarmee initiatiefnemers het handelen van anderen probeert te beïnvloeden om bijvoorbeeld medestanders en experimenteerruimte te verwerven.

1.9 Een goed experiment is de vrucht van samenwerking

Bij de ontwikkeling van een transitie-experiment gaan inhoud en proces hand in hand. Bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties, consumenten en/of kennisinstellingen bundelen hun krachten in nieuwe, vaak ongedachte samenwerkingsverbanden. Vanuit individuele wensen en verwachtingen ontwikkelen deze partners-in-spé een inhoudelijke visie en vertalen deze in een concreet, gezamenlijk experiment. Zo gaat visievorming hand in hand met de vorming van een *sociaal netwerk* (zie deel II, pag. 87). Hierin neemt elk van de partijen deel op grond van eigen positie en belang, maar óók vanuit een gedeeld perspectief op een toekomstige samenleving. Zij bekennen zich tot een gezamenlijke visie op de lange termijn en committeren zich aan de uitvoering van het experiment dat uit die visie wordt afgeleid.

Dat bundelen van krachten gaat niet vanzelf, het is hard werken. Maar het is ook hard nodig. In de eerste plaats omdat géén van de partijen op zichzelf in staat is de hardnekkige problemen op te lossen. Maar ook om samen economische risico's het hoofd te bieden, want marktsucces is niet gegarandeerd. Of om samen bestand te zijn de onvermijdelijke tegenwerking die ingrijpende vernieuwing oproept. Weerstand tegen de onzekerheid die hoort bij verandering. En maatschappelijke tegenwerking vanuit partijen die van mening zijn dat hun belangen niet gebaat zijn bij ingrijpende maatschappelijke verandering.

1.10 Kies je partners bewust

Transitieprofessionals spelen een belangrijke rol in dit proces van netwerkvorming. Dat begint al bij identificeren van potentiële partners. Niet zelden worden partners gezocht in de eigen kring van bekenden. Ook worden vaak personen of organisaties benaderd van wie men verwacht dat ze invloedrijke positie hebben. Het risico van deze gebruikelijke aanpak is dat afwijkende ideeën en relatieve buitenstaanders zo worden uitgeselecteerd. Vernieuwing wordt op deze manier al in de kiem gesmoord.

De transitieprofessional moet streven naar opbouw van een breed netwerk van betrokken partijen. Niet alleen bedrijven en kennis- of technologie-leveranciers, maar ook (potentiële) gebruikers, overheden, maatschappelijke organisaties en lokale verbanden. Deze diversiteit komt ten goede aan de kwaliteit van de visie en het draagvlak voor het transitie-experiment. Diversiteit heeft echter ook een keerzijde. Zo kan het betrekken van een groot aantal partijen ertoe leiden dat een groot samenwerkingsverband ontstaat, dat elke flexibiliteit en slagkracht ontbeert. In de praktijk zal een transitieprofessional altijd een afweging moeten maken tussen de breedte en slagkracht van het netwerk, maar prioriteit zal altijd bij de slagkracht gelegd moeten worden.

Essentieel bij de vorming van een netwerk is verder de balans tussen *insiders* en *outsiders* (zie deel II, pag. 93). Met insiders doelen we op partijen die het bestaande regime vertegenwoordigen. Met outsiders juist op partijen die zich niet conformeren aan bestaande verhoudingen en patronen. Overigens geldt dit niet alleen voor organisaties, maar ook op individueel niveau. Een persoon kan bijvoorbeeld binnen een organisatie werken die het regime vertegenwoordigd, maar zelf een outsider zijn.

Outsiders zetten zich in vernieuwingsnetwerken vooral in voor het vernieuwende karakter van het transitie-experiment. Zij dragen innovatieve ideeën aan, leggen koppelingen met andere, vernieuwende experimenten en signaleren wanneer het experiment in bestaande routines dreigt vast te lopen.

Insiders zetten zich in vernieuwingsnetwerken in voor versterking van de haalbaarheid en het draagvlak van het transitie-experiment. Vanuit hun rol binnen regime-organisaties kunnen zij goed

inschatten voor welke mate van vernieuwing het regime nog ‘open staat’ en wanneer de weerstand tegen vernieuwing gaat domineren. Zo kunnen zij maximaal bijdragen aan verankering van het experiment in bestaande netwerken.

Insiders en outsiders vervullen allebei een vitale rol in het sociale vernieuwingsnetwerk. Op voorhand is niet te zeggen hoe de optimale balans tussen outsiders en insiders kan worden bereikt. Mogelijk is die ‘optimale balans’ ook afhankelijk van de fase van experiment ontwikkeling. Zo is de beginfase van experiment ontwikkeling gebaat bij een stevige inbreng van outsiders, maar zijn insiders onmisbaar bij de daadwerkelijke opzet en uitvoering van het experiment. Om deel te nemen aan het sociaal netwerk geldt voor zowel insiders als outsiders als harde voorwaarde dat zij bereid en in staat zijn om open te staan voor het perspectief van andere partijen en durven af te wijken van bestaande praktijken.

BEST PRACTICE:

Om in staat te zijn een transitie-experiment uit te voeren moet een sociaal netwerk voldoen aan een aantal eisen:

- diversiteit: partners hebben uiteenlopende maatschappelijke posities en verschillen wat betreft hun perspectief op de problematiek
- openheid: naast gevestigde partijen binnen het maatschappelijk systeem (insiders) , óók partijen die daarin hooguit een marginale rol spelen (outsiders)
- daadkracht: deelname op persoonlijke titel: partners in een sociaal netwerk kunnen zonder last en ruggespraak opereren, zij profileren zich niet als belangenbehartiger of vertegenwoordiger
- originaliteit: een aantal personen met een bovengemiddelde creativiteit en originaliteit
- mobiliseringspotentieel: partners die in staat zijn de benodigde ondersteuning in mensen en middelen te mobiliseren uit hun eigen organisatie of netwerk

Altijd doen:

- geef bekendheid aan de plannen, zodat outsiders zich kunnen melden
- maak een overzicht van de belangrijkste stakeholders, zowel insiders als outsiders die mogelijk kunnen bijdragen aan het experiment

Aanbevolen:

13. diepte-interviews: (half)open vraaggesprekken met sleutelpersonen, die goed in staat zijn problemen, verwachtingen, belangen en waarden van hun achterban te verwoorden.
14. actoranalyse: een analyse van de belangrijkste stakeholders, hun belangen en onderlinge interacties, voor zover deze van belang zijn voor kans en/of probleem

Wanneer potentiële partners bekend en betrokken zijn, heeft de transitieprofessional een ondersteunende rol naar de individuele deelnemers bij het vinden van draagvlak in zijn of haar eigen organisatie voor het - samen met andere partijen - verder ontwikkelen van het experiment. Een proces van gezamenlijke visievorming leidt er niet zelden toe dat individuele deelnemers de aansluiting met het eigen bedrijf of de eigen organisatie dreigen te verliezen door de nieuw verworven zienswijzen. Het is dan ook van groot belang dat de organisatie 'achter' de individuele deelnemers meegroeit in de gezamenlijke visie en ambitie. De transitieprofessional kan individuele deelnemers ondersteunen bij het 'meenemen' van de eigen organisatie door binnen die organisatie het proces van visievorming en de resulterende visie toe te lichten.

Transitie-experimenten zullen vaak in de vorm van een project worden uitgevoerd en kennen per definitie dus ook een einde. De (tijdelijke) netwerken die gevormd zijn voor het uitvoeren van het experiment dreigen dan weer uit elkaar te vallen. Met name wanneer een experiment het vormen van nieuwe netwerken tot doel had kan dat een probleem zijn. Door al tijdens het experiment aandacht te besteden aan het creëren van afstemming kan een transitieprofessional de kans vergroten op het continueren van het sociaal netwerk nadat het experiment formeel is afgesloten. Hij kan dit bijvoorbeeld doen door het realiseren van een groot aantal interactie momenten, maar ook meer formele vormen als het oprichten van een (gebruikers)vereniging of een samenwerkingsverband kunnen leiden tot continuering van een netwerk na beëindiging van het experiment.

1.11 Creëer een beschermende omgeving voor het transitie-experiment

Transitie-experimenten vinden veelal plaats op relatief kleine schaal en binnen een relatief beschermde omgeving – in de literatuur aangeduid als een *niche* (zie deel II, pag. 43). Een omgeving waarin de betrokken partijen de voorwaarden scheppen die voor het experiment optimaal zijn. Dan kan het gaan om het creëren van stimulerende voorwaarden, bijvoorbeeld financiële ondersteuning of

ondersteuning door een sociaal netwerk. Maar ook om het wegnemen van mogelijke bedreigingen of beperkingen, zoals tijdelijke afscherming van concurrentie, het tijdelijk wegnemen van financiële afrekenmechanismen, of een specifieke ontheffing van belemmerende regelgeving.

Bij het creëren van een niche is de eerste vraag waarop het experiment zich dient te richten (inhoudelijke focus). Waarin wijkt het experiment af van bestaande praktijken en wat is de beoogde vernieuwing in denken, organiseren en doen? Het antwoord op die vragen is bepalend voor het ontwerp van de niche waarbinnen met de innovatie geëxperimenteerd wordt. En de schaal waarop die niche moet worden afgebakend (geografische schaal, financiële omvang, sociaal netwerk en looptijd).

Een tweede vraag bij het creëren van een niche is welke *bescherming* (zie deel II, pag. 95) moet worden geboden. Welke voorwaarden zijn voor het experiment optimaal? Dan kan het gaan om het creëren van stimulerende voorwaarden of om het wegnemen van mogelijke bedreigingen of beperkingen.

BEST PRACTICE:

A. Het creëren van stimulerende voorwaarden:

1. *geografische voorwaarden*: hier gaat het om keuze van een kansrijke lokaties, waar het experiment het best kan worden uitgevoerd, lettend op betrokken partijen en de lokale omstandigheden
2. *financiële voorwaarden*: de financiële middelen (subsidie, fondsen) die voor dit experiment aan te spreken zijn om de kosten en risico's voor betrokken partijen te beperken.
3. *ondersteuning door een sociaal netwerk*

B. Het wegnemen van mogelijke bedreigingen of beperkingen:

1. *financiële belemmeringen*: tijdelijke ontheffing van belasting of eisen aan ROI (Return on Investment) zijn van in de eerste fase nodig om het experiment te realiseren
2. tijdelijke afscherming van *concurrentie*
3. *institutionele belemmeringen*: hierbij gaat het om de

bescherming tegen belemmerende afrekenmechanismen door middel van de organisatorische setting, de betrokken stakeholders of (tijdelijke) ontheffing van belemmerende wet- en regelgeving ('status aparte').

Altijd doen:

- Niche verkennen en afbakenen – bepalen van inhoudelijke focus experiment, beoogde vernieuwing in denken, organiseren en doen, afbakening van schaal (geografische schaal, financiële omvang, sociaal netwerk en looptijd).

Aanbevolen:

Actoranalyse – om sleutelactoren in het regime te identificeren die mogelijke stimulans/bescherming aan het experiment kunnen geven

1.12 Let op: beschermen is niet afschermen

Het creëren van een *niche*, waarin tijdelijk storende invloeden uit de omgeving zo veel mogelijk buiten werking worden gesteld, mag er niet toe leiden dat het experiment in een sociaal vacuüm plaats vindt. Dit zou er namelijk toe leiden dat het experiment zijn relatie met maatschappelijke dynamiek kwijt raakt, niet meer mobiliserend werkt naar nieuwe stakeholders en de verbinding met verwante experimenten niet meer kan leggen. Voor *verbreding* en *opschaling* (zie deel II, pag. 61) van het experiment is het juist van belang dat de transitieprofessional actief het sociale netwerk uitbouwt tot een vernieuwingsnetwerk dat nieuwe partners en nieuwe kansen benut die ontstaan door koppeling aan andere experimenten.

Een transitie-experiment moet wel beschermd worden tegen maatschappelijke *weerstand* (zie deel II, pag. 105), maar mag daarvan niet worden afgeschermd. Weerstand kan de vorm hebben van bewuste afwijzing, maar ook van actieve tegenwerking. Meestal sluiten transitieprofessionals zich hiervoor af. Het is immers heel menselijk om weerstand te negeren of met gelijke wapens te beantwoorden. Daarmee gaat echter de kans verloren om van de bezwaren te leren. Het verdient juist de voorkeur om een transitie-experiment zo veel mogelijk bloot te stellen aan invloeden van

buitenaf, zonder het daardoor te laten vermorzelen, om zodoende te kunnen leren over bredere maatschappelijke inbedding.

BEST PRACTICE:

De uitdaging voor een transitieprofessional is om in dialoog met stakeholders te treden. Een dialoog waarin stakeholders worden uitgenodigd om hun verwachtingen, perspectieven en belangen te articuleren. Net zoals in het eerste stadium van visievorming plaats vond met de partners die inmiddels een vernieuwingsnetwerk hebben gevormd. Deze dialoog kan er toe leiden dat stakeholders hun weerstand ombuigen tot kritisch meedenken. Wanneer dat geen haalbare ambitie blijkt is de dialoog nog altijd waardevol om:

- te leren wie er bezwaren tegen de vernieuwing heeft
- te leren welke bezwaren er worden aangevoerd
- te onderzoeken hoe reële bezwaren kunnen worden ondervangen
- plausibele argumenten te bedenken die irreële bezwaren kunnen weerleggen

Altijd doen:

Bezwaren bespreekbaar maken door:

- goed te luisteren en door te vragen
- te stimuleren ook achterliggende vragen en wensen uit te spreken

Aanbevolen:

- diepte-interviews: (half)open vraaggesprekken met sleutelpersonen, die goed in staat zijn bezwaren, belangen en waarden van hun achterban te verwoorden.
- ProVer[®] (ProcesVersneller^{iv}): een snelle en systematische methode om belangen, doelen en randvoorwaarden van partijen in een samenwerkingsproces bespreekbaar en onderhandelbaar te maken
- Create Acceptance: www.createacceptance.net
- PROTEE: een methode met als uitgangspunt om het experiment zoveel mogelijk bloot te stellen aan mogelijke bedreigingen

1.13 In een transitie-experiment is leren geen middel maar doel

Een transitie-experiment is een innovatieproject dat beoogt te leren over een maatschappelijke opgave. Een maatschappelijke opgave is een vraagstuk rondom een hardnekkig maatschappelijk probleem zoals klimaatverandering, de afhankelijkheid van fossiele brandstoffen en de hoge maatschappelijke kosten van de vergrijzing. Een transitie-experiment heeft niet alleen tot doel om maatschappelijke ontwikkeling te beïnvloeden door op kleine schaal in te breken in bestaande structuren. Minstens zo belangrijk is het om door middel van een transitie-experiment te leren over wenselijke ontwikkelingsrichtingen en manieren om die te bevorderen.

BEST PRACTICE:

Een transitie-experiment omvat idealiter drie soort leerprocessen:

1. *breed leren*: leren over de maatschappelijke opgave (zie deel II, pag. 119):
 - over de elementen die bijdragen aan de hardnekkigheid van problemen
 - over de (sector)en waarop het probleem betrekking heeft
 - over de mogelijke bijdrage van het experiment aan de maatschappelijke opgave
2. *sociaal leren* (zie deel II, pag. 121):
 - het samen van elkaar leren
 - leren in heterogene groepen
 - leren van verschillende manieren van kijken
 - leren door middel van gezamenlijke betekenisgeving en zingeving
3. *tweede orde leren* (zie deel II, pag. 121):
 - ter discussie stellen van bestaande manieren van denken en handelen
 - een perspectiefwijziging of denkomslag

Altijd doen:

- maak de maatschappelijke opgave waaraan het experiment beoogt bij te dragen expliciet

- maak leerdoelen expliciet
- bouw voort op leerervaringen uit vergelijkbare experimenten
- reflecteer tijdens het proces op voortgaande activiteiten en relevante ontwikkelingen en gebruik dit als inbreng voor aanpassen van strategie of bijstellen van doelstellingen
- leg leerervaringen systematisch vast

Aanbevolen

- learning histories: een gestructureerde methodiek om contextuele leerervaringen in dialoog expliciet te maken en te documenteren

Het is belangrijk te beseffen dat niet alle partijen over alles willen, kunnen of moeten leren. De onderstaande tabel illustreert dat betrokken partijen zeer uiteenlopende redenen kunnen hebben om mee te doen aan het experiment en daardoor ook verschillende leerdoelen.

Naast onderscheid tussen wie er waarover in het transitie-experiment leert, kan ook onderscheid worden gemaakt in wie er wanneer leert. Niet alle partijen zijn continue betrokken bij het transitie-experiment en leren daarom niet continue mee. Sommige partijen zijn vooral in de eerste en laatste fase van het experiment betrokken om ruimte te scheppen voor het opstarten en verankeren van het experiment (bijvoorbeeld lokale overheden), andere partijen worden betrokken vanaf het moment dat ze iets concreets kunnen bijdragen aan het experiment (bijvoorbeeld marktpartijen) en sommige cruciale partijen worden gedurende het hele experiment betrokken (bijvoorbeeld gebruikers).

Tabel 1: Redenen waarom verschillende partijen geïnteresseerd zijn in experimenten

Bron: Hoogma et al. (2002, p. 202)

Type partij	Redenen voor betrokkenheid bij of steunen van (technologie) experimenten
Bedrijven	<ul style="list-style-type: none"> • Leren over de onvolkomenheden en marktpotentie van een nieuw product • Voorbereid zijn op een verandering in marktvraag • Beïnvloeden van overheidsbeleid door het bieden van oplossingen voor een milieu-, economisch of ander type probleem
Locale overheden	<ul style="list-style-type: none"> • Leren over een nieuwe technologie die een oplossing kan bieden voor lokale problemen (vervuiling, overlast, werkloosheid, congestie, ..)
Centrale overheden	<ul style="list-style-type: none"> • De maatschappij laten leren over nieuwe technologische opties en afstemming tussen partijen faciliteren • Nieuwe economische activiteit creëren • Het genereren van kennis voor beleid om sociaal wenselijke uitkomsten te bereiken
Consumenten- en burgerorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> • Leren over eigen behoeften; nieuwsgierigheid: is het wat voor mij? • Demonstreren van duurzame levensstijl aan anderen • Bijdrage aan het verminderen van milieubelasting
NGO's	<ul style="list-style-type: none"> • Haalbaarheid van duurzame levensstijl demonstreren en daarvoor bredere steun verkrijgen • Experimenten zijn de motor van campagnes

1.14 Succesvol leren is niet hetzelfde als een geslaagd experiment

Het blijkt niet altijd vanzelfsprekend dat leerdoelen worden geformuleerd bij een transitie-experiment. In de praktijk gaat vaak alle aandacht naar het realiseren van een succesvolle praktijkproef. Succes wordt dan afgemeten aan bijvoorbeeld de technische of economische haalbaarheid van een bepaalde optie. Of aan nieuwe inzichten over marktperspectief of over het draagvlak bij relevante maatschappelijke organisaties. Kort gezegd: de mate waarin de beoogde resultaten inderdaad worden bereikt.

Het streven naar resultaat, naar een geslaagd experiment, wordt problematisch als dit ten koste gaat van de ruimte om te leren en te experimenteren met ongebruikelijke oplossingen. Juist van mislukte experimenten kan immers veel worden geleerd over knelpunten die wet- en regelgeving, financieringsstructuren en institutionele verhoudingen vormen voor ingrijpende vernieuwing. Vernieuwing gaat gepaard met onzekerheid en met een relatief hoog risico op onverwachte en – soms – ongewenste resultaten. Wanneer die onzekerheden en risico's bij de opzet van het transitie-experiment worden gereduceerd, schiet de praktijkproef zijn doel voorbij.

BEST PRACTICE:

Het creëren van een leeromgeving binnen het experiment dat stimuleert om risico's te nemen en te leren van fouten. Onnodige fouten kunnen voorkomen worden door mogelijke weerstanden in kaart te brengen en hier tijdig rekening mee te houden.

Altijd doen:

- maak onzekerheden en risico's expliciet
- communiceer naar betrokken partijen dat fouten maken mag (mits hiervan wordt geleerd)
- identificeer en anticipeer op mogelijke weerstanden

1.15 Bevorder leren van en met andere experimenten

Een transitie-experiment is geen op zichzelf staand project, maar een ‘stepping stone’ in een voortgaand proces van *verbreding en opschaling* (zie deel II, pag. 61). *Opschaling* is het proces waarin een transitie-experiment wordt verankerd in het maatschappelijke systeem. Voor *verbreding* en *opschaling* is het van belang dat het transitie-experiment wordt verbonden met verwante experimenten. We hebben het dan over leren tussen experimenten.

Leren tussen experimenten gaat vaak niet vanzelf. Het vereist dat sociale netwerken zich niet alleen oriënteren op het eigen experiment, maar ook open staan voor – of actief zoeken naar – verwante initiatieven en netwerken. De transitieprofessional kan dit leerproces bevorderen door bewust sociale netwerken aan elkaar te koppelen en door communicatie over leerervaringen te stimuleren.

Ook verwante experimenten kunnen niet in alle opzichten van elkaar leren. Deels zijn de leerervaringen *contextspecifiek* (zie deel II, pag. 137), dat wil zeggen dat ze alleen geldig zijn binnen de context van een specifiek experiment. Bij leren tussen experimenten zijn zogeheten *generieke leerervaringen* het meest waardevol (zie deel II, pag. 137). Dit zijn leerervaringen die gelden voor diverse experimenten. Dan kan het bijvoorbeeld gaan om succesfactoren op niveau van het *landschap* (zie deel II, pag. 45), maar ook om de gekozen aanpak of de vereiste competenties.

BEST PRACTICE:

Tijdens het experiment grip krijgen op wat de unieke context is van het experiment en welke aspecten van het experiment meer algemeen toepasbaar zijn. De transitieprofessionaal moet tijd, mensen en middelen vrijmaken voor het maken van leerzame koppelingen met andere experimenten (zie deel II, pag. 89).

Altijd doen:

- Een oriëntatie op verwante experimenten en netwerken (Wat kunnen we hiervan leren? Wat doen wij anders? Waarin zijn wij uniek? Op welke vlakken zouden we kunnen samenwerken?)
- Contextspecifieke van generieke leerervaringen onderscheiden

Aanbevolen

- Ronde Tafels: binnen thema's of clusters van experimenten leerervaringen uitwisselen en zoeken naar verbreding van de context waarin deze leerervaringen kunnen worden toegepast
- Bij het maken van koppelingen met andere experimenten een overkoepelende visie gebruiken die richting geeft aan de verschillende initiatieven
- Learning histories: systematische documentatie van contextuele leerervaringen op een manier die overdraagbaar is naar andere contexten

Deel II: Verdiepende kennis en een voorbeeld

2 Transitie en transitie-experimenten

2.1 Inleiding

Transitie-experimenten spelen een cruciale rol in het realiseren van een transitie. Transitie-experimenten zijn innovatieprojecten met als uitgangspunt het leren over een maatschappelijke opgave^v. Leren over een maatschappelijke opgave is dus de gemene deler in transitie-experimenten, evenals het feit dat een concreet innovatieproject in de praktijk wordt uitgevoerd (een project op papier of in een laboratorium is dus geen transitie-experiment). In de praktijk vertonen transitie-experimenten onderling echter ook grote verschillen, bijvoorbeeld in termen van opzet, grootte en leerdoelen. Zo kan een project met innovatieve biomassa vergassingstechnologie net zo goed een transitie-experiment zijn als een project over zorgkwaliteit. Centraal staat steeds dat geëxperimenteerd wordt met afwijkende manieren om in een maatschappelijke behoefte, zoals de behoefte aan energie of zorg, te voorzien. Dit hoofdstuk introduceert enkele centrale concepten uit de transitie-experimenten literatuur, gaat in op het doel van experimenten in transities en behandelt tot slot enkele sturingsprincipes voor transitie-experimenten.

Definities van enkele centrale begrippen in dit hoofdstuk

Transitie: Een fundamentele verandering in de manier waarop in maatschappelijke behoeften wordt voorzien

Transitie-experiment: Een innovatieproject met als uitgangspunt het leren over een maatschappelijke opgave

Niche: Een (gedeeltelijk) beschermde ruimte waarbinnen sociale netwerken kunnen experimenteren met afwijkende manieren om in maatschappelijke behoeften te voorzien

Maatschappelijke opgave: Een vraagstuk rondom een hardnekkig maatschappelijk probleem waarvoor een transitie-experiment naar deelantwoorden zoekt

Inleiding over het TPLZ programma

In deze toolkit zal de theorie over transitie-experimenten worden geïllustreerd aan de hand van het TPLZ programma. Het Transitieprogramma Langdurende zorg is een initiatief van het ministerie van VWS en de branche organisaties in de langdurende zorg. Het moet de sector in staat moeten stellen om het in de langdurende zorg radicaal anders aan te pakken. Daarbij worden oplossingsrichtingen verkend op gebieden als cultuur, structuur, werkwijze. Bestaande paden worden daarbij verlaten. Het denken over nieuwe richtingen wordt gevoed door concrete praktijkervaringen die worden opgedaan in zogenaamde ‘transitie-experimenten’. Deze experimenten vormen daarmee de basis van het programma. Ze dienen om oplossingsrichtingen te verkennen en verder in te vullen door in de praktijk te zoeken en te testen en de leerervaringen te delen.

In 2007 startte een eerste reeks transitie-experimenten. In 2008 start een tweede reeks experimenten. De twee tranches vormen één geheel. De experimentleiders hebben onderling regelmatig contact. Zij delen inhoudelijke informatie, ervaringen m.b.t. het leiden van een experiment en wisselen inzichten uit over bredere thema’s als innovatiemanagement of bezieling in de zorg. Verder leren zij over structurele problemen in de langdurende zorg en doen zij inzichten op over mogelijke oplossingsrichtingen daarvoor, de zogenoemde transitie paden

TRANSITIE EXPERIMENTEN

Het doel van de transitie-experimenten is om, versneld en in een experimentele setting, kansrijke radicale vernieuwingen in de langdurende zorg te testen.

De transitie-experimenten vallen onder een aantal voorgedefinieerde thema’s zoals preventie en herdefiniëring van de zorgvraag, sociale en maatschappelijke steunsystemen, zorg op afstand en efficiënte bedrijfsvoering. Bij de experimenten uit de tweede tranche kwam daarbij nog een extra focus op logistiek en kleinschaligheid.

Het zijn allemaal bijzondere experimenten waarin bijvoorbeeld de thuiszorg of stervensbegeleiding op een radicaal andere wijze georganiseerd wordt of een complete wijk wordt voorzien van één interactief loket voor zorg en welzijn. Andere experimenten richten zich op innovatieve zorgvormen voor de toenemende groep ouderen met dementie, of op onderzoek naar ‘integrale persoonsvolgende ketenfinanciering’ of de begeleiding van ontspoorde jongeren ‘zonder postcode’ naar een normaal leven.

De experimenten in het Transitieprogramma werken toe naar concrete kennisproducten die overdraagbaar zijn naar andere zorgorganisaties in de langdurende zorg. Tijdens het experiment wordt permanent gestreefd naar het maximaal beschikbaar stellen van ervaringen. Alles gebeurt in openheid, dus alle betrokken en geïnteresseerden kunnen de ervaringen volgen. Tevens wordt het veld betrokken bij het bespreken van knelpunten en oplossingen. Kortom, kennisoverdracht als een permanent proces.

MONITORING

De experimenten dragen oplossingen aan die moeten bijdragen aan een duurzame zorg. Dat wil zeggen zorg die voorziet in de behoefte van huidige en toekomstige generaties. Hierbij worden middelen dusdanig ingezet dat ze een optimaal rendement opleveren qua gezondheid, kwaliteit van leven, maar ook kwaliteit van arbeid.

Om er zorg voor te dragen dat de experimenten bruikbare resultaten opleveren worden ze van nabij gevolgd. Daarbij wordt gekeken naar de richting die het experiment uit wilt, naar veranderingaspecten (denk aan mogelijkheden en weerstanden waar het experiment dagelijks op inspeelt), en de blijvende voordelen van het experiment. Zodoende wordt gekeken of de bedachte oplossingen ook gelden in andere contexten en op sectorniveau.

LEERPRODUCTEN

Bruikbare resultaten worden door de experimenten opgeleverd in leerproducten. Meerdere malen per jaar wordt gekeken wat de lessen zijn die in het experiment geleerd zijn. Deze lessen worden middels leerproducten openbaar gemaakt voor iedereen die er iets van kan of wil leren. Tevens worden de mogelijke gebruikers van de nieuwe inzichten, zoals bijvoorbeeld beleidsmakers, steeds zo tijdig mogelijk bij de kennis ontwikkeling betrokken

Op vele gebieden worden er in het transitieprogramma leerproducten opgeleverd. Van nieuwe samenwerkingsmodellen tot methodische handboeken over nieuwe vormen van zorgverlening. En omdat experimenteren betekent dat er verschillende wegen uitgeprobeerd worden, leggen experimenten ook voor hun collega's vast welke wegen onbegaanbaar zijn en hoe kansrijke nieuwe wegen het snelst kunnen worden bewandeld.

Nadere informatie over het programma is te vinden op transitieprogramma.nl

2.2 Wat zijn transities?

De laatste decennia is in toenemende mate het besef gegroeid dat een groot aantal (deel)systemen van de maatschappij kampt met hardnekkige problemen.^{vi} In de energievoorziening zijn er bijvoorbeeld problemen met betrekking tot de voorzieningszekerheid, de uitputting van fossiele brandstoffen en klimaatverandering. In de gezondheidszorg spelen weer andere problemen een rol zoals de vergrijzing (toenemende zorgvraag), de ontgroening (afnemend zorgaanbod) en de kwaliteit van de interactie tussen cliënten en zorgprofessionals die onder (tijds)druk staat. Deze hardnekkige problemen, die in het Engels ook wel worden aangeduid met de term 'wicked problems'^{vii}, kunnen vaak niet worden opgelost zonder de bestaande handelingspatronen en de institutionele context waarin deze plaats vinden fundamenteel te veranderen. Voor het oplossen van hardnekkige problemen zijn transities nodig, oftewel fundamentele omslagen in denken, doen en in de onderliggende structuren. Dit heeft ertoe geleid dat er recentelijk veel aandacht uitgaat naar 'transitiedenken' en manieren om transities te sturen in meer wenselijke richtingen (transitiemanagement).

Het begrip transities wordt al lange tijd op uiteenlopende manieren gebruikt in diverse wetenschappelijke domeinen.^{viii} Een transitie betekent letterlijk overgang, oftewel een fundamentele verandering van de ene stabiele situatie in de andere. Recentelijk heeft het begrip opnieuw aandacht gekregen in de wetenschappelijke literatuur en in de wereld van politiek en beleid (met name in Nederland). In het politieke en beleidsdomein gaat het dan vooral om het sturingsperspectief: de nadruk ligt op de mogelijkheden van het sturen van transities als antwoord op de grote maatschappelijke opgave waarmee overheden en andere organisaties zich geconfronteerd zien. Het gaat bijvoorbeeld om het realiseren van een transitie naar een duurzame energievoorziening.

In deze competentiekit zullen we de volgende definitie hanteren: een transitie is een fundamentele verandering in de manier waarop in maatschappelijke behoeften wordt voorzien.^{ix}

Zoek met open blik naar maatschappelijke opgave

Waarom van belang?

Transitie-experimenten verschillen van gewone innovatie experimenten doordat ze gekoppeld zijn aan een maatschappelijke opgave. Met een **maatschappelijke opgave** wordt hier bedoeld: een vraagstuk rondom een hardnekkig maatschappelijk probleem waarvoor een transitie-experiment naar (deel)antwoorden zoekt. Maatschappelijke opgaven **overstijgen het belang van individuele organisaties**. In een transitie-experiment wordt daarom samen met relevante partijen, in een open zoek- en leerproces, geleerd over maatschappelijke problemen en de wenselijkheid en haalbaarheid van mogelijke oplossingen. Een dergelijke **open blik** vraagt ook om het geven van openheid over de leerervaringen en de bereikte resultaten en neveneffecten.

Voorbeeld van zoeken naar maatschappelijke opgave

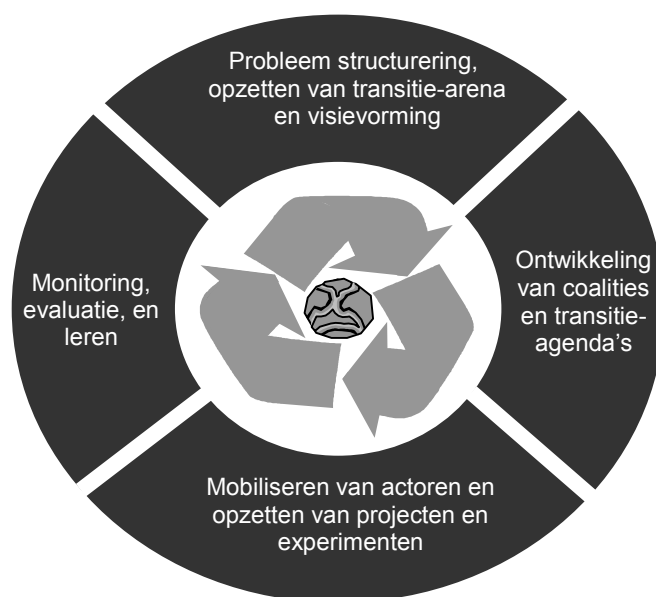
Het transitie-experiment ACT-Jeugd Rotterdam is een voorbeeld van experimenteren in de zin van **maatschappelijk ondernemen**: het introduceren van innovaties die een positieve bijdrage kunnen leveren aan maatschappelijke vernieuwing. En experimenteren in de zin van het in de praktijk ‘uitproberen’ van nieuwe dingen waarvan van te voren nog niet bekend is wat de uitkomst zal zijn.

De **maatschappelijke opgave** van ACT-jeugd is het bieden van (geestelijke gezondheids) zorg aan jongeren die niet door de huidige instituties geholpen worden (doordat ze daar niet aankomen of daar uitvallen). In de voorbereiding van het experiment is door de GGZ in Rotterdam eerst uitgebreid **veldonderzoek** gedaan naar de doelgroep en mogelijke samenwerkingspartners. Op basis van dit veldonderzoek is het oorspronkelijke idee om een ACT-team voor dak- en thuisloze jongeren op te zetten aangepast in een strategisch plan voor het opzetten van ACT-teams voor jongeren met problemen op meerdere levensgebieden, op verschillende locaties in Rotterdam en met verschillende partners (zoals scholen en een buitenschoolse Rebound). ACT-jeugd realiseert nu een deel van deze maatschappelijke opgave maar kan dit alleen **in samenwerking met andere partijen** (zoals het Rotterdamse actieprogramma Ieder Kind Wint).

Door een **open blik** te houden komen er gedurende het experiment steeds nieuwe opgaven bij, waarbij met name de vraag vanuit andere partijen die met jongeren te maken hebben steeds toeneemt. Zo vragen scholen bijvoorbeeld steeds meer naar GGZ expertise en consultatie om hun leerlingen sneller in het zorgvizier te krijgen en te kunnen laten behandelen, zodat schooluitval verminderd wordt.

Transities hebben een aantal onderscheidende karakteristieken. Ten eerste gaat het bij transities om lange termijn veranderingsprocessen van meerdere decennia. Ten tweede zijn het veranderingsprocessen waarin een groot aantal partijen een rol spelen. Het gaat bovendien om een grote diversiteit aan partijen: nationale en lokale overheid, industrie, consumenten, NGO's, intermediaire organisaties, belangengroeperingen enz. Ten derde heeft geen van deze partijen de mogelijkheid om de transitie volledig naar zijn of haar hand te zetten: er is dus grote onderlinge afhankelijkheid, complexiteit en onzekerheid. Ten vierde gaat het om veranderingsprocessen op verschillende dimensies, zoals de sociaal-culturele, institutionele, politieke, economische, technologische en ecologische dimensie, die bovendien sterk met elkaar samenhangen, elkaar kunnen versterken of juist verzwakken. In de literatuur wordt deze onderlinge afhankelijkheid ook wel met het begrip co-evolutie aangeduid.^x Ten vijfde gaat het bij transities om veranderingsprocessen op verschillende niveaus die elkaar wederom kunnen versterken of verzwakken.

De competentiekit 'experimenteren' richt zich specifiek op de opzet en uitvoering van experimenten die een concrete uitwerking geven aan een strategische visie op gewenste maatschappelijke ontwikkeling (transitiepaden). In die zin staan transitie-experimenten niet op zichzelf, maar vormen ze met andere activiteiten samen een voortgaande cyclus van transitie-management, zoals geschetst in figuur 1.



Figuur 1: Transitie-management cyclus van Loorbach (2007)^{xi}

2.3 Verschillende niveaus: niche, regime, landschap

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen drie niveaus die van belang zijn bij transitie. Dit onderscheid wordt ook wel aangeduid met de begrippen 'multi-level perspectief' of 'multi-level model'. De drie niveaus worden aangeduid met de begrippen 'niche', 'regime' en 'landschap'. De begrippen worden door transitiewetenschappers op verschillende manieren gebruikt zonder eenduidig te definiëren wat de begrippen precies betekenen. Het zijn bovendien geen nieuwe begrippen, maar kennen een lange geschiedenis in diverse andere wetenschappelijke domeinen zoals de biologie, de economie, de sociologie, innovatiestudies, complexiteitstheorieën en politieke wetenschappen. Ze zijn als taal ook gemeengoed geworden in het beleidsdomein van transitie management, waar de begrippen weer aan nieuwe betekenis hebben gewonnen. Hoewel het brede gebruik en bruikbaarheid van deze begrippen hen kracht geeft (ze vormen een belangrijk onderdeel van een gemeenschappelijke 'transitietaal'), blijkt in de praktijk de veelzijdigheid aan betekenissen ook onduidelijkheid te creëren. Zonder te pretenderen deze onduidelijkheid op te heffen of een uitputtend literatuuroverzicht te presenteren, geven we hier een korte beschrijving van de begrippen.

Het regime

Het regime begrip heeft in de transitiewetenschap een veelvoudige betekenis.^{xiii} De belangrijkste betekenissen zijn 1) een set van cognitieve, regulatieve en normatieve regels of instituties die onderling samenhangen en het gedrag van alle partijen in dat deelsysteem aansturen; 2) het meso-niveau van maatschappelijke veranderingen; 3) het dominante socio-technische systeem of 'het establishment' dat staat voor macht en weerstand tegen verandering en dat een lange bestaansgeschiedenis kent; 4) een constellatie van structuur, cultuur en werkwijze die dominant is in de manier waarop maatschappelijke functies worden vervuld en 5) de mainstream selectieomgeving voor innovaties. Het regime begrip wordt vaak op een negatieve manier gebruikt om te verklaren waarom nieuwe innovaties niet doorbreken. De regels en instituties sturen het gedrag

Regime van de Zorg

Uit voorlopige beschouwingen van de zorgsector (Van Raak et al., in voorbereiding) blijkt dat het huidige zorgregime is ontstaan in de periode 1870 – 1970. De maatschappij – inclusief politiek en bestuur - veranderen in de decennia daarna dramatisch. Ook het zorgsysteem ondergaat een aantal veranderingen, maar de onderliggende structuur, cultuur en werkwijze blijven grotendeels ongewijzigd. Voor de langdurende zorg als geheel, maar ook voor de individuele transitie- experimenten is het belangrijk om een goed zicht te hebben op de eigen context en historie als aangrijpingpunt voor de gewenste transitie veranderingen. Een korte schets van de zorg als intro.

Sinds de jaren 70 begint de druk op het systeem op te bouwen. Maatschappelijke trends zoals individualisering, ontzuiling, ontkerkelijking, veranderende levensstijlen en reductie van collectieve uitgaven enerzijds en ontwikkelingen binnen de medische sector (explosieve toename mogelijke operaties, medicijnen & technologie) anderzijds stellen nieuwe eisen aan het zorgsysteem. In de 21^{ste} eeuw komen daar nog andere trends bij (zoals liberalisering, vergrijzing, multi-culturele zorgbehoefte etc.).

Het zorgstelsel heeft sinds de jaren zeventig ook veel veranderingen ondergaan. Stelselwijzigingen in de financiering, vermindering van de autoriteit van de arts, ontzuiling van instellingen, etc. Toch zijn de onderliggende structuren en cultuur en daarmee de dominante werkwijze eigenlijk nauwelijks gewijzigd. Zoals het geloof in medische maakbaarheid door een sterke, professionele arts die sterk vertrouwt op wetenschappelijke inzichten en methoden en zich vooral richt op genezing. Maar ook een sector die sterk gespecialiseerde, gecentraliseerde structuren in organisatie, financiering en regulering kent. Tot slot is in vrijwel alle medische sectoren een ‘klacht-diagnose-behandeling’ heuristisch: de patiënt moet eerst een klacht formuleren, dan is een diagnose noodzakelijk, waarop (tijdelijke) behandeling plaats vindt, veelal gericht op genezing. Daarna loopt de patiënt (na een controletijd) weer uit het systeem.

van regimepartijen in een specifieke richting en onttrekken de mogelijkheden voor afwijkend gedrag aan het zicht, ontmoedigen dit gedrag of straffen het zelfs. De literatuur besteedt minder aandacht aan het feit dat huidige regimes juist meestal ontstaan zijn vanuit een positieve en legitieme wijze van handelen en vaak een oplossing waren voor grote maatschappelijke opgaven uit het verleden.^{xiii} De fossiele energievoorziening is bijvoorbeeld ontstaan vanuit de belofte van een efficiënte, goedkope, betrouwbare en zelfs schone energievoorziening.^{xiv} Dit voorbeeld laat tevens zien dat onbedoelde en onverwachte neveneffecten van innovatie eerder regel dan uitzondering zijn (denk aan uitputting van fossiele brandstoffen, afhankelijkheid van beperkt aantal landen en klimaatverandering). Dit inzicht is meestal afwezig in de discussies over een transitie van huidige naar toekomstige regimes. Tot slot wordt er in de literatuur weinig aandacht besteed aan het definiëren van de grenzen van een regime, waardoor het soms onduidelijk is hoe een transitieprofessional kan bepalen wat en wie wel of niet tot een regime behoren.^{xv} In deze competentiekit sluiten we ons met name aan bij de eerste en derde betekenis van het regime begrip.^{xvi}

De niche

Het niche begrip is eveneens niet nieuw en heeft een nauwe relatie met de biologie en economie. In de transitie literatuur worden er een aantal verschillende betekenissen aan toegekend: 1) een omgeving die is afgeschermd van het regime en op die manier partijen in staat stelt om een innovatie te ontwikkelen en toe te passen; 2) het micro-niveau van maatschappelijke veranderingen; 3) een nieuwe en relatief instabiele set van regels voor innovatieve praktijken; 4) (een reeks van) experimenten zoals demonstratieprojecten en pilots; 5) een micro-niveau constellatie van structuur, cultuur en werkwijze die afwijkend is in de manier waarop maatschappelijke functies worden vervuld; 6) een afwijkende selectie omgeving voor radicale innovaties.^{xvii} Het niche begrip wordt vaak op een positieve manier gebruikt als tegenhanger van de problemen van het regime. Het staat voor datgene wat nieuw is in de wereld, voor radicale verandering en voor de belofte van verbetering en vooruitgang. Vanuit niches kunnen radicale innovaties verder ontwikkeld worden en doorgroeien naar een substantieel marktaandeel en uiteindelijk de regimepraktijk veranderen. We willen benadrukken dat deze innovaties zowel technologisch, institutioneel als sociaal-cultureel

vervolg regime van de zorg

Het relatief statische *regime* van de zorg in een sterk dynamische omgeving de afgelopen decennia roept spanningen op. Deze spanningen worden telkens deels weggenomen door de aanpassingen die het zorgsysteem maakt, maar zelden helemaal. Bovendien leiden de aanpassingen tot nieuwe spanningen: marktwerking en ‘productificering’ vergroten het gevoel onder patiënten als een nummer te worden behandeld. Eigen bijdragen voor kostenbeheersing druisen in tegen de maatschappelijke opvatting van universeel toegankelijke medische zorg.

Het is dus lang niet zeker dat het zorgsysteem geleidelijk zichzelf kan aanpassen aan zijn veranderde omgeving. Men is er bijvoorbeeld de afgelopen vier decennia nog niet in geslaagd om een oplossing te vinden voor het beheersen van de kosten. Tegelijkertijd is er ook niet direct een alternatief voor handen om naar over te gaan. Op kleine schaal zijn wel initiatieven te vinden die op geheel andere leest zijn geschoeid, maar dit betreffen vooral zeer specifieke niches voor een zeer specifieke context, niet geschikt om breed in de zorg te worden toegepast.

Andere initiatieven hebben simpelweg (nog) niet voldoende massa om echt verandering in het regime aan te jagen. Veel voorbeelden daarvan zijn in de experimentenportfolio van het Transitieprogramma Langdurige Zorg te vinden.

van aard kunnen zijn. In de praktijk zal er zelfs vaak sprake zijn van socio-technische innovatie waarin sociale en technische vernieuwing hand in hand gaan. Voor een transitieprofessional en voor deze competentiekit is vooral de eerste betekenis van het niche begrip belang: een niche is een (gedeeltelijk) beschermde ruimte waarbinnen sociale netwerken kunnen experimenteren met afwijkende manieren om in maatschappelijke behoeften te voorzien.

Het landschap

Het landschap is het derde niveau in het multi-level perspectief op transities.^{xviii} Het is een metafoor voor de achtergronden, het decor van transities. Het landschap heeft wederom verschillende betekenissen in de transitieliteratuur. Het staat voor: 1) de externe maatschappelijke context, zoals structurele sociaal-economische, demografische, politieke en internationale veranderingen en urgente gebeurtenissen zoals oorlogen en milieurampen, die de mogelijkheden en onmogelijkheden voor regime veranderingen bepalen; 2) de bron van druk op het regime om te veranderen; 3) het macro-niveau van maatschappelijke veranderingen; 4) een constellatie van structuur, cultuur en werkwijze met een semi-exogeen en semi-autonoom functioneren. Het landschap wordt in de transitieliteratuur dus vooral gebruikt om ontwikkelingen en gebeurtenissen te karakteriseren die relatief autonoom verlopen en waarop de individuele partijen geen invloed kunnen uitoefenen, maar die wel invloed uitoefenen op de mogelijkheden voor die partijen om te experimenteren. Over het algemeen verlopen veranderingen in het landschap vaak traag (demografische verandering, klimaatverandering, etc), maar ook snelle, schokachtige veranderingen (rampen, oorlogen, etc) behoren tot de landschapsdynamiek. Voor een transitieprofessional is het van belang dat hij landschapsveranderingen strategisch kan gebruiken. Hij kan er bijvoorbeeld naar verwijzen om een transitie-experiment te legitimeren (zie ook hoofdstuk 3).

De relatie tussen de drie niveaus

Omdat er zoveel verschillende betekenissen worden toegekend aan de drie begrippen, is het in de literatuur soms onduidelijk hoe de drie niveaus zich tot elkaar verhouden. In de praktijk leidt dit vaak tot discussies over wat wel en niet tot een regime, niche of landschap behoort. Deze onduidelijkheid kunnen we in de competentiekit niet oplossen, maar we willen wel drie opmerkingen hierover maken. Ten eerste is een belangrijk onderscheidend element tussen de niveaus de mate waarin ze beïnvloedbaar zijn door individuele partijen. Regimes vormen over het algemeen een relatief stabiele context die individuele transitieprofessionals slechts in beperkte mate kunnen beïnvloeden. Het landschap is zelfs per definitie niet door individuele partijen te beïnvloeden en vormt de externe context voor het handelen van transitieprofessionals. Niches zijn daarentegen vaak nog weinig ontwikkeld en bieden weinig zekerheid voor het handelen van een transitieprofessional. Tegelijkertijd bieden niches de transitieprofessional wel de meeste mogelijkheden om, samen met andere partijen in het sociaal netwerk, te experimenteren met radicale innovaties en niches naar eigen inzicht verder te ontwikkelen.

Ten tweede, en dat volgt eigenlijk uit de eerste opmerking, zullen in de praktijk transitieprofessionals verschillen in wat ze zien als onderdeel van de niche, het regime of het landschap. Een nieuw bedrijf dat een innovatie op de markt wil brengen zal een aanpassing in Europese regelgeving waarschijnlijk als landschapsverandering ervaren, omdat het bedrijf hierop geen invloed heeft, maar de aanpassing wel verstrekkende gevolgen voor de innovatie en het bedrijf kan hebben. Voor een lid van het Europese parlement zijn de mogelijkheden om Europese wetgeving te beïnvloeden veel groter, maar hij of zij heeft juist veel minder directe invloed op technologische ontwikkelingen. Beide transitieprofessionals zullen niche, regime en landschap begrippen dus anders invullen. In de transitieliteratuur wordt daarom ook wel gesproken over een 'analytisch' onderscheid en niet over een 'ontologisch' onderscheid.^{xix} In de praktijk betekent dat voor een transitieprofessional dat wat wel of niet tot het regime begrip behoort, afhangt van de maatschappelijke opgave waaraan de transitieprofessional werkt en welke positie de professional vervult.

Omdat het idee over wat de maatschappelijke opgave precies is en welke oplossingsrichtingen er zijn vaak zal verschillen, kan het multi-level perspectief ook fungeren als discussiemiddel om deze diversiteit in kaart te brengen.

Tot slot, transities kunnen alleen tot stand komen wanneer er vruchtbare koppelingen ontstaan tussen alle drie de niveaus. Dat betekent dat transities alleen tot stand kunnen komen wanneer het regime voldoende 'open', 'adaptief' of 'instabiel' is voor het opnemen van radicale innovaties, er voldoende en vaak langdurige druk is vanuit het landschap om te veranderen en er niches zijn ontwikkeld die in staat zijn deze mogelijkheden te benutten. Succesvolle niches zijn daarmee een noodzakelijke maar niet voldoende voorwaarde voor transities en een transitieprofessional dient zich bewust te zijn van zijn of haar beperkingen bij het plegen van strategische interventies. Deze beperkingen ontstaan enerzijds uit de hierboven beschreven 'gelaagdheid' van de omgeving waarin transitie-experimenten plaatsvinden. Anderzijds is het zo dat in de meeste gevallen meerdere partijen tegelijkertijd meerdere (en verschillende of zelfs tegenstrijdige) strategische interventies proberen te plegen waarvan de uitkomst per definitie onzeker is.

Het is overigens zo dat transities niet volgens een vast stramien verlopen. In sommige gevallen zal verandering vooral ontstaan vanuit nieuwe innovaties (bijvoorbeeld door een grote efficiency sprong), die vervolgens via concurrentie mechanismen het regime veranderen. In andere gevallen is er een groeiende druk vanuit het landschap, waardoor er een grote vraag vanuit het regime naar oplossingen ontstaat en een diversiteit van niche ontwikkelingen genereert of leidt tot innovatieve oplossingen van regime actoren zelf.^{xx} In deze competentiekit wordt voornamelijk nadruk gelegd op transities waarin radicale innovaties op het microniveau een belangrijke rol spelen.

De transitieprofessional kan het multi-level perspectief niet alleen gebruiken als analysekader en discussiemiddel, maar kan het ook gebruiken voor het plegen van strategische interventies.^{xxi}

Voorbeelden hiervan zijn het betrekken van sleutelpersonen uit het regime, expliciet aansluiten bij ontwikkelingen in het landschap en op zoek gaan naar andere niches die het eigen experiment versterken.

Ontwikkel een innovatie kernidee met een visie

Waarom van belang?

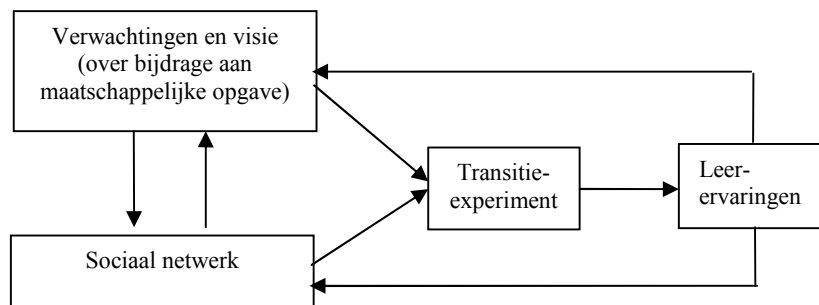
In een transitie zijn incrementele verbeteringen niet voldoende. Voor het oplossen van persistente problemen zijn werkelijk radicale innovaties nodig. Bestaande patronen en ‘vanzelfsprekendheden’ moeten hierbij worden doorbroken. Dit kan niet van de één op andere dag. Een innovatief kernidee waarmee op korte termijn wordt geëxperimenteerd is daarom verbonden met een lange termijn visie. Een visie geeft ook richting en binding aan een experimentenportfolio rondom een oplossingsrichting.

Voorbeeld

Het **innovatieve kernidee** van ACT-Jeugd Rotterdam is dat begeleiding, zorg- en hulpverlening wordt geleverd in de leefwereld van jongeren i.p.v. dat wordt gewacht tot jongeren in een institutionele wereld terecht komt. Dit betekent concreet een verminderde druk op de wachtlijsten en verminderde consumptie van zwaarder zorgaanbod of justitiële plaatsing.

2.4 Het doel van transitie-experimenten

Deze competentiekit richt zich op het niveau van niches en in het bijzonder op het experimenteren in niches. Transitie-experimenten spelen een cruciale rol in transities om verschillende redenen die we in de rest van de competentiekit verder zullen uitwerken. Hier vatten we ze als volgt samen. Experimenteren in niches biedt partijen de mogelijkheid om een bijdrage te leveren aan een maatschappelijke opgave zoals de transitie naar een duurzame gezondheidszorg, het realiseren van een betaalbare, betrouwbare en schone energievoorziening of de transitie naar een dier- en milieuvriendelijke en economisch gezonde Nederlandse landbouw. Deze partijen zullen dit doen op basis van een reeks van partijspecifieke belangen en verwachtingen, die echter vertaald worden in een gezamenlijk gedragen visie (zie hoofdstuk 3). Het experiment vormt dan de uitwerking van die visie in een concreet project. In de praktijk gaat het vaak om zeer vernieuwende en risicovolle projecten. Het doel van een transitie-experiment is dan ook niet zozeer om het experiment succesvol te laten zijn in de traditionele economische of technische zin van het woord (hoewel dit vaak wel een voorwaarde is om het experiment te laten plaatsvinden), maar om te leren over de wenselijkheid ervan en de mate waarin het een bijdrage kan leveren aan de maatschappelijke opgave. Een belangrijk doel van een transitie-experiment is dus om te leren over hoe onzekerheden over de te volgen koers en de toekomst kunnen worden weggenomen (zie hoofdstuk 5). Omdat het om zeer vernieuwende experimenten gaat zullen er vaak nieuwe sociale netwerken moeten worden gevormd, die het transitie-experiment ontwikkelen, uitvoeren en ervan leren en deze lessen ook naar buiten, naar andere experimenten en naar hun achterban communiceren (hoofdstuk 4). De rol van experimenteren in niches is met andere woorden die van fysieke drager van verandering: transitie-experimenten stimuleren een aantal fundamentele processen die nodig zijn voor het op gang brengen en in stand houden van het bredere transitieproces. Figuur 2 beschrijft de relatie tussen een transitie-experiment en drie cruciale begrippen voor experimenteren: verwachtingen en visies (hoofdstuk 3), sociaal netwerk (hoofdstuk 4) en leerervaringen (hoofdstuk 5).



Figuur 2. Relatie tussen verwachtingen en visie, sociaal netwerk, leerervaringen en een transitie-experiment

2.5 De relatie tussen experimenten en het bredere transitieproces

Transitie-experimenten zijn geen eilanden, maar vormen een onderdeel van een breder transitieproces waarin meerdere innovaties een rol spelen. Transities zijn immers processen van dusdanige complexiteit en lange termijn dat een transitieprofessional onmogelijk op voorhand kan weten welke innovaties wel of niet een positieve bijdrage zullen leveren aan de maatschappelijke opgave. In de transitieliteratuur wordt daarom het belang van diversiteit benadrukt. Diversiteit wil zeggen dat een transitieprofessional streeft naar het zoveel mogelijk open houden van opties en mogelijke oplossingen. In transitietaal wordt ook wel gesproken over het realiseren en stimuleren van meerdere 'transitiepaden'. Een transitiepad bestaat dan uit een reeks van samenhangende experimenten die van elkaar kunnen leren en elkaar kunnen versterken. De relatie tussen transitie-experimenten en een transitiepad is afgebeeld in figuur 3. De figuur geeft weer dat er in het ideale geval een reeks van transitie-experimenten in niches plaats vindt, die input zijn voor het leren op het niveau van het zich vormende transitiepad (in de Engelstalige literatuur ook wel 'global level' genoemd), dat uiteindelijk een nieuw regime kan gaan vormen of delen van het bestaande regime kan veranderen. Het transitiepad ontstaat door een proces van al-doende-leren en al-lerende-doen. Vooraf is vaak nog onduidelijk of het pad wel wenselijk is vanuit het bredere transitieproces en hoe experimenten er in de toekomst uit kunnen zien. Voor een transitieprofessional die bezig is met het

Transitie Arena Langdurende Zorg

Voor de (bij)sturing van het gehele transitieprogramma voor de langdurende zorg is een zogenaamde transitie-arena opgezet. Transitie-arena's zijn strategische vernieuwingsnetwerken, die als een vernieuwingsinstrument op systeemniveau worden ingezet, in dit geval ten aanzien van de complexe maatschappelijke problemen zoals die zich voordoen in de langdurende zorg. De transitie-arena langdurende zorg is bedoeld om zowel een inhoudelijke visie en agenda (over de persistente problemen, streefbeelden en transitiepaden) als een dragend netwerk (met capaciteit, contacten en doorwerking) te ontwikkelen. Deze transitiearena is daarmee een cruciaal onderdeel van de transitie management benadering, die immers is gericht op systeemverandering en maatschappelijke beweging.

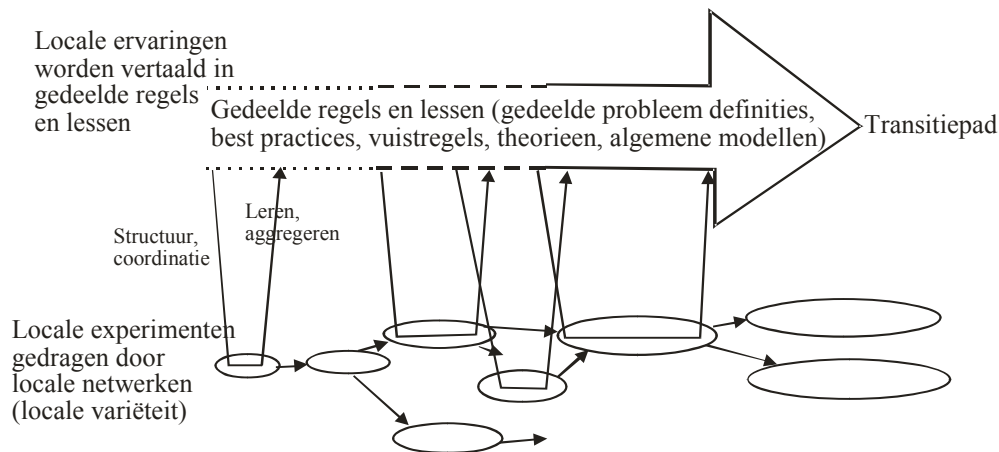
De transitie arena beknopt samengevat:

- Doel transitie arena: voor de (lange termijn) systeemveranderingen in de langdurende zorg zowel een **inhoudelijke visie en agenda**, als een dragend **netwerk** te ontwikkelen;
- De arena heeft de rol van **wegbereider**;
- Voor de praktijk van zorginstellingen: omstandigheden helpen creëren waaronder de **praktijkvernieuwingen** kunnen verdiepen, verbreden en opschalen;
- Voor het beleid: duurzame lange termijn **systeem-oplossingen** helpen te verkennen en ontwikkelen, met radicaal andere structuren, culturen en werkwijzen.

Arena deelnemers: een maatschappelijk complete alliantie

- Deelnemers op persoonlijke titel
- Diversiteit in perspectieven en competenties
- Empowerment arena: nadrukkelijk ook vanuit de praktijk en de eindgebruikers
- Maatschappelijk complete alliantie, met deelnemers van binnen en buiten de care, maar met invitatie paradox...je weet immers niet vooraf al wie je allemaal nodig blijkt te hebben...

opzetten of uitvoeren van een transitie-experiment is het van belang dat hij of zij het experiment en het eigen handelen altijd in dit bredere verband van het transitieproces ziet en zich afvraagt op welk niveau zijn handelen zich richt of van invloed is. In hoofdstuk 4 wordt verder ingegaan op het maken van koppelingen met andere experimenten in het transitieproces. In hoofdstuk 5 wordt uitgewerkt hoe leerervaringen uit het experiment steeds teruggekoppeld kunnen worden naar de bijdrage aan het transitiepad.



Figuur 3. Ideaal-typische situatie met sterke relatie tussen lokale transitie-experimenten die plaats vinden in niches en het zich vormende transitiepad. Dergelijke relaties treden niet vanzelf op maar vergen actieve aandacht en coördinatie.^{xxii}

2.6 Verschillende soorten experimenten

Figuur 3 laat zien dat transitie-experimenten van elkaar kunnen leren en op elkaar kunnen voortbouwen. Ook kan na afloop van transitie-experimenten blijken dat ze niet of onvoldoende bijdragen aan de maatschappelijke opgave waarvoor ze waren gedefinieerd, en het pad kan doodlopen. Een transitie-experiment is dus onderdeel van een pad dat niet lineair en voorspelbaar is, maar eerder verloopt via onverwachte vertakkingen,

Eerste deelnemers aan de transitie arena langdurende zorg:

- Michel van Schaik, directeur Publieke sector RABO bank
- Henk Smid, directeur Zon MW
- Steven de Waal, directeur Public Space
- Stella Braam, onderzoeksjournalist/zorgadviseur
- Anne Reijs, verpleegster en gemeenteraadslid
- Marcelle van den Kommer, directeur global brand development Unilever
- Eddy Karrenbelt, hoofd sociale dienst Amersfoort
- Mart van den Schoor, directeur de Weerde, Vitalis woonzorggroep
- Oscar Dekker, directeur AWBZ bij UVIT
- Hans van Putten, directeur de drie Notenbomen/Thomashuizen
- Jeltje Schraeverus, directeur Flevoziekenhuis
- Henk Don, hoogleraar econometrie EUR
- Truus Sweringa, directeur Oost Flevoland Woondiensten
- Guus van Montfort, directeur Prismant

afsplitsingen, verrassende combinaties etc, waarin een zekere mate van onzekerheid voor lief moet worden genomen. Uit de innovatieliteratuur blijkt wel dat er een onderscheid kan worden gemaakt tussen typen experimenten die elkaar niet noodzakelijker wijze opvolgen in de tijd.^{xxiii} De transitieprofessional moet zich bewust zijn welk type experiment hij of zij uitvoert, van het bijbehorende doel van het experiment en de onzekerheden en beperkingen. Het gaat daarbij om:

- *Exploratieve experimenten*: deze experimenten hebben vooral tot doel om transitieprofessionals te helpen problemen te definiëren, voorkeuren van gebruikers of andere partijen te ontdekken, mogelijkheden te exploreren om de innovatie aan te passen, etc. Ze komen vooral in een vroeg stadium van leren voor, wanneer er nog veel onzekerheden zijn over de karakteristieken en functionaliteit, het potentieel en de impact van een innovatie.
- *Pilot experimenten*: deze experimenten zijn vooral bedoeld om publieke, politieke of industriële bekendheid te geven aan een innovatie en om debat verder te stimuleren. De transitieprofessional heeft al een zekere mate van bevestiging dat het experiment een positieve bijdrage zal leveren aan de maatschappelijke opgave. Pilot experimenten worden ook gebruikt om te leren over een innovatie in nieuwe omgevingen of locaties.
- *Demonstratie experimenten*: deze experimenten hebben tot doel om potentiële klanten, gebruikers of andere partijen het voordeel ervan te laten zien en hoe zij kunnen profiteren van de innovatie. De transitieprofessional is er zeker van dat de innovatie potentieel een positieve bijdrage kan leveren aan het transitiepad.
- *Replicatie of disseminatie experimenten*: het doel van deze experimenten is het op grote schaal verspreiden van de innovatie. Ook bij deze experimenten is leren nog steeds een belangrijk onderdeel van het proces, zij het met name over de bredere maatschappelijke inpassing van de innovatie. Een probleem bij het traditionele innovatiebeleid is dat voor deze fase vaak te weinig aandacht is. Je krijgt er bijvoorbeeld geen financiële steun voor, omdat het niet vernieuwend genoeg meer is.

In een transitie zal er altijd een variëteit aan experimenten zijn. Transitie-experimenten zijn namelijk een inherent onzeker proces, waarbij onverwachte (en ongewenste) effecten kunnen optreden. Zo zal een transitie-experiment met een duurzame energievoorziening niet alleen oplossingen brengen, maar ook nieuwe problemen, waarvoor weer nieuwe exploratieve experimenten nodig zijn.

2.7 Klassiek versus transitie-experiment

In de literatuur is een onderscheid gemaakt tussen klassieke innovatie-experimenten en transitie-experimenten. Hoewel deze karakterisering een relatief zwart-wit beeld geeft van de verschillen, laat onderstaande tabel goed zien wat een transitie-experiment tot een transitie-experiment maakt.

Samenvattend kan worden gezegd dat een belangrijk verschil tussen een klassiek innovatie-experiment en een transitie-experiment het verschil in uitgangspunt is. Klassieke innovatie-experimenten leren voornamelijk over een vooraf bepaalde oplossing. Het doel is om de

Tabel 1. Verschillen tussen een klassiek innovatie-experiment en een transitie-experiment^{xxiv}

	Klassiek innovatie-experiment	Transitie-experiment
Uitgangspunt	Leren m.b.t. mogelijke oplossing (innovatie marktrijp maken)	Leren m.b.t. maatschappelijke opgave
Kenmerk van probleem	Vooraf bepaald en enkelvoudig	Onzeker en complex
Doel	Identificeren van optimale oplossing	Bijdragen aan maatschappelijke verandering
Perspectief	Korte en middellange termijn	Lange termijn
Methode	Testen, modifieren, demonstreren	Exploreren, zoeken, leren
Leren	1 ^e orde, individueel, enkele domeinen	2 ^e orde, collectief, meerdere domeinen
Actoren	Gespecialiseerd personeel (onderzoekers/ingenieurs)	Maatschappelijk complete alliantie
Experimenteer context	Gecontroleerde context (laboratorium/simulatie/testomgeving)	Maatschappelijke context
Management context	Klassiek projectmanagement	Transitiemanagement; Strategisch Niche Management

*In het TransitieProgramma Langdurende Zorg hebben **experimenten** een centrale rol. Omdat er veel onzekerheid is over wat duurzame lange termijn systeem-oplossingen zijn voor de langdurende zorg, is het nodig nu te experimenteren met projecten die zich richten op een radicaal vernieuwende structuur, cultuur én werkwijze.*

Ter illustratie een voorbeeld van een transitie experiment uit de eerste ronde TPLZ:

ACT Jeugd Rotterdam

In Rotterdam worden met een onorthodoxe en gedurfde aanpak jongeren ‘zonder postcode’ begeleid naar een normaler leven. Deze moeilijk bereikbare specifieke groep zware probleemjongeren krijgen hulp middels een nieuwe aanpak, geïnspireerd op Assertive Community Treatment (ACT). De kern van deze methode is de *naar buiten geklachte klinische behandeling*. Jongeren met ernstige en complexe problemen op psychisch- en psychiatrisch gebied worden actief opgespoord door een ambulante team, dat multidisciplinaire begeleiding geeft en hen daarna blijft volgen (“vinden, boeien en binden”). In dit innovatieve Rotterdamse experiment staan niet de zorgverleningstructuren centraal maar letterlijk de behoefte en belevingswereld van de jongere. Hierbij vindt begeleiding, zorg- en hulpverlening aan de jeugdige plaats op vrijwel alle levensgebieden tegelijk, zoals praktische hulp, maatschappelijke ondersteuning, dagbesteding, woonondersteuning, psychiatrische zorg, gezinsbegeleiding, school- en werkondersteuning. Concreet beoogt het experiment de huidige vijf ACT jeugd teams verder te ontwikkelen, de aanpak verder te verankeren in de Stadsregio Rotterdam en de leerervaringen te delen met andere steden.

Waarom is ACT Jeugd Rotterdam een transitie experiment?

- ✓ gericht op maatschappelijke opgave
- ✓ hoge potentiële bijdrage aan transitie-proces
- ✓ hoog risico (faalkans/gewaagdheid) mbt toepasbaarheid in de huidige situatie
- ✓ radicale vernieuwing in **structuur, cultuur en werkwijzen**

Structuur:

- Jongeren worden niet onderverdeeld in ofwel jeugdzorg, ofwel jeugdpsychiatrie: hulp wordt integraal persoonsgericht aangeboden
- Andere rol van hulpverlener: de jongere staat centraal en wordt benaderd in zijn eigen leefomgeving (niet in de werkomgeving van de hulpverlener)

optimale oplossing te identificeren en een innovatie marktrijp te maken. Het experiment bestaat dan vaak uit testen, modificeren en demonstreren. Het uitgangspunt in een transitie-experiment daarentegen is niet het leren over een vooraf bepaalde oplossing, maar het leren over een *maatschappelijke opgave* oftewel het beter begrijpen van hardnekkige problemen en mogelijke oplossingen hiervoor. Een transitie-experiment zoekt naar en leert over (deel)antwoorden op een dergelijk vraagstuk. Het experiment bestaat daarom uit een proces van *exploreren, zoeken en leren*.

2.8 Sturingsnoties en transitie-experimenten

Recent zijn binnen de transitie management literatuur de sturingsnoties *verdiepen, verbreden en opschalen* ontwikkeld.^{xxv} Deze drie dimensies verwijzen naar specifieke sturingsactiviteiten die plaats vinden in en rondom transities en gericht zijn op het stimuleren van een transitie door middel van experimenteren. We bespreken ze hier kort. *Verdiepen* omvat alle activiteiten gericht op het zoveel mogelijk leren van een experiment in een specifieke context. Het gaat hierbij om het rekening houden met onzekerheden, ruimte creëren voor tussentijdse aanpassingen, het vooraf formuleren van leerdoelen en het voortbouwen op leerervaringen uit andere experimenten. *Verdiepen* komt aan bod in hoofdstuk 5. *Verbreden* omvat alle activiteiten gericht op het herhalen van het experiment in een andere context en het maken van koppelingen met andere functies en domeinen. Het gaat bij herhalen om ‘slim herhalen’, waarbij leerervaringen uit voorgaande experimenten worden meegenomen, maar de innovatie steeds wordt aangepast aan de nieuwe context. In hoofdstuk 4 wordt het maken van koppelingen verder uitgewerkt. *Opschalen* omvat alle activiteiten gericht op het verankeren van het experiment in het regime, waarbij veranderingen nodig zijn in structuur, cultuur en werkwijze. Het gaat hierbij om institutionele inbedding en het wegnemen van institutionele belemmeringen, het verkrijgen van structurele steun (bijvoorbeeld in de vorm van financiering, vergunningen, beleidsondersteuning), het betrekken van sleutelpartijen uit het regime en het experiment onderdeel maken van een groter veranderingsproces. Omdat processen van opschaling en verankering erg belangrijk zijn bij transities, en dit de competentie van experimenteren overstijgt, is dit onderwerp van een aparte competentiekit.

Vervolg voorbeeld experiment ACT Jeugd Rotterdam

Cultuur:

- Aansluiting bij attitude van de jongere (respect voor eigen territorium, eigen kleding- en gedragcodes, etc.) in relatie tot zijn culturele context
- Hulp begint bij inleven in problematiek en aansluiten bij wat jongere wél wil en wél kan

Werkwijze:

- Hulp start niet met diagnose, maar met aanbieden van praktische hulp
- Verschillende specialisten werken samen in team (van verschillende samenstelling) en gaan indien nodig samen naar een jongere toe

3 Verwachtingen en visies

Definities van enkele centrale begrippen in dit hoofdstuk

<u>Verwachting:</u>	datgene waarvan men hoopt of denkt dat het zal gebeuren
<u>Visie:</u>	een gedeeld perspectief op een wenselijke toekomst
<u>Agenda:</u>	de vertaling van een visie in een geaccepteerd en uitgewerkt plan van aanpak

3.1 Inleiding

In hoofdstuk 2 hebben we laten zien dat verwachtingen en visies een belangrijke rol spelen in transitie-experimenten, omdat ze de schakel vormen tussen enerzijds een maatschappelijk probleem en anderzijds een mogelijke oplossing voor dat probleem. Het doel van dit hoofdstuk is het verder uitdiepen van de rol van verwachtingen en visies in transitie-experimenten. Daartoe laten we eerst zien wat verwachtingen zijn en waarom deze belangrijk zijn in transitie-experimenten. Vervolgens gaan we dieper in op de vraag wat er nu eigenlijk gebeurt wanneer iemand een verwachting uitspreekt. Je bent als transitieprofessional niet de enige met verwachtingen, maar elke partij heeft zijn eigen verwachtingen en deze zullen vaak verschillen. Dat betekent dat bij een transitie-experiment over verwachtingen onderhandeld moet worden. De volgende stap in dit hoofdstuk is dan ook om te laten zien hoe je de verscheidenheid van verwachtingen kunt vertalen in een gedeeld perspectief op een wenselijke toekomst. Dit gedeeld perspectief noemen we een visie. Tot slot gaan we in op de vraag hoe een visie eruit kan zien en hoe deze vertaald kan worden in een agenda en pakket van eisen en taakverdeling.

Verwachtingen en visies bij transitie-experimenten worden gebaseerd op maatschappelijke problemen. In de zorg zijn een aantal zogenaamde ‘persistente problemen’ geformuleerd door de projectleiders van de experimenten in de eerste tranche.

De praktijk van de langdurende zorg ervaart verschillende hardnekkige problemen. Tijdens twee TPLZ leerbijeenkomsten (12 juli en 1 oktober 2007) met projectleiders van de eerste ronde en met op 12 juli eveneens hun bestuurlijk verantwoordelijken werd een scherp beeld neergezet van deze problematiek en van de onderliggende oorzaken, zoals die wordt ervaren vanuit het perspectief van de praktijk (via de bril van deze koplopers onder de zorginstellingen).

Naast de historische context van het systeem is het belangrijk om een beeld op te bouwen van de belangrijkste problemen en hun onderliggende oorzaken, als aangrijpingspunt voor de veranderingen die een specifiek transitie-experiment wil verkennen en bewerkstelligen.

Door een transitiebril keken de praktijkdeelnemers naar de hardnekkige (“persistente”) problemen in hun sector. Dit type problemen hebben onder meer de volgende kenmerken: ze zijn - verankerd in onze maatschappelijke structuren;

- onzeker [geen pasklare oplossingen];
- moeilijk stuurbaar [veel verschillende actoren];
- moeilijk grijpbaar [lastig te duiden];
- complex [meervoudige oorzaken en gevolgen];
- zelfreproducerend.

Voorbeelden van dergelijke hardnekkige problemen in de (langdurende) zorg zijn onder meer de steeds stijgende kosten voor zorg, het realiseren van preventie, het recht doen aan diversiteit en multi-morbiditeit bij patiënten, het buiten beeld raken in zorgprocessen van de mens als persoon en als uniek individu, de onderbenutting van zelf- en samenredzaamheid.

Persistente problemen worden vaak zichtbaar als pogingen om ze te verhelpen voortdurend stranden en wanneer nieuwe praktijken die ze wel effectief adresseren, niet in staat zijn om zich staande te houden en er niet in slagen om de gangbare (“mainstream”) praktijken te beïnvloeden.

3.2 Het belang van verwachtingen voor experimenteren

Verwachtingen zijn eenvoudig gezegd die zaken waarvan personen of organisaties hopen of denken dat ze zullen gebeuren. Verwachtingen zeggen dus iets over hoe mensen de toekomst zien. Ze zijn daarmee – naast bijvoorbeeld economische of politieke belangen – een zeer fundamentele drijfveer voor menselijk handelen en zeker die handelingen die betrekking hebben op innovatie. Denk bijvoorbeeld aan de verwachting dat de olieprijs in de toekomst zullen stijgen. Een dergelijke verwachting kan een energiebedrijf er toe aan zetten zijn productie portfolio nog eens goed onder de loep te nemen en waar mogelijk over te stappen op alternatieve bronnen, zelfs wanneer er in de huidige situatie geen directe economische of politieke reden voor is. Bij transitie-experimenten is het uitspreken van verwachtingen dan ook één van de cruciale processen omdat het per definitie gaat om een zeer risicovolle, vernieuwende en onzekere activiteit. Kenmerkend is dat er weinig of geen vergelijkbare experimenten zijn en het enige dat de transitieprofessional heeft is de verwachting dat de innovatie veelbelovend is of een bijdrage kan leveren aan de oplossing van een maatschappelijk probleem.^{xxvi}

3.3 Je kunt verwachtingen strategisch gebruiken

Het uitspreken van verwachtingen is geen neutrale activiteit. Uit de innovatieliteratuur blijkt dat het uitspreken van verwachtingen drie functies heeft.^{xxvii} Voor een transitieprofessional is het van belang te weten dat hij of zij deze functies strategisch kan gebruiken en kan herkennen wanneer andere partijen dit ook doen. De eerste functie van het uitspreken van verwachtingen is om dingen gedaan te krijgen. Zo is het zeer gebruikelijk om in subsidie aanvragen allerlei verwachtingen uit te spreken en potentiële uitkomsten te beloven. Een transitieprofessional kan op die manier de start van een experiment *legitimeren*. Een transitieprofessional kan bijvoorbeeld de verwachting uit spreken dat de innovatie die in het experiment wordt ontwikkeld dé oplossing is voor een hardnekkig maatschappelijk probleem. De subsidieverstrekker – maar ook andere partijen – kunnen zich aangetrokken voelen tot deze verwachting en besluiten deel te nemen in het experiment. Daarmee wordt ook meteen de tweede

Als onderliggende oorzaken van het falen van de initiatieven tot het beïnvloeden van de huidige zorg, noemden de deelnemers aan de bijeenkomsten de volgende zogenoemde **topzorgen** (met tussen haakjes een ruwe indicatie van de aard van de zorgen):

1. De positie van de zorgvrager (kwetsbare groepen, invloed en afstemming, informatie doolhof, match met aanbod, afstemming op diversiteit);
2. Organisatie van de care sector (kokers, concurrentie, ontbreken visie op professionaliteit);
3. Samenwerking met andere sectoren (afwenteling problemen op de zorg, rem op preventie);
4. Wet en regelgeving en financiering (remmingen, schotten, bureaucratisering);
5. Technologie (inbedding, standaarden);
6. Innovatie (ruimte, geld, cultuur, ondernemerschap);
7. Cultuur (angst, wantrouwen, planning en control denken).

Professionaliteit in de knel

De manifestatie van het probleem

Zorgprofessionals raken uitgeput, zowel mentaal als fysiek. Ze houden zich met moeite staande en overleven in hun werk, maar velen branden op of stromen uit. Ze krijgen onvoldoende voeding uit hun werk. Het lukt ze niet om hun oorspronkelijke intrinsieke motivatie op peil te houden. Dit is vaak een geleidelijk en sluipend proces. Het gebeurt bijna onzichtbaar, maar het straalt wel uit vanuit de beroepsgroep naar de samenleving: de zorgsector is niet zorgzaam naar haar medewerkers. Mede daardoor kost het veel zorginstellingen steeds meer moeite om goede en goed opgeleide krachten te vinden en te behouden. Onder de conjuncturele bewegingen wordt duidelijk dat hier een structureel probleem opdoemt, dat zich de komende jaren steeds sterker zal manifesteren.

De aard van het probleem

- ✓ De zorgprofessional: bezieling voor het vak verdwijnt door onvoldoende eigen regelruimte
- ✓ De instelling: toenemende moeite om goed personeel te vinden en te behouden
- ✓ De zorgvrager: krijgt onvoldoende aandacht van vakinhoudelijke mensen met een verantwoordelijke houding.

functie van verwachtingen duidelijk: met verwachtingen kun je middelen als geld, mensen, kennis en expertise *mobiliseren*. De derde functie van het uitspreken van verwachtingen is het *reduceren van onzekerheid*. Door het uitspreken van de verwachting wordt helder wat de transitieprofessional nastreeft en wat er volgens hem of haar moet gebeuren om dat te realiseren. Zeer gedetailleerde verwachtingen kunnen zelfs duidelijk maken welke partijen betrokken kunnen of zelfs moeten worden, hoe het netwerk van wetenschappers, bedrijven, leveranciers, gebruikers, adviseurs, beleidsmakers, project- of programmamanagers eruit moet zien. In de literatuur wordt deze functie van verwachtingen ook wel met het begrip 'script' aangeduid.^{xxviii} Wanneer een transitieprofessional zich bewust is van bovenstaande functies, dan zijn verwachtingen daarmee middelen geworden die een transitieprofessional strategisch kan gebruiken.

3.4 Zoveel mensen, zoveel verwachtingen

Uit het bovenstaande komt eigenlijk al naar voren dat een transitieprofessional niet in een vacuüm opereert, maar in een maatschappelijk veld met een grote verscheidenheid aan partijen. Niet alleen de initiatiefnemer(s) rondom een innovatie, maar ook gebruikers, leveranciers, beleidsmakers of maatschappelijke organisaties kunnen actief betrokken zijn bij een transitie-experiment (zie ook hoofdstuk 4). Een transitieprofessional zal dus niet de enige zijn met een verwachting op de toekomst van een innovatie of de wereld waarin de innovatie moet worden ingebed. Elke betrokken partij zal vanuit zijn eigen perspectief en belangen naar het experiment kijken. Ze zullen daarom ook hun eigen verwachtingen hebben over wat het experiment gaat opleveren of hoe de toekomstige wereld eruit zal zien. Deze verwachtingen zullen verschillen wat betreft de focus, het detailniveau, en zullen zowel kwalitatief als kwantitatief zijn. Voor een transitieprofessional is het belangrijk deze verscheidenheid in verwachtingen te herkennen om zodoende mogelijke toekomstige knelpunten en kansen te anticiperen.

Onderliggende oorzaken

Als kernoorzaak van het falen van initiatieven, wordt gezien dat de zorg er niet in slaagt om een duidelijke visie neer te zetten op de rol van de professional in de zorg: de essentie van de zorg (persoonlijke aandacht door een zorgdeskundige) verdwijnt zodoende buiten beeld, zowel op papier als in de praktijk. Hiervoor werden een veelheid van oorzaken genoemd:

- Geen waardering voor de toegevoegde waarde rond kwaliteit van leven. De zorg “mechaniseert” en daardoor klopt het hart van de zorg niet meer (en is er nauwelijks meer ruimte voor het geven van wat persoonlijke aandacht, een luisterend oor, een arm om de schouder). Waardering en status van de zorgprofessionals is laag en daardoor bestaat er ook een slechte positie op de arbeidsmarkt;
- De wijze waarop de zorg is georganiseerd: de schaalvergroting, de kostengedrevenheid, het productie paradigma (met het denken in zichtbare producten) resulteren in functie differentiaties (een proces dat al tijdens de industriële revolutie in gang is gezet) waarin de eigen vrije regelruimte wordt bekneld;
- Gijzeling door de compassie voor de cliënten: de primaire loyaliteit van de zorgprofessional ligt bij zijn cliënten, mensen in nood. Die staan altijd voorop en die laat hij er nooit bij zitten. Hij vertoont aanpassingsgedrag (probeert onder knellende regels uit te komen of compenseert in zijn eigen tijd of buiten beeld) en zal niet snel tot weerwerk komen, daarvoor is hij ook vaak te volgzaam.

Dergelijke analyses en verdiepingen helpen instellingen om hun (persistente) problemen alsmede mogelijke oplossingen scherper in beeld te krijgen. Verder vormen deze voortgaande verdiepingen op experiment niveau input voor een steeds omvattender en meer integraal beeld van de problematiek in de langdurende zorg, de zogenoemde integrale systeemanalyse. En helpen ze om de (wederzijdse) onderlinge verwachtingen scherper te krijgen.

3.5 Niveaus van verwachtingen

In de literatuur wordt een onderscheid gemaakt tussen drie niveaus waarop verwachtingen betrekking kunnen hebben.^{xxix} Het eerste niveau waarop verwachtingen betrekking kunnen hebben is het micro niveau van experimenten en niches. Deze verwachtingen zijn meestal probleem-gestuurd en hebben een concreet en vaak kwantitatief karakter. Het zijn bijvoorbeeld verwachtingen over efficiency verbetering of kostendaling door toepassing van nieuwe technieken of werkwijzen of verwachtingen over het effect van nieuwe wetgeving of het effect van beoogde gedragsverandering. Het zijn verwachtingen die vaak vertaald kunnen worden in cijfers, prijzen, aantallen. Een tweede niveau waarop verwachtingen betrekking kunnen hebben is het regime niveau. Deze verwachtingen gaan veelal over de functionaliteit van een innovatie en de regimeproblemen waarvoor de innovatie een oplossing biedt. Een voorbeeld is de uitspraak: "zonnepanelen hebben een groot potentieel voor de verduurzaming van de energievoorziening". Een dergelijke uitspraak is gunstig voor de legitimatie van zonne-energie als duurzame energie optie. Hij zegt daarentegen weinig over welke soort zonnecel de meeste opbrengst levert. Het laatste en ook gelijk minst specifieke niveau waarop verwachtingen betrekking kunnen hebben is het macro niveau van het landschap. Deze verwachtingen worden vaak gepresenteerd in utopische termen als 'de waterstof economie', 'de duurzame samenleving' of 'de kenniseconomie'. Ze hebben weinig direct nut voor het opzetten van experimenten, maar kunnen wel strategisch gebruikt worden. Een transitieprofessional zal proberen dergelijk uitspraken verder te specificeren en concreet te vertalen naar de betekenis voor het transitie-experiment.

3.6 Van individuele verwachtingen naar een gedeelde visie

De volgende stap in het articuleren van verwachtingen is het vertalen van de verscheidenheid aan verwachtingen in een visie. Als vooraf geen verwachtingen zijn uitgesproken zal tijdens het experiment mogelijk blijken dat de betrokken partijen in het minst erge geval niet allemaal dezelfde richting in willen slaan. De transitieprofessional kan dan tegen onnodige verrassingen oplopen. In het ergste geval willen de betrokkenen richtingen inslaan die met

elkaar conflicteren. De kans is groot dat het experiment dan halverwege moet worden afgebroken. Vooraf verwachtingen expliciet maken en vertalen in een gedeelde visie is dus een manier om te anticiperen op mogelijke probleem- en kanssituaties in de toekomst van het experiment. Het ontwikkelen van een gedeelde visie is echter geen gemakkelijke stap en de transitieprofessional kan worden geconfronteerd met de nodige meningsverschillen, strijd en moeilijke dilemma's. In de praktijk is het dan ook niet noodzakelijk om de verscheidenheid aan verwachtingen geheel samen te smeden tot een overkoepelende visie. Waar het om gaat is het ontwikkelen van een gedeeld perspectief op een mogelijke toekomst dat tot op zekere hoogte gezamenlijke activiteiten richting die toekomst mogelijk en zinvol maakt, zonder dat er volledige consensus bestaat.^{xxx}

Misschien wel het grootste dilemma waar de transitieprofessional tegen aanloopt is een visie neer te zetten die voldoende vernieuwend is en tegelijkertijd ook de benodigde partijen voor zich weet te winnen. De rol van een transitieprofessional is dan het waarborgen van het vernieuwende karakter van het experiment, zelfs als dat betekent dat maar weinig partijen de visie ondersteunen. Een ander dilemma waar een transitieprofessional tegenaan kan lopen is dat er al eerder of elders een visie ontwikkeld is, bijvoorbeeld in een transitiearena (zie Hoofdstuk 2). Moet er nog wel een visie op het experiment worden ontwikkeld en hoe verhoudt deze zich tot de transitiearena visie? In de praktijk is het voor elk experiment belangrijk weer opnieuw aandacht te besteden aan het visieproces. Vaak gaat het dan om een veel meer concrete visie op het microniveau van het experiment en de locale situatie (zie vorige paragraaf). Het is dan wel belangrijk om te streven naar zoveel mogelijk samenhang met de transitiearena visie. De samenhang tussen verschillende transitie management activiteiten is onderwerp van een aparte competentiekit.

Een visie moet:

- 1. robuust zijn (gedragen door zoveel mogelijk relevante partijen);*
- 2. specifiek zijn (sturing geven aan de vormgeving van een experiment);*
- 3. afwijkend zijn van de bestaande praktijk in het regime, omdat het gaat om experimenteren met fundamenteel nieuwe oplossingen en mogelijkheden.*

Visie van zorgexperiment Stichting Maat

Tijdens een leerbijeenkomst van het TPLZ programma op 18 september 2008 stond het thema samenwerken en concurreren centraal. Hierbij werd Stichting Maat ter illustratie besproken. Stichting Maat bestaat uit veertien zorgaanbieders in de omgeving van Nijmegen, die samenwerken om de slagingskans van initiatieven te vergroten. Deze partijen hebben eenzelfde visie over de toekomst van de langdurende zorg.

Aan de eerste eis, dat een visie gedragen moet worden door zoveel mogelijk relevante partijen, is door Stichting Maat niet voldaan. Er is juist gekozen voor een selecte groep met partijen die allen hetzelfde doel nastreven en bereid zijn hiervoor te investeren. Een te grote groep zou leiden tot conflicten en zogenaamde ‘free riders’. De visie van Stichting Maat is duidelijk, maar wel vrij algemeen. In de langdurende zorg staat de patiënt idealiter centraal, op de lange termijn wordt toegewerkt naar vraagsturing. Deze visie wordt overgenomen in de experimenten. In de experimenten worden wel alle relevante partijen betrokken en is de visie meer specifiek, passend bij het project.

Vraagsturing is een visie die afwijkt van de huidige praktijk in de langdurende zorg. Hoewel er wel steeds meer sprake is van vraaggerichte zorg, waarbij de zorgverzekeraar de rol van zorginkoper op zich neemt, staat de patiënt nog niet echt centraal in het proces.

3.7 Hoe ziet een visie eruit?

Het expliciteren van verwachtingen en ze vertalen naar een visie is dus een zeer belangrijke taak van transitieprofessionals. Maar hoe ziet een visie op een transitie-experiment er eigenlijk uit? Ten eerste moet de visie een aantrekkelijk beeld en wenkend perspectief schetsen voor zoveel mogelijke relevante partijen. Daar staat tegenover dat de visie ook specifiek en gedetailleerd moet zijn om onzekerheid te reduceren en voldoende sturing te geven aan het ontwerpen van het experiment. In de praktijk zal een transitieprofessional hier moeten zoeken naar een balans tussen een generieke visie die aantrekkelijk is voor veel partijen en een specifieke visie die voldoende sturing geeft. Een visie kan ook eerst een globale schets zijn en naargelang het experiment vordert verder worden aangescherpt aan de hand van opgedane leerervaringen. Een tweede belangrijk element in een visie is de mate waarin het beeld dat in de visie wordt neergezet vernieuwend is ten opzichte van het bestaande regime. Het neerzetten van een vernieuwend beeld is een zeer belangrijke voorwaarde voor elk transitie-experiment, omdat het in transitie-experimenten er juist om gaat te experimenteren met fundamenteel nieuwe oplossingen en mogelijkheden. Maar ook hier geldt dat er dan in de praktijk een probleem kan ontstaan met het aantrekken van mogelijke partners. Zeker wanneer er vanuit het perspectief van de partijen een beeld wordt nagestreefd dat fundamenteel afwijkt van hun huidige manier van denken, doen en werken kan dit leiden tot desinteresse om mee te werken of zelfs weerstand (zie ook hoofdstuk 4). Deze spanning kan in de praktijk niet altijd worden opgelost. Soms zal een transitieprofessional er dan voor moeten kiezen om alleen door te gaan met die partijen die wel bereid zijn naar de visie te handelen, zelfs al is de consequentie dan dat het experiment alleen maar op beperktere schaal met minder partijen doorgang kan vinden. In de praktijk zal het in de meeste gevallen niet altijd zover komen, maar de balans herkennen en ernaar handelen is een competentie die elke transitieprofessional onder de knie moet hebben.

Omdat enkelvoudige projecten niet tot een transitie leiden staat een transitie-experiment nooit op zichzelf. Een derde belangrijk element in de visie is daarom de relatie tussen het experiment en zijn omgeving. In het bijzonder zullen de betrokken partijen bij het ontwikkelen van de visie moeten nadenken hoe het experiment zich verhoudt tot andere experimenten. Dit kunnen experimenten zijn die momenteel door andere partijen worden uitgevoerd, maar ook experimenten die inmiddels zijn afgerond. Een analyse ervan maakt het voor een transitieprofessional mogelijk om zich te positioneren en voorkomt dat het wiel telkens opnieuw wordt uitgevonden.^{xxxii} Zo kan een analyse inzicht bieden in de keuze van een geschikte locatie, de keuze van partners en de leerdoelen die gesteld moeten worden. Het kijken naar lopende projecten biedt dus mogelijkheden voor het maken van vruchtbare koppelingen.^{xxxii} Het is een manier om een experiment te 'aarden' in de historie en context van het betreffende transitiepad. Om dezelfde reden is het belangrijk om in de visie na te denken over toekomstig opschalen van het experiment. Een transitieprofessional zal ten alle tijden willen voorkomen dat de resultaten van een experiment verloren gaan. Hij of zij zal met andere woorden de resultaten willen inbedden in het transitiepad waarvan het experiment onderdeel is. Meer informatie over de relatie tussen een transitie-experiment en het transitiepad is te vinden in hoofdstuk 2.

3.8 Verwachtingen: de transformatie in agenda, eisen en taakverdeling

Naarmate verwachtingen concreter worden en vertaald zijn naar een visie kunnen ze uitgroeien tot een agenda. Een agenda is de concrete vertaling van de visie in een gedeeld en uitgewerkt plan van aanpak. Een agenda bevat dus informatie over de specifieke oplossing die een innovatie kan bieden aan een specifiek probleem, een voorstel hoe de innovatie mogelijk gerealiseerd kan worden, hoe er binnen een bepaalde tijd aan gewerkt kan worden, wie welke taak op zich neemt etc. Een specifiek voorbeeld van een agenda is een beleidsnota, waarin de overheid haar verwachting uiteenzet hoe maatschappelijke problemen kunnen worden aangepakt. Een ander voorbeeld is de ontwikkeling van een onderzoeksagenda, bv. van een onderzoeksinstelling. Maar ook op het niveau van een transitie-experiment kan het articuleren van verwachtingen leiden tot het opstellen van een agenda, bv. een plan van aanpak voor de realisatie van het experiment. Heel concreet kunnen agenda's zelfs een pakket van eisen en taakverdeling worden, waarvan het steeds moeilijker wordt om af te wijken (bv. door mondelinge afspraken of formele contracten). De vorming van een agenda, pakket van eisen en taakverdeling helpt dus bij het aansturen van het menselijk handelen, omdat ze als het ware voorschrijven hoe en door wie het experiment daadwerkelijk wordt uitgevoerd. Uitgevoerde agenda's kunnen op hun beurt zelf weer nieuwe verwachtingen creëren, bv. op basis van de resultaten van een experiment.^{xxxiii}

In hoofdstuk 4 wordt het vormen van een sociaal netwerk en taakverdeling verder uitgediept. In hoofdstuk 5 gaan we in op het stellen van leerdoelen op basis van de visie en hoe de leeractiviteiten in een experiment gestuurd kunnen worden.

3.9 Verwachtingen kunnen veranderen

Een punt van aandacht is dat betrokkenen hun verwachtingen in de loop der tijd, zowel als natuurlijke reactie op verschillende ontwikkelingen rondom het experiment, alsook ten gevolge van bewust ingezette processen als leren en netwerken zullen aanpassen.^{xxxiv} Het is daarom belangrijk dat de transitieprofessional regelmatig polst of verwachtingen zijn veranderd, en wat dit betekent voor de visie. Zijn de ontwikkelingen nog wel consistent met de visie? Maar ook: is de visie nog wel actueel en wenselijk gezien de ontwikkelingen? Het vinden van een balans tussen enerzijds het vasthouden aan de visie als sturend principe en anderzijds het flexibel inspelen op experiment resultaten en externe ontwikkelingen is waarschijnlijk een van de belangrijkste en moeilijkste uitdagingen in een transitie-experiment. Het monitoren van het transitie-experiment wordt in een aparte competentiekit aan de orde gesteld.

4 Netwerken en koppelen

4.1 Inleiding

Het vorige hoofdstuk heeft laten zien dat het belangrijk is om te weten wat alle partijen verwachten van een transitie-experiment. Dit hoofdstuk beschrijft hoe de verschillende personen of organisaties die deelnemen in een experiment samen een sociaal netwerk vormen, en welke rol de transitieprofessional kan spelen in een sociaal netwerk. Dat wil zeggen dat er aandacht wordt besteed aan wie er in het experiment deelneemt (en wie niet), wat de rol is van de partijen en hun onderlinge relaties en hoe omgegaan wordt met stakeholders. Het ontwerp van het sociaal netwerk staat niet op zichzelf, maar heeft in de praktijk een directe relatie met visievorming (zie hoofdstuk 3). Bij het formuleren van een visie is er expliciet aandacht voor (verschil in) verwachtingen, bij het ontwerpen van het sociaal netwerk gaat het er juist om partijen bij elkaar te brengen die de visie ondersteunen en bereid zijn tijd, personen en geld te steken in het uitvoeren van het experiment. De vorming van een sociaal netwerk en de visievorming kan parallel verlopen, waarbij wederzijdse beïnvloeding plaats vindt. Enerzijds geeft het sociale netwerk richting aan de inhoud van de visie. Anderzijds geeft de visie sturing aan *welke* partijen onderdeel uitmaken van het sociaal netwerk. Hiernaast kan de visie ook richting en binding geven bij het koppelen van het transitie-

Definities van enkele centrale begrippen in dit hoofdstuk

Sociaal netwerk: Een groep personen of organisaties die op formele of informele wijze regelmatig en nauw met elkaar in contact staan om één of een aantal gezamenlijke doelen te realiseren.

Partners: Personen of organisaties die formeel onderdeel vormen van het sociaal netwerk rondom een transitie-experiment.

Stakeholder: Personen of organisaties die niet formeel bij een transitie-experiment zijn betrokken, maar mogelijk nu of in de toekomst de effecten van het experiment ondervinden dan wel een invloed op het experiment kunnen uitoefenen.

experiment aan andere experimenten die willen bijdragen aan dezelfde maatschappelijke opgave. Mogelijke manieren om te koppelen zijn het samenwerken met andere experimenten, het delen van inhoudelijke leerervaringen en het vertalen van leerervaringen uit het experiment in nieuwe experimenten.

4.2 Netwerken: Het belang van een sociaal netwerk

Er zijn verschillende redenen waarom transitie-experimenten door een sociaal netwerk worden uitgevoerd in plaats van individuele personen of organisaties. De belangrijkste reden is dat de hardnekkige problemen (hoofdstuk 2) waarover binnen het experiment geleerd wordt, niet op te lossen zijn binnen de grenzen van één organisatie. De verschillende dimensies van zowel probleem als oplossingen (technologische, economische, institutionele, ecologische en sociaal-culturele dimensies) vragen om een verscheidenheid aan activiteiten. Een sociaal netwerk verhoogt de kans van slagen van het experiment, omdat niet één partij alle activiteiten uitvoert, maar meerdere partijen zorg kunnen dragen voor een deel van de activiteiten. Risico's worden op die manier verspreid, hetgeen zeker bij transitie-experimenten een belangrijke voorwaarde is. Een tweede reden is dat een sociaal netwerk over meer hulpbronnen zoals geld en personen kan beschikken dan één partij. Een derde reden is dat er meer variëteit aan kennis, competenties en ervaring aanwezig is in een netwerk. Op die manier kunnen onzekerheden worden gereduceerd.^{xxxv} Tot slot maakt het vormen van een netwerk het mogelijk om lessen en ervaringen uit te wisselen tussen de verschillende partijen (zie ook hoofdstuk 5). Het vormen van het sociaal netwerk vereist daarom de nodige aandacht. Bij transitie-experimenten kan het zelfs een doel op zich zijn, omdat het vormen van nieuwe netwerken en het doorkruisen van bestaande structuren een van de middelen is voor het sturen van transities (zie hoofdstuk 2).

4.3 Koppelen: waarom koppelingen maken met andere experimenten?

Omdat transitie-experimenten plaatsvinden in de context van een brede maatschappelijke transitie, wil een transitieprofessional voorkomen dat het sociaal netwerk rondom een transitie-experiment teveel geïsoleerd is van andere experimenten die willen bijdragen aan dezelfde maatschappelijke opgave. Een van de belangrijke rollen van een transitieprofessional is daarom om interactie met andere experimenten te bevorderen en om mogelijkheden te onderzoeken voor koppelingen die het eigen experiment versterken. Voorbeelden van koppelingen zijn het aangaan van samenwerking, het uitwisselen van kennis en ervaring, het delen van middelen (bijvoorbeeld m.b.t. publiciteit) en het delen van leerervaringen. De transitieprofessional moet waarborgen dat de partijen die deelnemen in het experiment voortdurend een ‘blik naar buiten’ hebben^{xxxvi}. Concreet betekent dit dat de partijen zich moeten oriënteren op andere experimenten en vragen moeten stellen als: wat kunnen we leren van andere experimenten? Wat doen wij anders? Waarin zijn wij uniek? Op welke vlakken zouden we kunnen samenwerken? Naar buitengericht zijn houdt ook in dat leerervaringen uit het eigen experiment ook naar buiten toe worden gecommuniceerd, zodat andere partijen op de hoogte zijn en zelf het initiatief kunnen nemen voor het maken van koppelingen. Bij de opzet van elk transitie-experiment moeten daarom voldoende tijd, mensen en middelen worden vrijgemaakt voor het maken van waardevolle koppelingen met andere experimenten.

Bij het maken van koppelingen met andere experimenten kan een overkoepelende visie als strategisch instrument gebruikt worden. Een visie (hoofdstuk 3) maakt het gedeelde toekomstperspectief van de experimenten expliciet, en biedt een set van uitgangspunten. Een inspirerende visie kan daarom richting en binding geven aan een portfolio van experimenten en voorkomt dat experimenten te veel geïsoleerde eilandjes blijven.

4.4 De selectie van partners: mogelijkheden en onmogelijkheden

Bij het ontwerpen van het sociaal netwerk en het maken van koppelingen met andere experimenten is de keuze van partners een cruciaal element. Het is echter onmogelijk en bovendien onwenselijk een blauwdruk te maken voor het ideale sociaal netwerk. Elk transitie-experiment vindt immers plaats binnen een unieke context en is een unieke combinatie van tijd, locatie en mensen. De belangen, mogelijkheden, percepties en probleemdefinities van de partijen kunnen daarom elke keer weer anders zijn. In het vorige hoofdstuk is hieraan aandacht besteed in de vorm van het achterhalen van de verwachtingen van partijen. Een tweede kanttekening is dat een transitieprofessional in de praktijk beperkt is in de mogelijkheden om een sociaal netwerk volledig naar eigen wil te ontwerpen. De selectie van partners is dan ook een uitkomst van een onderhandelingsproces tussen de transitieprofessional en de mogelijke partners en van het interne besluitvormingsproces van de partners. Wel kan de transitieprofessional een aantal overwegingen meenemen bij de selectie van partners.

4.5 De selectie van partners: het belang van een breed netwerk

De transitieprofessional zal altijd een afweging moeten maken tussen de gewenste breedte van een sociaal netwerk en de flexibiliteit ervan. Het betrekken van een groot aantal partijen kan leiden tot grote (en logge) netwerken. Dit kan ten koste gaan van slagvaardigheid en flexibiliteit. De transitieprofessional dient daarom te streven naar een balans tussen een breed en slagvaardig netwerk. De visie die in het experiment wordt nagestreefd zal hier wederom een rol spelen.

Voor een breed netwerk is het belangrijk niet alleen marktpartijen zoals leveranciers van diensten, producten of technologie te betrekken, maar bijvoorbeeld ook (potentiële) gebruikers, de (locale) overheid, de buurtgemeenschap van een experiment, wetenschappelijke instellingen en maatschappelijke organisaties zoals de milieubeweging. Het betrekken van dergelijke partijen is belangrijk omdat ze vanuit een ander perspectief en met andere belangen naar een experiment kijken. Er is een directe relatie tussen

Maak een transitie (Bal)boek met relevante partners

Waarom van belang?

Een bewuste keuze van (potentiële) partners in het transitie-experiment is van groot belang. Niet zelden worden partners gezocht in de eigen kring van bekenden. Ook worden vaak personen of organisaties benaderd van wie men verwacht dat ze invloedrijke positie hebben. Het risico van deze gebruikelijke aanpak is dat afwijkende ideeën en relatieve buitenstaanders zo al vroegtijdig worden uitgeselecteerd. Vernieuwing wordt op deze manier al in de kiem gesmoord.

Een ‘balboekje’ met relevante partners kan helpen om overzicht te krijgen en te houden op de dynamische omgeving en bij het voortdurend zoeken naar de sleutelpartijen om vernieuwing te kunnen realiseren.

Voorbeeld

Het transitie-experiment ACT Jeugd Rotterdam sluit zoveel mogelijk aan bij partners in het veld die zich bezighouden met jongeren (o.a. Bureau Jeugdzorg, instellingen voor Jeugdzorg, Onderwijsinstellingen, GGD). ACT Jeugd Rotterdam werkt o.a. actief samen met ketenpartners binnen het Rotterdamse programma “Ieder Kind Wint” en het Rotterdamse pilotproject “De Nieuwe Kans” (als onderdeel van een landelijke pilotfase voor invoering van campussen). Om grip te krijgen op de dynamische omgeving bevat het **communicatieplan** van ACT-Jeugd een schematisch overzicht van alle kern- en netwerkpartners met actuele informatie hierover (contactpersonen, soort en doel van het contact, gemaakte afspraken).

het soort partijen dat betrokken is bij een experiment en de mogelijke resultaten van het experiment. Uit onderzoek naar experimenten met elektrische voertuigen bleek bijvoorbeeld dat het actief betrekken van gebruikers in een experiment leidde tot meer radicale uitkomsten dan wanneer gebruikers er niet bij waren betrokken.^{xxxvii}

4.6 De selectie van partners: insiders versus outsiders

Het is belangrijk dat het netwerk niet alleen bestaat uit partijen die het bestaande regime vertegenwoordigen (insiders), maar juist ook partijen die zich niet *routinematig* aan de bestaande regels conformeren (outsiders). Dit kunnen bijvoorbeeld nieuwe, innovatieve bedrijven zijn, maar ook wetenschappers met afwijkende visies of organisaties met een geheel andere achtergrond, zoals maatschappelijke organisaties, adviseurs of bedrijven uit andere regimes.^{xxxviii} Outsiders zijn soms ook binnen typische 'regime-organisaties' te vinden, bijvoorbeeld een ambtenaar op een ministerie die weet af te wijken van conventioneel beleid. Jan Rotmans en Derk Loorbach hebben dit als volgt verwoord:

"Deze personen participeren op persoonlijke basis en niet als een vertegenwoordiger van hun organisaties. Ze worden geïdentificeerd en geselecteerd op basis van hun competenties, interesses en achtergronden. [...] De vereiste competenties van deze personen zijn: 1) in staat zijn complexe problemen te beschouwen op een hoog abstractie niveau; 2) in staat zijn voorbij de grenzen van hun eigen discipline en achtergronden te kijken; 3) een zeker niveau van autoriteit bezitten in verschillende netwerken; 4) in staat zijn visies te verklaren en te verankeren in hun eigen netwerken; 5) samen kunnen nadenken; 6) open staan voor innovatie in plaats van uit te gaan van specifieke oplossingen. Deze mensen hoeven niet per se experts te zijn. Het kunnen ook 'netwerkers' zijn of opinie leiders. Ze moeten bereid zijn tijd en energie in het innovatie proces te stoppen en zichzelf eraan te committeren. Ten slotte is het belangrijk dat er een evenredig aantal personen uit maatschappelijke organisaties is vertegenwoordigd: overheden, bedrijven, NGO's, kennis instellingen en intermediaire organisaties."^{xxxix}

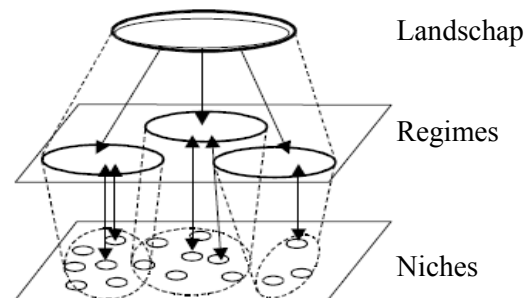
Bouw aan een dynamische relatie met de omgeving

Waarom van belang?

De dynamische omgeving van transitie-experimenten wordt in de transitiekunde onderscheiden in drie lagen: niches, regimes en het landschap. Het bouwen van goede relaties met de directe omgeving (zoals de eigen organisatie of een vernieuwingsnetwerk) is van belang voor het verkrijgen van **experimenteerruimte voor radicale vernieuwingen** (niches). Op het niveau van landelijke instituties en structuren zijn goede relaties nodig zodat **bestaande machtsverhoudingen** (regimes) in beweging komen. Regimes geven echter niet zomaar mee met radicale innovaties. Het experiment moet daarom ook gebruik maken van **maatschappelijke ontwikkelingen** (het landschap) die druk uitoefenen op het regime om te veranderen.

Voorbeeld van relatie opbouw met omgeving

- Lessen opschalen van experimentniveau naar branches, zorgsector en beleidsniveau
- Lijnen verkorten
- Interactie versnellen



Verankering van dynamiek: volgens Prof. John Grin (TPLZ leerbijeenkomst, 17 april 2008)

Verankering van dynamiek gaat over het verbinden van het transitie experiment met de dynamiek in de omgeving van het experiment. Het gaat over plekken waar beweging is, waar het experiment als het ware 'de vernieuwing kan neerleggen'. Doel hiervan is om de vernieuwing in het experiment ook op gang te houden, zodat het onafhankelijk wordt van bijvoorbeeld de projectduur van het experiment. Het betrekken van strategische spelers, in een tweede ring om het project, kan in deze stap belangrijk zijn. Maar strategische spelers moeten niet diegene zijn die het kernidee ook gaan uitwerken (omdat anders de innovatieve kern moeilijk te behouden is).

4.7 De selectie van partners: mobiliseringspotentieel

Bij de keuze van partners in het algemeen, en in het bijzonder van outsiders, is het van belang dat deze personen niet geïsoleerd zijn van hun eigen organisatie en netwerk, maar 'mobiliseringspotentieel' vertonen. Mobiliseringspotentieel is nodig in de verschillende stadia van een transitie-experiment. In de beginfase van het experiment zijn personen nodig die in staat zijn middelen en steun te werven.

Gedurende het experiment moeten andere partijen en experimenten gemobiliseerd worden om gezamenlijk een maatschappelijke opgave aan te pakken. In een later stadium van het transitie-experiment zijn competenties nodig gericht op het verankeren van de resultaten uit het experiment in het regime. Dat wil zeggen dat personen betrokken moeten worden die lessen uit het experiment kunnen vertalen naar de achterban. Ze dienen dus een zeker aanzien en macht binnen de eigen organisatie of groep die ze vertegenwoordigen te bezitten. Tegelijkertijd dienen deze vertegenwoordigers vooruitstrevend te zijn en in staat zijn buiten de geijkte gang van zaken te werken.^{x1} Bij transities is het niet alleen belangrijk om de eigen organisatie te kunnen mobiliseren, maar vooral ook om buiten de grenzen van organisaties partijen in beweging te krijgen. Bij de selectie van partners moet de transitieprofessional daarom op zoek naar een balans tussen competenties gericht op het vrijmaken van ruimte om te leren en vernieuwen (verdiepen), netwerken en mobiliseren (verbreden) en competenties gericht op borging en verankering (opschalen).

4.8 De selectie van partners: het creëren van een beschermde ruimte

Een derde afweging heeft betrekking op de bescherming van het transitie-experiment. Zoals we in hoofdstuk 2 beschrijven is bescherming in een *niche* noodzakelijk omdat een transitie-experiment al snel onhaalbaar is binnen geldende regime regels. Omdat bescherming ontstaat vanuit het sociaal netwerk is inzicht in de gewenste bescherming cruciaal bij de vorming van een sociaal netwerk.

Ten eerste gaat het bij bescherming om de vraag *wat* er beschermd moet worden. Hierin speelt de relatie tussen het experiment en het bestaande regime een belangrijke rol. In de regel

Creëer een dragend netwerk voor het mobiliseren van hulpbronnen

Vragen van transitie experimenten over netwerkvorming

In een TPLZ leerbijeenkomst met Buurtzorg Nederland en Prof. John Grin over netwerkvorming kwamen de volgende vragen naar voren:

- De omgeving van het experiment werkt als belemmerende factor, omdat de veranderingssnelheid aanzienlijk lager ligt dan dat van het experiment; hoe daarmee om te gaan?
- Hoe kan netwerkvorming het best worden aangepakt?

Aandachtspunten bij vorming van transitie netwerken

Een breed vernieuwingsnetwerk van betrokken partijen komt ten goede aan de kwaliteit van de visie en aan het draagvlak voor het transitie-experiment. Maar het dient gericht te worden ontwikkeld en gestuurd, zie ook het eerdere voorbeeld van de transitie arena (onder 5.).

Voor elk transitie experiment is een netwerk nodig dat bestaat uit actoren met specifieke rollen en onderlinge relaties. Een valkuil bij het vormen van netwerken is het ondoordacht betrekken van alle mogelijke actoren.

Bij transitie experimenten gaat het niet om polderen maar om gemeenschappelijk handelen. Het is belangrijk om gericht actoren te betrekken in het netwerk. Een tip hierbij is om spelregels te maken over de verschillende rollen in het netwerk en om de onderlinge relaties zichtbaar te maken in termen van uit te wisselen objecten (zoals kennis, geld, fysieke elementen zoals een artefact).

Bij het bouwen van een netwerk is het van belang het ‘systeeminnovatieve kernidee’ centraal te stellen. Vanuit het kernidee kan nagedacht worden over de vraag welke middelen en mensen er nodig zijn om het kernidee te realiseren. Belangrijk hierbij zijn de zogenaamde ‘sleutelactoren’. Dit zijn de mensen die een netwerk op gang brengen, of mensen die tussen de actoren zitten en zo verbindingen kunnen maken.

Een belangrijk punt van aandacht is het behouden van het kernidee. In een netwerk kan het kernidee om zeep worden geholpen door actoren, die teruggrijpen naar of gevangen zitten in vanzelfsprekendheden.

Systeeminnovatie vraagt daarom om een ‘lerend netwerk’ dat open staat voor veranderingen maar waar het kernidee wordt afgebakend.

Het succes van een lerend netwerk wordt mede bepaald door competenties zoals strategisch kunnen denken, analytisch vermogen en voldoende inhoudelijke kennis. Deze competenties hoeven niet verenigd te zijn in één persoon en zijn ook niet te leren in een cursus. Het is belangrijk *te leren door te doen* en jezelf voortdurend van feedback te voorzien (bijvoorbeeld door te reflecteren binnen het netwerk of iemand van buiten hiervoor aantrekken). Feedback van bijvoorbeeld mensen die meerdere projecten van dichtbij meemaken kan zeer leerzaam zijn.

geldt dat hoe meer een innovatie afwijkt van de normale regime praktijk, des te meer bescherming nodig is en in elk geval voldoende om het experiment überhaupt mogelijk te maken. Deze 'afstand tot het regime' bepaalt wat beschermd moet worden en kan zich uiten in een technische, economische, sociale, regulatieve, politieke of culturele dimensie. Een innovatie kan bijvoorbeeld technologisch heel vernieuwend zijn, maar op de overige dimensies vergelijkbaar met de bestaande regime praktijk. Een transitieprofessional zal daarom inzichtelijk moeten maken op welke aspecten een innovatie afwijkt van het regime en dat vertalen in de eisen voor het sociaal netwerk. Wanneer het in een experiment bijvoorbeeld onduidelijk is of er wel een marktvrage voor het specifieke product of dienst zal zijn, zal de transitieprofessional extra aandacht moeten besteden aan het betrekken van potentiële gebruikers bij het experiment.

Ten tweede gaat het bij bescherming om de vraag *hoe* er beschermd kan worden. Er kan daarbij een onderscheid worden gemaakt tussen drie typen bescherming. Ten eerste kan de transitieprofessional nadenken over een geschikte locatie van het experiment en de daaruit volgende relevante partijen (*geografische bescherming*). In drukke en krappe binnensteden genieten elektrische voertuigen mogelijk meer waardering (en dus ook bescherming) dan in uitgestrekte landelijke gebieden vanwege de voordelen van emissie reductie en vermindering van gezondheidsproblemen. Ten tweede kan de transitieprofessional onderzoeken wie welke (financiële) bijdrage kan en wil leveren (*financiële bescherming*). In het bovenstaande voorbeeld kan dat betekenen dat het experiment met de elektrische auto start vanuit de eigen vloot van de gemeente, omdat deze bereid is de extra kosten op te vangen. Tot slot kan de transitieprofessional zich afvragen in welke mate de betrokken partijen bereid en in staat zijn hun gedrag en geldende regels aan te passen en deze te verdedigen tegenover de achterban (*sociaal-cognitieve of institutionele bescherming*). Zo kan het de voorkeur verdienen een bereidwillige gemeentelijke ambtenaar te betrekken die voor de helft van zijn tijd vrij wordt gemaakt voor het project en daarover geen traditionele verantwoording hoeft af te leggen.

Creëer een beschermde omgeving en zoek beschermers

Waarom van belang?

Een gedeeltelijk beschermde omgeving (in transitie termen een “niche”) maakt het mogelijk om op kleine schaal te experimenteren met afwijkende perspectieven, organisatievormen en werkwijzen. Om een transitie-experiment mogelijk te maken, moeten de structuren uiteindelijk mee gaan veranderen. Het is de kunst om te zorgen dat het transitie-experiment voldoende ruimte krijgt en behoudt. Daarom is het belangrijk om op zoek te gaan naar beschermers, zowel in de eigen organisatie als in de externe omgeving. Bescherming kan zowel institutioneel, financieel, juridisch of mentaal zijn.

4.9 De rolverdeling, machtsrelaties en de regels van het spel

Bij het tot stand komen van een sociaal netwerk is het belangrijk dat de regels en rollen in het netwerk voor iedereen helder zijn. Veel van de traditionele project management literatuur handelt hier over. Wel merken we op dat onderlinge relaties en rollen voor transitie-experimenten een extra grote uitdaging vormt, omdat het vaak om nieuwe rollen en relaties gaat. De transitieprofessional en de partijen kunnen dan niet terugvallen op eerdere ervaringen. Bovendien kunnen er grote verschillen bestaan tussen de partijen in een netwerk. Zeker wanneer grote en machtige organisaties moeten gaan samenwerken met relatief nieuwe organisaties of andere partijen met weinig machtsmiddelen is het noodzakelijk helderheid te creëren in de onderlinge relaties en rollen. Om met deze onzekerheid om te gaan moet de transitieprofessional een aantal basisregels opstellen die helder en duidelijk zijn voor elke partij in het netwerk. Deze regels gaan dus niet over de inhoud van het sociaal netwerk (wie is er betrokken bij het experiment) maar over het proces (hoe verloopt de communicatie over en weer tussen de partijen en wat is de rolverdeling). Het organiseren van het proces aan de hand van een aantal spelregels wordt ook wel proces- of netwerkmanagement genoemd.^{xli} Bij grote experimenten of bij een reeks van experimenten kan er zelfs een speciale partij in het leven worden geroepen die verantwoordelijk is voor het managen van de interacties in het netwerk.^{xlii} Kenmerkend voor een goede rolverdeling in een transitie-experiment is de spanning tussen aan de ene kant het vastleggen van rollen, en aan de andere kant een open en creatieve interactie tussen de verschillende partijen.

4.10 Het omgaan met stakeholders

Naast de projectpartners wordt elk transitie-experiment geconfronteerd met stakeholders, dat wil zeggen partijen die niet formeel als partners betrokken zijn bij het experiment, maar waarop het experiment wel mogelijk een invloed zal hebben, of partijen die (positieve of negatieve) invloed op het experiment kunnen uitoefenen. Nog meer dan bij de partners van een transitie-

Communiceren voor Netwerkvorming en Agendering

Communiceren; Koppel een klein verhaal aan een grote maatschappelijke opgave

Waarom van belang?

Communicatie is een sleutelbegrip in de transitie experimenten en dient steeds doelgericht en met een zekere samenhang, intensiteit en continuïteit te worden opgezet en uitgevoerd. De communicatie uitingen dienen de “spirit” van de transitie experimenten te weerspiegelen namelijk “**groot denken en klein doen**”. Of zoals verschillende deelnemers het verder aangaven:

Communicatie algemeen

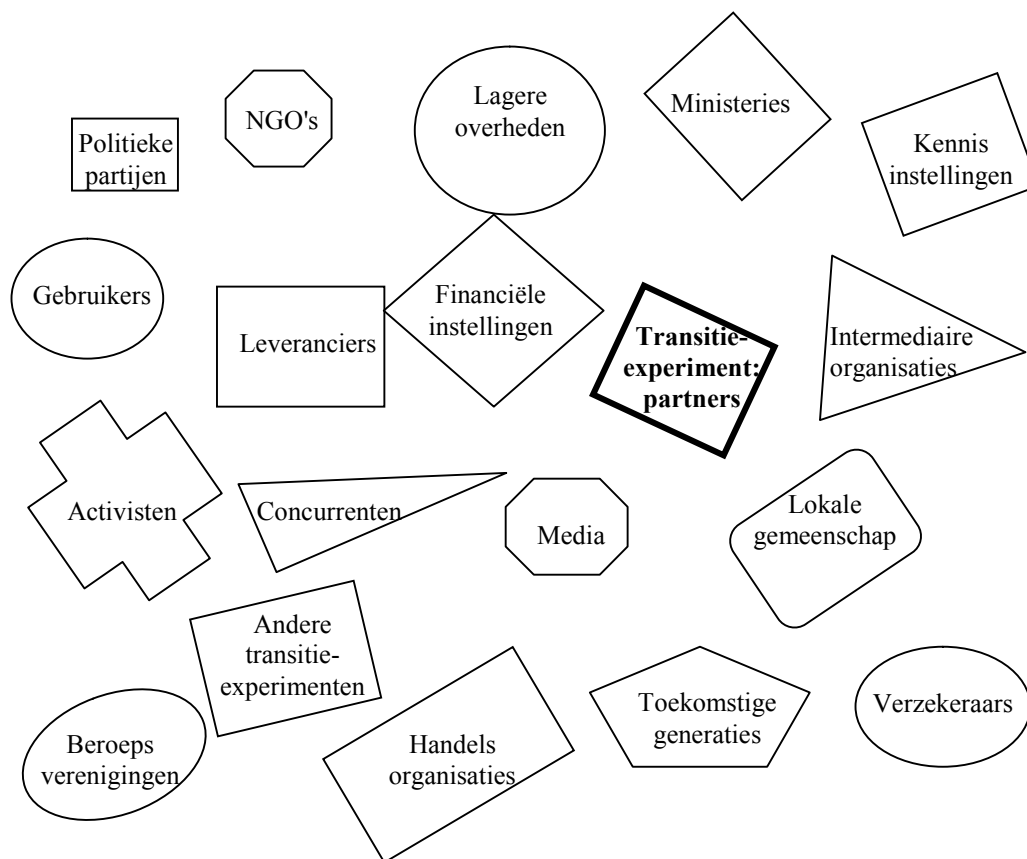
- Maak je verhaal klein /draag de kernboodschap uit
- Gebruik simpele/concrete beelden
- Laat het verhaal vertellen door de cliënten zelf
- Betrek de cliënt bij het project
- Maak gebruik van ambassadeurs (kunnen cliënten, professionals of andere sleutelactoren zijn)
- Sluit actief aan bij de media
- Gebruik verschillende communicatiestrategieën voor verschillende doelgroepen
- Communiceer op het niveau en met de taal van de cliënt

Communicatie naar Bestuur

Sponsorschap op bestuurlijk niveau is nodig om in een netwerk te kunnen samenwerken, om middelen vrij te maken, om het verhaal in de buitenwereld goed neer te zetten en om de eigen mensen aan te zetten om mee te doen, etc.

- Voed bestuurders voortdurend, hou de lijn heel kort met bij voorkeur één contactpersoon bij het bestuur.
- Draag aan het bestuur de boodschap uit dat wat nu een “rising star” is, later een “cash cow” kan worden.
- Kijk samen met het bestuur waar het experiment tegenaan loopt (laat ze meekijken en meeleren)
- Zoek bescherming bij het bestuur
- Breng bestuurders in verbinding door ze bijvoorbeeld mee te laten lopen op de werkvloer

experiment (die immers een gedeelde visie ondersteunen) geldt dat diversiteit van stakeholder perspectieven eerder regel dan uitzondering is. Alle partijen handelen vanuit hun specifieke set van belangen, wereldbeelden, waardeoordelen, kennis en persoonlijke ervaring. Bij concrete experimenten zullen er met andere woorden dus net zoveel perspectieven zijn als stakeholders, en mogelijk net zoveel redenen om juist wel of juist niet positief te staan tegen over een transitie-experiment (zie ook hoofdstuk 3 over verwachtingen). De onderstaande figuur geeft een mogelijk overzicht van potentiële stakeholders in een transitie-experiment. Voor een transitieprofessional is het cruciaal om inzicht te krijgen in dit sociale landschap.



Figuur 4. Overzicht van mogelijke stakeholders bij een transitie-experiment. De figuur geeft weer dat bij een transitie-experiment een groot aantal stakeholders een rol kunnen spelen, en er bovendien sprake is van diversiteit in hun belangen, percepties en wereldvisies. Al deze stakeholders (zowel organisaties als personen) kunnen gevraagd of ongevraagd een relatie aangaan met het transitie-experiment als ook onderling. Deze onderlinge relaties zijn in bovenstaande figuur niet afgebeeld.

Communicatie naar medewerkers

- Organiseer iets leuks binnen de organisatie om het thema op een aantrekkelijke manier onder de aandacht te brengen.
- Gebruik de kracht van humor
- Overtuig professionals door cliënten zelf hun ervaringen te laten vertellen
- Pas op voor te abstracte discussies, gebruik bijvoorbeeld rollenspellen om de concrete betekenis voor de medewerkers duidelijk te maken
- Draag niet alleen kennis over aan medewerkers, maar vooral ook vaardigheden, laat ze het zelf echt meemaken/ beleving (helpt ook om bestuurders mee te krijgen)
- Doe mee....

4.11 Het omgaan met stakeholders: relatie tussen experiment en context

Hoewel een transitie-experiment normaal gesproken een zekere mate van bescherming geniet, zal het nooit in een volledige vacuüm plaats vinden. Integendeel, het verdient juist de voorkeur om een transitie-experiment gericht bloot te stellen aan invloeden van buitenaf om zodoende te kunnen leren over bredere maatschappelijke inbedding (zie ook hoofdstuk 5). Een transitieprofessional zal dus moeten nadenken over de relatie tussen het experiment en zijn omgeving. Onderzoek naar een groot aantal experimenten met nieuwe energietechnologieën heeft aangetoond dat deze relatie met de context van groot belang is.^{xliii} Wanneer geen rekening wordt gehouden met de dynamiek, probleem percepties of machtsverhoudingen in de context van een experiment, leidt dit tot een gevoel van 'project dropping'. De stakeholders eigenen zich het experiment dan niet toe, zijn niet meer bereid om actief deel te nemen aan de realisatie van een experiment of, erger nog, gaan zich actief verzetten. Zeker in het geval van transitie-experimenten kan er weerstand vanuit stakeholders worden verwacht, omdat het om nieuwe en innovatieve experimenten gaat, met een hoge risicograad en veel onzekerheid. Door voldoende aandacht te besteden en open te staan om te leren over de achtergronden van weerstand, kan een transitieprofessional voorkomen dat een transitie-experiment vroegtijdig stagneert. Tegelijkertijd zal een transitieprofessional moeten beseffen dat dergelijke reacties van weerstand ook kunnen voortkomen uit het routinematige gedrag dat de transitieprofessional met het experiment juist tracht aan te passen. Het omgaan met weerstand tegen een transitie-experiment is hoe dan ook een delicaat aspect van transitie-experimenten.

4.12 Omgaan met stakeholders: strategieën van weerstand

Stakeholders kunnen (gevraagd of ongevraagd) een relatie aangaan met het transitie-experiment of met elkaar. Dit kan zowel positieve als negatieve effecten hebben op het voortbestaan van het transitie-experiment. Daarbij maken we een onderscheid tussen drie strategieën die stakeholders hanteren om weerstand kenbaar te maken.^{xliv}

De eerste strategie kan worden gekenmerkt als ‘bewuste afwijzing’. Bij bewuste afwijzing weigert een stakeholder bewust mee te werken aan een transitie-experiment en onthoudt de stakeholder het experiment politieke, economische of sociale steun. Doel van deze bewuste afwijzing hoeft niet te zijn dat de stakeholder het experiment wil laten falen. Een stakeholder kan ook gewoon niet meewerken omdat hij er het belang niet van inziet, terwijl het experiment wat hem betreft wel door kan gaan. Afwijzing kan ook subtiele maar zeker niet minder bewuste vormen aannemen: een partij zegt wel te willen meewerken, maar handelt daar ondertussen niet naar. Deze situatie kan zich voordoen wanneer een stakeholder meerdere belangen vertegenwoordigt.

De tweede en meeste negatieve strategie (gezien vanuit het perspectief van het transitie-experiment) is de ‘beschadigingstrategie’. Het gaat hierbij om handelingen die direct het experiment beschadigen of vertragen doordat een aanval wordt gepleegd op de (financiële) middelen van een experiment. Vaak gaat het om stakeholders die reageren vanuit diepe frustratie of onvrede over het experiment, handelen op basis van fundamenteel verschillende waardeoordelen en bovendien geen andere mogelijkheden voor actie meer zien. Het kan ook zijn dat er in het verleden al conflicten zijn geweest die bij een nieuw experiment weer opspelen. Dergelijke strategieën worden vaak geassocieerd met (radicale) maatschappelijke bewegingen. Enkele voorbeelden zijn het zich vastketenen op locaties, het voeren van een harde juridische strijd via mazen in de wet of het fysiek beschadigen van nieuwe technologie. Wanneer een experiment wordt geconfronteerd met een beschadigingstrategie dan moet daar bijna altijd direct naar gehandeld worden. In veel gevallen zal het gaan om fundamentele

waarde verschillen die moeilijk of onmogelijk te overbruggen zijn. In dergelijke gevallen kan er zelfs voor worden gekozen om opstandige stakeholders helemaal buiten te sluiten van besluitvorming of juist op zoek te gaan naar een andere locatie.

De laatste en meest positieve strategie die stakeholders hanteren is direct gericht aan de transitieprofessional die het experiment opzet. In deze 'strategische afwijzing' gaat het erom de transitieprofessional te overtuigen het experiment te veranderen via het inbrengen van nieuwe argumenten of alternatieven. Ze zijn daarmee dus gericht op onderhandeling. Voorbeelden van een dergelijke strategie zijn het versturen van brieven aan de transitieprofessional, het verzamelen en overhandigen van handtekeningen, het (laten) verrichten van alternatief (maar legitiem) onderzoek ('tegen-wetenschap'), het verwijzen naar vergelijkbare experimenten in het verleden of in het buitenland die mis gelopen zijn. Vaak is het aandragen van nieuwe argumenten niet een doel op zich. Ze dienen als middel om ongenoegen over dieperliggende frustraties kenbaar te maken. Een lokale gemeenschap die zich tegen het gebruik van biobrandstoffen keert kan bijvoorbeeld externe deskundigen vragen onderzoek te doen naar de efficiëntie van dergelijke brandstoffen in vergelijking tot schone diesel technologie, in de hoop aan te tonen dat biobrandstoffen onvoldoende milieuvoordeel opleveren. Voor een transitieprofessional is het dan van belang om er achter te komen wat de werkelijke drijfveren zijn van de stakeholders. In bovenstaande situatie kan dit bijvoorbeeld zijn dat het niet de wetenschappelijke kennis is wat de lokale gemeenschap drijft in hun protest, maar een onderliggende angst over mogelijke schadelijke effecten voor de gezondheid. Ook voor strategische afwijzingsstrategieën geldt dus dat een transitieprofessional ze serieus moet nemen.

Vanwege het vernieuwende en risicovolle karakter van transitie-experimenten zullen de bovenstaande situaties zich regelmatig voor kunnen doen, maar de transitieprofessional kan deze anticiperen naar aanleiding van het articuleren van verwachtingen en het vormen van de visie (hoofdstuk 3). Toch kan er altijd nog sprake zijn van weerstand, bijvoorbeeld omdat het sociale landschap verandert en er nieuwe partijen toetreden dan wel andere partijen het experiment verlaten.

4.13 Netwerken zijn dynamisch

Sociale netwerken zijn niet stabiel maar dynamisch, en ze kunnen voortdurend veranderen. Dit geldt voor regime netwerken en zeker ook voor sociale netwerken rondom transitie-experimenten. Dergelijke netwerken, die ook wel adaptieve of leernetwerken worden genoemd, verschillen op een belangrijk punt van traditionele regimenetwerken.^{xlv} Ze streven niet binnen heldere kaders enkele concrete doelen na, maar proberen juist te leren door te experimenteren over nieuwe kaders, nieuwe maatschappelijke opgaven en mogelijke oplossingen en nieuwe doelen. Vaak ook zullen de individuele opbrengsten van deelname aan een experiment diffuus of onduidelijk zijn. Als gevolg kunnen partijen uit het netwerk stappen, bv. wanneer de resultaten niet voldoen aan hun verwachtingen. Nieuwe partijen kunnen erbij komen, wanneer ze worden aangetrokken door positieve resultaten. En ook de rol die partijen zich toe-eigenen kan veranderen. De dynamiek van nieuwe netwerken kan bovendien versterkt worden doordat netwerken veelal een lappendeken vormen met reeds bestaande netwerken, die hun eigen dynamiek vertonen. Een transitieprofessional zal inzicht moeten hebben in deze relaties omdat deze de handelingsvrijheid en de beschikking over hulpbronnen beïnvloed. Het ontwerpen van een nieuw sociaal netwerk is daarom eigenlijk niet een eenmalige activiteit, maar een *proces* dat continue aandacht verdient voor, tijdens en na het experiment.

4.14 Het instandhouden van het netwerk na een experiment

Transitie-experimenten zullen vaak in de vorm van een project worden uitgevoerd en kennen per definitie dus ook een einde. De (tijdelijke) netwerken die gevormd zijn voor het uitvoeren van het experiment dreigen dan weer uit elkaar te vallen. Met name wanneer een experiment het vormen van nieuwe netwerken tot doel had kan dat een probleem zijn. In de praktijk zullen sociale netwerken echter vaak op informele wijze doorwerking kunnen vinden. Dat zal zeker het geval zijn wanneer door het gezamenlijk experimenteren de mate van 'afstemming' binnen het netwerk is toegenomen. Afstemming verwijst naar de manier waarop het handelen van de verschillende partijen ten aanzien van elkaar en het transitie-experiment in overeenstemming is geraakt. Met andere woorden, wanneer afstemming optreedt hebben alle betrokken partijen de gezamenlijke visie geïnternaliseerd en vertaald in hun eigen handelen. Afstemming betekent ook dat er een zekere mate van wederzijds vertrouwen of zelfs afhankelijkheid is ontstaan. Afstemming gaat dus een stap verder dan het steunen van een visie. Het zegt iets over wat partijen doen, niet over wat ze zeggen, en kan dus ook alleen maar zichtbaar worden in het handelen van mensen.^{xlvi}

Door al tijdens het experiment aandacht te besteden aan het creëren van afstemming kan een transitieprofessional de kans vergroten op het continueren van het sociaal netwerk nadat het experiment formeel is afgesloten. Hij kan dit bijvoorbeeld doen door het faciliteren van een groot aantal interactie momenten tussen de betrokken partijen. Ook moet een transitieprofessional stimuleren dat er veelvuldig dwarsverbanden ontstaan in het netwerk. Dat betekent dat het niet telkens dezelfde partijen zijn die met elkaar overleggen of samenwerken, maar dat kruisbestuiving optreedt tussen alle partijen. Gedurende het experiment moet ook genoeg ruimte zijn voor spontane en informele interactie tussen partijen. Maar ook meer formele vormen als het oprichten van een (gebruikers)vereniging of een samenwerkingsverband kunnen leiden tot continuering van een netwerk na beëindiging van het experiment. Tot slot is afstemming ook een kwestie van tijd: in de praktijk zullen transitie-experimenten dus voldoende lang moeten plaatsvinden om een hoge mate van afstemming in het sociaal netwerk te realiseren.

5 Verdiepen: leren en experimenteren

Definities van enkele centrale begrippen in dit hoofdstuk

<u>Leren:</u>	Het verwerven en ontwikkelen van nieuwe kennis, vaardigheden of normen en waarden
<u>Experimenteren:</u>	Proefondervindelijk leren in de praktijk
<u>Sociaal leren:</u>	Leren in en door interactie met anderen
<u>Tweede-orde leren:</u>	Een heroverweging van dominante denk- en handelingskaders
<u>Verdiepen:</u>	Alle activiteiten gericht op het zoveel mogelijk leren van een transitie-experiment in een specifieke context

5.1 Inleiding

Al-doende leren is een centraal onderdeel van het opzetten en uitvoeren van transitie-experimenten. Transitie-experimenten zijn per definitie risicovolle en onzekere activiteiten, waarbij het niet alleen gaat om (1) het *beïnvloeden* van een transitie door op kleine schaal in te breken in bestaande structuren, maar ook om (2) te *leren* over mogelijke transitiepaden en de wenselijkheid en haalbaarheid ervan. Dit hoofdstuk gaat verder in op het leren in en van transitie-experimenten. Eerst wordt beschreven waarom leren belangrijk is en wat leren in de context van transitie-experimenten bijzonder maakt. Vervolgens wordt behandeld waarover verschillende partijen in een transitie-experiment (willen) leren en hoe het leren over de maatschappelijke opgave gewaarborgd kan worden. Omdat er in de praktijk veel mis kan gaan, worden er hierna vier valkuilen benoemd die op kunnen treden. Vervolgens wordt aandacht besteed aan hoe een transitieprofessional een succesvol leerproces kan bevorderen. Ten slotte wordt benadrukt wat het belang is van leren *tussen* transitie-experimenten en het leren binnen transitiepaden.

5.2 Waarom leren in transitie-experimenten belangrijk is

In hoofdstuk 2 zijn transitie-experimenten geïntroduceerd als innovatieprojecten die beogen te leren over een maatschappelijke opgave. Het gaat daarbij per definitie om zeer risicovolle activiteiten die gekenmerkt worden door grote onzekerheden. In de voorgaande hoofdstukken zijn het articuleren van verwachtingen en het vormen van sociale netwerken genoemd als manieren om met deze risico's en onzekerheden om te gaan. Maar nieuwe routes naar een duurzame samenleving zijn vooraf slechts beperkt bekend en stuurbaar. Deze beperkte kenbaarheid en stuurbaarheid zijn de reden dat transities niet zonder leren in experimenten kunnen optreden. Wanneer immers de toekomstige wereld onzeker is, is het van belang zoveel mogelijk proefondervindelijk te leren in de huidige wereld. In een transitie-experiment staan daarom niet 'te realiseren uitkomsten' maar 'succesvol leren' voorop.

In de praktijk kan dat tot dilemma's leiden. Succesvol leren is immers niet hetzelfde als een geslaagd experiment. Met een geslaagd experiment wordt hier bedoeld: de mate waarin concreet beoogde resultaten inderdaad worden bereikt. Bij een geslaagd experiment is bijvoorbeeld technische of economische haalbaarheid of maatschappelijk draagvlak gerealiseerd. Dergelijke tastbare resultaten op de korte termijn zijn voor de betrokken partijen van een experiment vaak erg belangrijk. Bij een 'mislukt' experiment worden de beoogde concrete resultaten niet bereikt, hetgeen tot onvrede bij de partijen kan leiden. Maar ook van mislukte transitie-experimenten kan veel geleerd worden dat waardevol is voor het transitiepad en de lange termijn. Van mislukte transitie-experimenten kan bijvoorbeeld worden geleerd over knelpunten met betrekking tot wet- en regelgeving, financieringsstructuren, routinematig gedrag, etc. Een transitieprofessional moet met dit dilemma om kunnen gaan. Hij zal proberen een balans te vinden tussen het stimuleren van leren enerzijds (en vaak betekent dat risico's nemen en mislukkingen accepteren) en het waarborgen van tastbare resultaten van een experiment op de korte termijn anderzijds.

Werk actief aan verdieping, verbreding & opschaling

Waarom van belang?

Een transitie-experiment heeft tot doel om wenselijke maatschappelijke ontwikkeling te beïnvloeden door op kleine schaal in te breken in bestaande structuren. Om van experimenten naar een transitie te komen is een schaalessprong nodig. Transitie-experimenten kunnen bijdragen aan een transitie door drie typen activiteiten:

- **Verdiepen:** zoveel mogelijk leren in eigen context
- **Verbreden:** leerervaringen in andere contexten toepassen
- **Opschalen:** verankering in landelijke instituties en structuren

Vooruitkijkend is het belangrijk een bepaald **pad voor de langere termijn** voor ogen te houden om te verbreden, verdiepen en/of op te schalen en op basis hiervan **korte termijn acties** in te richten.

Terugkijkend is het belangrijk om niet alleen te reflecteren of de activiteiten voltooid zijn, maar ook te bezien of ze succesvol zijn geweest in verbreden, verdiepen en/of opschalen.

Verdiepen omvat alle activiteiten gericht op het zoveel mogelijk leren van een experiment in een specifieke context. Het verdiepen verwijst naar de beperkte schaal waarop geëxperimenteerd wordt met een vernieuwende aanpak, maar hierover wordt wel 'breed geleerd'. Bij verdiepen gaat het o.a. om rekening houden met onzekerheden, het creëren van ruimte voor tussentijdse aanpassingen, het vooraf formuleren van leerdoelen en het voortbouwen op leerervaringen uit andere experimenten.

Verbreden omvat alle activiteiten gericht op het herhalen van het experiment in andere contexten en het maken van koppelingen met andere functies en domeinen. Verbreden betekent zowel het breder inzetten van een vernieuwende aanpak binnen de eigen instelling(en) als het stimuleren dat anderen de aanpak overnemen. Het gaat bij verbreden o.a. om 'slim herhalen', waarbij leerervaringen uit voorgaande experimenten worden meegenomen, maar de vernieuwende aanpak steeds wordt aangepast aan de nieuwe context.

Opschalen omvat alle activiteiten gericht op het verankeren van het experiment in structuur, cultuur en werkwijzen op een hoger schaalniveau (het regime). Opschalen verwijst naar een projectoverstijgend schaalniveau, bijvoorbeeld sectorniveau, waarin een vernieuwende aanpak uiteindelijk structureel kan worden ingebed. Het gaat hierbij o.a. om het verkrijgen van structurele steun (bijvoorbeeld in de vorm van financiering, vergunningen, beleidsondersteuning).

Bij het opschalen (verankeren) in nationale instituties en structuren neemt het Transitieprogramma een pro-actieve rol in. Uiteraard ondersteunt het Transitieprogramma ook bij activiteiten voor verdiepen en verbreden.

5.3 Wat is kenmerkend aan leren in transitie-experimenten?

Over het begrip ‘leren’ is veel geschreven vanuit veel verschillende perspectieven. Zo kan leren worden beschreven vanuit het perspectief van een lerend individu, het leren in groepen en organisaties en het leren in de context van systeem innovaties.^{xlvii} Het gaat te ver om deze literatuur volledig te behandelen. We beperken ons daarom tot een discussie over wat leren in een transitie-experiment bijzonder maakt. We onderscheiden drie specifieke kenmerken van leren in transitie-experimenten: het belang van breed leren en de relatie met de ‘maatschappelijke opgave’, het ‘sociaal leren’ in netwerken en het ‘tweede-orde leren’, waarin niet alleen de oplossingsrichting maar ook het probleem en onderliggende denk- en handelingskaders heroverwogen worden.

Leren over de maatschappelijke opgave (breed leren)

In hoofdstuk 2 is benadrukt dat het kenmerkende uitgangspunt van een transitie-experiment het leren over een ‘maatschappelijke opgave’ is. Voorbeelden van een maatschappelijke opgave zijn de transitie naar een duurzame gezondheidszorg of het realiseren van een betaalbare, betrouwbare en schone energievoorziening. In een transitie-experiment wordt daarom niet alleen geleerd over de betekenis van een innovatie voor de specifieke context waarin het experiment plaats vindt, maar wordt ook geleerd over de mogelijke bijdrage van het experiment aan de bredere maatschappelijke opgave. In een transitie-experiment met een innovatief duurzaam vervoersmiddel leren de deelnemers bijvoorbeeld niet alleen over de lokale haalbaarheid en wenselijkheid, maar worden er ook leerprocessen gegenereerd die relevant zijn voor de transitie naar duurzame mobiliteit. In de praktijk gaat het dan bijvoorbeeld om het leren over problemen met en oplossingen voor de inpassing in een bestaande infrastructuur of wettelijke kaders, de wijze waarop routinematig gedrag de verspreiding van een innovatie tegenwerkt of beter inzicht in wat duurzame mobiliteit nu eigenlijk betekent voor verschillende partijen.

Sociaal leren

Een tweede belangrijke kenmerk van leren in transitie-experimenten is het met en van elkaar leren oftewel het ‘sociaal leren’.^{xlvi} In de literatuur over leren wordt het begrip sociaal leren gebruikt om een groot aantal activiteiten aan te duiden en is er eigenlijk geen consensus over wat sociaal leren nu precies betekent.^{xlix} In de praktijk van een transitie-experiment heeft sociaal leren in elk geval de volgende kenmerken:

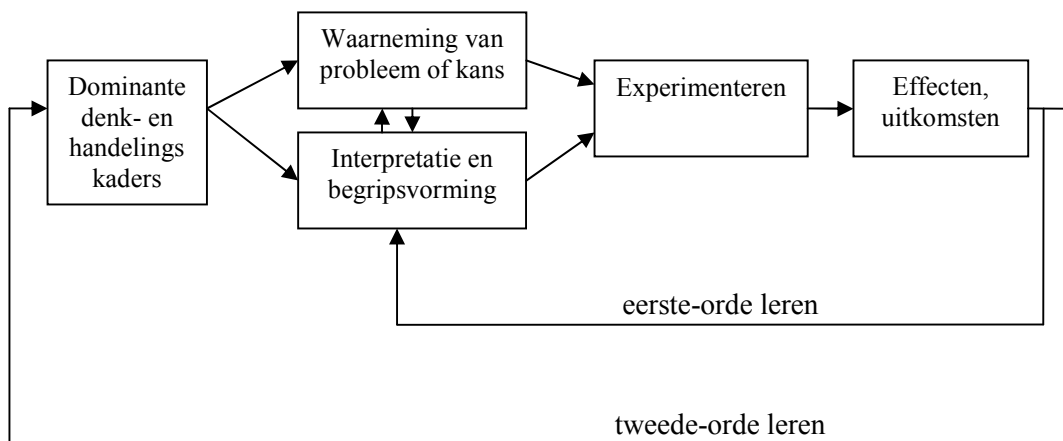
- het gaat om gezamenlijk en groepsgewijs leren en betekenis geven (versus individueel leren)
- leren vindt plaats in heterogene netwerken (versus homogene netwerken)
- leren vindt plaats in een sociale context (versus leren in een laboratorium omgeving)

Vanwege de complexiteit van transitie-vraagstukken en de verscheidenheid aan partijen, is sociaal leren bij transitie-experimenten onontbeerlijk. Een transitie heeft nu eenmaal betrekking op een groot aantal partijen en vergt veranderingen op een groot aantal vlakken. Een andere belangrijke reden om sociaal leren in transitie-experimenten te stimuleren is dat mensen normaal gesproken niet zomaar hun bestaande routines en gewoontes gaan aanpassen. Het constant ter discussie stellen van aannames in dagelijkse werkzaamheden zou immers veel te vermoeiend zijn en teveel tijd kosten. Voor succesvol leren in transitie-experimenten is het echter een belangrijke randvoorwaarde. Sociaal leren is een mechanisme om sneller te komen tot het heroverwegen van routines en aannames, omdat mensen in debat en discussie met anderen eerder geneigd zijn ze ter discussie te stellen (zie ook tweede-orde leren).¹

Tweede-orde leren

Tweede-orde leren is het derde belangrijke kenmerk dat leren in een transitie-experiment onderscheidt van gewoon leren oftewel ‘eerste-orde leren’ (zie figuur 5).^{li} Eerste-orde leerprocessen verwijzen naar het zoeken naar oplossingen binnen de bestaande manier van denken en handelen. Het gaat om leerprocessen binnen het bestaande regime, waarbij het regime zelf niet ter discussie wordt gesteld. Bij tweede-orde leerprocessen (ook wel reflexief, hoge-orde of

dubbelslag leren genoemd) worden de dominante manieren van denken en doen juist wel ter discussie gesteld. Tweede-orde leerprocessen zijn dan ook noodzakelijk voor het bevorderen van transities. Het resulteert in een perspectiefwijziging of denkomslag en het besef dat hardnekkige problemen opgesloten liggen in de aard en structuur van het regime zelf. In plaats van symptoombestrijding zal het regime zelf radicaal moeten worden veranderd.^{lii} Transitie-experimenten wijken altijd af van, of staan zelfs ‘haaks’ op, de dominante manier van denken en doen in het regime. In transitie-experimenten wordt daarom geprobeerd het leerproces zo in te richten dat bestaande denk- en handelingskaders voortdurend ter discussie staan. Door het sociaal netwerk slim vorm te geven en voldoende aandacht te besteden aan het betrekken van regime-outsiders worden de kansen op tweede-orde leren aanzienlijk vergroot (zie ook hoofdstuk 4).^{liii}



Figuur 5. Tweede-orde leren in transitie-experimenten^{liv}

5.4 Wie leert waarover in transitie-experimenten?

In de literatuur worden verscheidene opsommingen gegeven van aspecten waarover in transitie-experimenten geleerd kan worden. Zo wordt er in de literatuur over Strategisch Niche Management onderscheid gemaakt in het leren over technisch ontwerp, benodigde infrastructuur, marktvraag en inbedding in de gebruikerscontext, culturele en psychologische betekenis, maatschappelijke gevolgen of milieu-impact, benodigde industriële ontwikkeling en/of onderhoudsnetwerk, overheidsbeleid en wetgeving.^{lv} Een ander onderscheid wordt gemaakt met betrekking tot drie type veranderingen waarover geleerd kan worden: gedragsverandering, cultuurverandering en structurele verandering.^{lvi} Het punt van deze verschillende 'leerlijstjes' is niet zozeer het geven van een checklist als wel om aan te geven dat een transitieprofessional moet proberen voorwaarden te scheppen waarbinnen partijen gestimuleerd worden zo breed en diep mogelijk te leren. Toch zullen niet alle partijen over alles willen, kunnen of moeten leren. Betrokken partijen hebben immers vaak zeer uiteenlopende redenen om mee te doen aan het experiment (zie tabel 2) en hebben daardoor ook verschillende leerdoelen. Een bedrijf wil bijvoorbeeld weten of er een vraag is naar een nieuw product, terwijl de lokale overheid meer te weten wil komen over de extra werkgelegenheid die de innovatie oplevert. In een transitie-experiment zullen dus vaak een groot aantal leerdoelen vertegenwoordigd zijn. In de praktijk hoeft dit echter geen problemen op te leveren, zolang de leerdoelen maar niet tegenstrijdig zijn.

Tabel 2: Redenen waarom verschillende partijen geïnteresseerd zijn in experimenten
Bron: Hoogma et al. (2002, p. 202)

Type partij	Redenen voor betrokkenheid bij of steunen van experimenten
Bedrijven	<ul style="list-style-type: none"> • Leren over de onvolkomenheden en marktpotentie van een nieuw product • Anticiperen op toekomstige markt vraag • Beïnvloeden van overheidsbeleid door het bieden van oplossingen voor een milieu-, economisch of ander type probleem
Locale overheden	<ul style="list-style-type: none"> • Leren over een nieuwe technologie die een oplossing kan bieden voor lokale problemen (vervuiling, overlast, werkloosheid, congestie) • Leren over nieuwe sturingsvormen, bv. over duurzaam ruimtegebruik met publieke-private-particuliere partijen
Centrale overheden	<ul style="list-style-type: none"> • De maatschappij laten leren over nieuwe opties en afstemming tussen partijen faciliteren • Nieuwe economische activiteit creëren • Het genereren van kennis voor beleid om sociaal wenselijke uitkomsten te bereiken
Consumenten- en burgerorganisaties	<ul style="list-style-type: none"> • Leren over eigen behoeften; nieuwsgierigheid: is het wat voor mij? • Demonstreren van duurzame levensstijl aan anderen • Bijdrage aan het verminderen van milieubelasting
NGO's	<ul style="list-style-type: none"> • Haalbaarheid van duurzame levensstijl demonstreren en daarvoor bredere steun verkrijgen • Experimenten zijn de motor van campagnes

Leren begint met monitoren

Waarom van belang?


In de transitie management aanpak staat het voortdurend zoeken, leren en experimenteren centraal. Het goed kunnen leren van een transitie-experiment begint met goede monitoring. Binnen het Transitieprogramma in de Langdurende Zorg is een raamwerk voor Transitie monitoring ontwikkeld.

Transitiemonitoring gaat om:

- vooruitkijken en terugkijken
- de dagelijkse praktijk en lange termijn perspectief
- bijsturen om een vernieuwende benadering te verwezenlijken en het heroverwegen van deze benadering (is de nieuwe benadering echt duurzaam?)
- zelfsturing van het project en om de lessen te delen met anderen (van hoe succesvol te verbreden, verdiepen en op te schalen).

Het door TPLZ ontwikkelde transitiemonitorings-raamwerk brengt de grote verscheidenheid aan vragen rondom de transitie-experimenten samen in negen essentiële vragen. Deze kernvragen vormen samen met de financiële verantwoording de basis van de programmamonitoring. Die tien punten komen een aantal keer per jaar terug in een ‘seizoensgesprek’ met ieder experiment.

Transitiemonitorings-matrix met kernvragen



		VERDIEPEN	VERBREDEN	OPSCHALEN
INDICATOREN		<i>acties gericht op het zoveel mogelijk leren van het experiment in de specifieke context</i>	<i>acties gericht op het herhalen van het experiment in andere contexten of koppelen aan andere functies en domeinen</i>	<i>acties gericht op het verankeren van het experiment op een hoger schaalniveau</i>
RICHTING	<i>Indicatoren gericht op de lange termijnvisie op probleem, toekomstbeeld en pad</i>	Op welke manier is de visie van het experiment op het probleem, toekomstbeeld en pad aangepast en waarom?	Op welke manier is de experimentvisie in overeenstemming gebracht en gestimuleerd binnen de eigen organisatie, bij peergroups of met vergelijkbare projecten?	Op welke manier is de visie van het experiment onder de aandacht gebracht of verankerd op sectorniveau?
VERANDERING	<i>Indicatoren gericht op het omgaan met kansen en barrières in de dagelijkse praktijk</i>	Op welke manier is ingespeeld op nieuwe mogelijkheden en weerstanden in de specifieke context van het experiment?	Op welke manier is samengewerkt met vergelijkbare projecten om in te spelen op mogelijkheden en weerstanden in een bredere context?	Op welke manier neemt het experiment institutionele belemmeringen weg op sector niveau en welke ondersteuning is hierbij nog nodig?
DUURZAAMHEID	<i>Indicatoren gericht op toetsen van toekomstbeeld en resultaten aan duurzaamheidsstreven</i>	Op welke manier worden blijvende voordelen in het experiment bereikt en hoe is dit hard te maken? Wat doet het experiment om deze voordelen te vergroten?	Op welke manier gelden de blijvende voordelen in andere contexten en wat doet het experiment om dit te onderzoeken en verbeteren?	Op welke manier worden blijvende duurzame voordelen op sectorniveau verspreid en de negatieve bijeffecten voorkomen?

Het handboek transitiemonitoring (TPLZ) is voor alle experimenten beschikbaar.

5.5 Waarborgen van leren over een maatschappelijke opgave

Bij een transitie-experiment gaat het – naast de individuele leerdoelen – juist ook om het leren over een maatschappelijke opgave. Deze leerdoelen overstijgen al snel het niveau van het individu of organisatie. Het is daarom niet vanzelfsprekend dat ze ook terugkomen in het experiment. In de praktijk kan er zelfs een spanning ontstaan tussen de tastbare leerdoelen van de partners in een experiment en de bredere, maatschappelijke leerdoelen. Zo kunnen partijen uit concurrentieoverwegingen weinig behoefte hebben om opgedane leerervaringen openbaar te maken. Maatschappelijke leerdoelen kunnen dan, indien onvoldoende gewaarborgd, ten koste gaan van de tastbare leerdoelen van de partners. Het is de uitdaging aan de transitieprofessional om het leren over de maatschappelijke opgave in het experiment te waarborgen. Dit kan hij of zij doen door:

- partijen met een sterk belang bij de maatschappelijke opgave, bijvoorbeeld overheden, NGO's, intermediaire organisaties of burgerorganisaties een centrale rol in het experiment te geven;
- door de maatschappelijke opgave expliciet op te nemen in de gezamenlijke leerdoelstellingen; en
- door leerervaringen uit het experiment steeds inhoudelijk terug te koppelen naar de maatschappelijke opgave: Hoe dragen leerervaringen bij aan het realiseren van de opgave? Welke stappen moeten er nog worden gezet?

Voor het waarborgen dat leerervaringen uit het experiment gaan bijdragen aan een maatschappelijke opgave is het belangrijk dat er terugkoppeling naar de juiste personen plaatsvindt. Voor wie zijn de leerervaringen nog meer van waarde? Wie kan zorgen voor verankering van leerervaringen in bijvoorbeeld beleid, wet- en regelgeving, financieringsstructuren? De transitieprofessional kan dit doen door sleutelpartijen voor het verankeren van leerervaringen in het regime, tijdig bij het experiment te betrekken. Door direct betrokken te zijn, kunnen ze namelijk *meeleren* met het experiment en tijdig ruimte scheppen voor het doorbreken van bestaande structuren. Als partijen die het bestaande regime vertegenwoordigen

Bouw aan een social Business Case

Waarom van belang?

De uitdaging van ieder transitie-experiment is het verkrijgen van **structurele** steun en financiering. De tijdelijke ondersteuning van TPLZ aan de transitie-experimenten biedt ruimte om op korte termijn te zoeken en leren. Maar voor een transitie in de langdurende zorg is het essentieel dat de experimenten ook na afloop van het programma blijven voortbestaan, zodat de afwijkende perspectieven, praktijken en organisatievormen onderdeel kunnen gaan uitmaken van een **duurzaam** langdurende zorg systeem. De kern van duurzame ontwikkeling is dat People, Planet en Profit in **balans** zijn. Specifiek voor een transitie-experiment in de langdurende zorg betekent dit het experiment moet aantonen wat het oplevert voor cliënten (People) en wat hierdoor de maatschappelijke opbrengsten zijn (Profit). Binnen het transitieprogramma langdurende zorg is een eerste model ontwikkeld om te komen tot een **Social Business Case**. Hierin bestaan drie perspectieven om naar een transitie-experiment te kijken: de kern is het cliëntverhaal (cliëntenperspectief), dat gevoed wordt door de Business-Case (organisatieperspectief) en de Social Return On Investment (maatschappijperspectief).

Voorbeeld ACT-Jeugd Rotterdam & lessen voor Social Business Case

De gemiddelde kosten per ACT Jeugd cliënt zijn vele malen lager dan de kosten bij klinische opname. Doordat ACT Jeugd bovendien sterk op preventie gericht is, levert het maatschappelijke opbrengsten op in de gehele keten (door vermindering van schooluitval, werkloosheid, gevangenisstraffen etc.).

Kern van ACT-jeugd is dat als je in het voortraject iets voor jongeren met problemen kunt doen, dit de maatschappij op lange termijn geld gaat opleveren. De uitdaging voor ACT-jeugd is om deze **maatschappelijke winst** aan te tonen. Op dit moment heeft ACT-jeugd een structureel tekort in de financiering (een tekort van ongeveer 4000 euro per jongere per jaar). De uitdaging waar ACT-jeugd Rotterdam, net als ieder ander transitie-experiment, voor staat is hoe te komen tot **structurele financiering**? Deze vraag gaat in dit transitieprogramma *actief* beantwoord worden.

5.6 Wat kan er mis gaan bij leren?

Leren in transitie-experimenten is geen simpele opgave. In de praktijk kan er veel mis gaan, waardoor waardevolle leerervaringen verloren kunnen gaan. We benoemen hier vier aspecten die mis kunnen gaan.^{lvii}

Rolbeperkt leren: een partij of individu doet leerzame ervaringen op in een transitie-experiment, maar kan zijn gedrag niet aanpassen door zijn positie in het netwerk of hiërarchie. Dit kan bijvoorbeeld optreden wanneer taken en rollen van een organisatie wettelijk zijn vastgelegd, of wanneer een individu geen mogelijkheden heeft het management van zijn organisatie te overtuigen van zijn leerervaringen.

Gesitueerd leren: in dit geval blijven leerervaringen lokaal, omdat ze niet worden vastgelegd voor later gebruik of gecommuniceerd naar andere experimenten. Gesitueerd leren is een vaak voorkomend probleem, omdat het de betrokken partijen niet direct resultaat oplevert. Het kan dan helpen een organisatie met deze specifieke taak te belasten. Zo bleek uit onderzoek naar de introductie van mestvergisting in Nederland en Denemarken dat de Denen veel meer aandacht besteden aan het testen, vastleggen en verspreiden van resultaten en ervaringen dan de Nederlanders. Intermediaire organisaties en netwerkorganisaties spelen in dit proces een voortrekkersrol.^{lviii}

Gefragmenteerd leren: in dit geval wordt er door verschillende partijen over verschillende aspecten geleerd, maar vindt er geen onderlinge afstemming en interpretatie van de ervaringen plaats. Een voorbeeld hiervan is wanneer uit een experiment met elektrische auto's blijkt dat de auto slechts een beperkte afstand met één oplaadbeurt kan rijden. Dit hoeft geen probleem te zijn, indien de gebruiker leert dat deze afstand nog steeds voldoende is, b.v. voor het doen van boodschappen en andere kleine afstanden. Bij gefragmenteerd leren kan de technische onderzoeksorganisatie echter heel andere lessen trekken, b.v. dat ze nog even moeten wachten met het naar de markt brengen van de auto en eerst beter hun best moeten doen om de opslagcapaciteit van de accu te vergroten.^{lix}

Voorlopige leerpunten zijn:

Doelen van de Social Business Case

- Maatschappelijke kosten en opbrengsten doorberekenen zodat eind 2009 de **condities gecreëerd** zijn om door te kunnen gaan met ACT-jeugd.
- **Bewijsvoering** opbouwen dat het huidige financieringssysteem tegen de belangen van cliënten en professionals inwerkt.

Dilemma's

- De maatschappelijke kosten komen uit **ander potjes** dan waar de opbrengsten naar toe gaan.
- Je kunt **nooit tot een businesscase komen die voor iedereen voordeel oplevert** (er zijn altijd verliezers).
- In een transitie kan niet *alles* goedkoper worden!

Tips voor succesvolle Social Business Case

- Hou de **doelen en verschillende belangen** voor ogen en bereken alleen wat je echt moet berekenen.
- Besteed naast de inhoud aandacht aan de presentatie van de businesscase; **simplele beeldvorming** en de samenvatting op 5 A4tjes zijn nodig om het verhaal over te kunnen dragen.
- Begin met het **verhaal van de cliënt** en maak dan op basis van concrete situaties helder wat de maatschappelijke opbrengsten zijn.
- Laat het idee van de **bestaande financiële stromen los**; ook 'niet-zorg' partijen (bijvoorbeeld scholen) kunnen gaan meefinancieren.
- Verschillende maatschappelijke actoren moeten **gezamenlijke verantwoordelijkheid** gaan nemen voor de doelgroep; betrek **sleutelactoren** daarom tijdig en houd rekening met **paradigmaverschillen** tussen actoren.
- Heb aandacht voor het **proces**; het proces juist inrichten kan de helft van het resultaat bij stakeholders zijn.
- Neem ook de **nadelen** van het experiment mee. Geef eventueel oplossingen daarvoor een plaats in de businesscase;
- Let op de **bril** bij het formuleren van maatschappelijke meerwaarde: *Social value is only in the eye of the stakeholder*

Opportunistisch leren: dit betekent dat de deelnemers aan een experiment wel leren, maar zijn ze niet bereid zijn hun gedrag op de lange termijn aan te passen. Partijen kunnen bijvoorbeeld uit strategische overwegingen deelnemen aan experimenten, maar niet de intentie hebben hun aannames of gedrag aan te passen, of kunnen zelfs het experiment saboteren. Opportunistisch leren kan optreden wanneer een transitie-experiment gedomineerd wordt door regime partijen. Gevestigde belangen en gedane investeringen in het verleden verhinderen regime partijen – ondanks waardevolle lessen – hun koers te veranderen.

5.7 Hoe is succesvol leren binnen transitie-experimenten te bevorderen?

Voor het bevorderen van een succesvol leerproces in transitie-experimenten bestaan in de literatuur maar een beperkt aantal praktische richtlijnen.^{lx} In hoofdstuk 2 is het sturingsprincipe van verdiepen geïntroduceerd, oftewel alle activiteiten gericht op het stimuleren van zoveel mogelijk leren van een transitie-experiment in een bepaalde context. Er bestaan verschillende inhoudelijke en procesmatige richtlijnen voor succesvol verdiepen (tabel 3, p. xxx).^{lxi} Hier zullen we er een drietal belangrijke uitlichten die een leidraad kunnen bieden voor het bevorderen van een succesvol leerproces binnen een transitieexperiment.

Ten eerste is het belangrijk om vooraf *inhoudelijke* leerdoelen te formuleren, die gedurende het experiment echter wel kunnen en mogen veranderen. Deze leerdoelen omvatten: (1) de deelaspecten van de maatschappelijke opgave waarover het experiment beoogt te leren; (2) de verschillende domeinen waarover het experiment beoogt te leren (beleid, samenwerking, wet- & regelgeving, gedrag, cultuur, technologie, economie, maatschappij etc.).

Ten tweede is het belangrijk om vooraf *proces*-leerdoelen te formuleren: (1) welke partijen worden wanneer betrokken om over de inhoudelijke leerdoelen te kunnen leren (bijvoorbeeld gebruikers, marktpartijen, lokale overheden, nationale overheden, NGO's etc.); (2) welke activiteiten worden in het proces ingebouwd om zoveel mogelijk te leren (bijvoorbeeld tussentijdse evaluaties, periodiek terugkoppelen naar de visie, kennisuitwisseling met andere projecten, etc.) en (3) op welke manier worden leerervaringen

Leren tussen transitie-experimenten gaat over het terugkoppelen van zowel contextspecifieke als generieke leerervaringen naar een overkoepelende visie en verschillende transitiepaden en het systematisch herhalen en opzetten van nieuwe experimenten vanuit deze visie en paden.

vastgelegd (met aandacht voor het vastleggen van ‘tacit knowledge’, het dynamisch vastleggen van leerervaringen, het overdraagbaar maken van leerervaringen, etc.).

Ten derde is het voor een succesvol leerproces belangrijk gedurende het experiment voldoende reflexiviteit in te bouwen. Dit betekent dat de uitgangspunten van het experiment voortdurend ter discussie staan. Een dergelijk tweede-orde leerproces zou gestimuleerd kunnen worden door basisaannames expliciet te maken en hier periodiek over te discussiëren. Ook kan het leren verbeterd worden door ervoor te zorgen dat het experiment voldoende feedback mechanismen bevat. ^{lxii} Een voorbeeld van het verbeteren van de feedback in een experiment is door visualisatie technieken te gebruiken, die zichtbaar maken wat de consequenties zijn van acties in het experiment. Een andere manier om tweede-orde leren te stimuleren is om andere soorten vragen te stellen: doen we de dingen goed (eerste orde) of doen we de goede dingen (tweede orde).

Succescriteria voor verdiepen	
Inhoud	<ul style="list-style-type: none"> • zorg voor diversiteit aan (of binnen een) experiment(en) • formuleer vooraf inhoudelijke leerdoelen • formuleer leerdoelen over de maatschappelijke opgave • start met open experiment dat ruimte laat voor aanpassing
Proces	<ul style="list-style-type: none"> • start met koplopers die willen leren • leg leerervaringen vast • reflecteer tijdens het proces • formuleer vooraf procesdoelen • organiseer sociaal leerproces • bouw voort op leerervaringen in andere experimenten

Tabel 3: Succescriteria voor verdiepen

5.8 Het belang van leren tussen transitie-experimenten

Een transitie-experiment vindt niet plaats in isolatie, maar maakt samen met andere transitie-experimenten onderdeel uit van een transitiepad (hoofdstuk 2). Leren in een transitie-experiment beperkt zich daarom niet tot de grenzen van het eigen experiment. Hierbij

zijn twee aspecten belangrijk: het leren tussen experimenten en het leren binnen een transitiepad.

Leren tussen experimenten betekent enerzijds dat niet alleen geleerd wordt van het eigen experiment, maar ook van soortgelijke transitie-experimenten. Dit omvat zowel soortgelijke experimenten uit het verleden en het heden, en uit binnen- en buitenland. Diversiteit in experimenten levert een rijkere verscheidenheid aan leerervaringen op, maar om goed van elkaar te kunnen leren dienen de verschillende transitie-experimenten wel een minimale hoeveelheid overeenkomsten te hebben. Anderzijds betekent dit dat de leerervaringen uit het eigen experiment waardevolle inbreng zijn voor andere lopende of toekomstige experimenten. Dit leerproces ontstaat niet vanzelf. De transitieprofessional kan het leerproces tussen experimenten stimuleren door bewust te werken aan koppelingen met andere experimenten die het eigen experiment versterken. Een transitieprofessional kan bijvoorbeeld zorg dragen dat (tussentijdse) resultaten van een experiment verspreid worden via internet, folders, werkbezoeken, evenementen, krantenartikelen maar ook op wetenschappelijke conferenties of politieke bijeenkomsten. Het doel van het koppelen van leerervaringen is om steeds beter zicht te krijgen op welke leerervaringen *generiek* zijn (gelden voor alle soortgelijke experimenten) en welke leerervaringen *contextspecifiek* zijn (alleen gelden voor de context van één experiment). Transitieprofessionals die werkzaam zijn binnen één experiment kunnen aan dit doel bijdragen door zo concreet mogelijk de succes en faalfactoren in de specifieke context van het eigen experiment te benoemen.

Voor het leren binnen een transitiepad, zijn met name de generieke leerervaringen van belang. Transitieprofessionals die werkzaam zijn op het niveau van een transitiepad (bijvoorbeeld als programmamanager) hebben daarom een belangrijke rol in het generaliseren van de contextspecifieke leerervaringen uit de afzonderlijke experimenten. Om deze rol goed te kunnen vervullen, dient ook binnen het transitiepad een leertraject opgezet te worden. Dit kan bijvoorbeeld door in de uitgangspunten van een programma

Gebruik andere experimenten als partners en hulpbronnen

Waarom van belang?

Een transitie-experiment is geen op zichzelf staand project, maar een 'stepping stone' in een voortgaand proces van verdieping, verbreding en opschaling. In dit proces kunnen verwante experimenten gebruikt worden als partners en hulpbronnen. Het Transitieprogramma in de Langdurende Zorg biedt een netwerk aan de transitie-experimenten, waarbij koploper instellingen met en van elkaar kunnen leren.

Belangrijk is om aan te geven dat ook verwante experimenten niet in alle opzichten van elkaar kunnen leren. Deels zijn de leerervaringen **contextspecifiek**, dat wil zeggen dat ze alleen geldig zijn binnen de context van een specifiek experiment. Bij leren tussen experimenten zijn zogeheten **generieke leerervaringen** het meest waardevol. Dit zijn leerervaringen die gelden voor diverse experimenten. Dan kan het bijvoorbeeld gaan om succesfactoren op systeemniveau, maar ook om de gekozen aanpak of de vereiste competenties.

Voorbeeld: portfolio analyse van eerste en tweede tranche TPLZ

Het Transitie Programma in de Langdurende Zorg heeft een analyse gedaan naar het portfolio van experimenten uit de eerste en tweede tranche. Doel van deze portfolio analyse is om meer inzicht te verkrijgen in de verwantschap van de transitie experimenten dat wil zeggen in de diversiteit en overeenkomsten in experimenten. Uit de eerste analyse naar de samenhang van de experimenten blijkt dat de experimenten te clusteren zijn op basis van probleem, doelgroep of werkwijze. Bij clusters op basis van probleem, kunnen de experimenten worden samengevoegd tot drie hoofdproblemen: 'Gebrek aan diversiteit; zorg op maat', 'Niet comfortabel thuis kunnen blijven' en 'Gebrek aan menselijk contact'. Hierbij vallen de meeste experimenten slechts onder één cluster en enkele experimenten onder twee clusters waardoor ze kunnen optreden als verbinders tussen de clusters. De door VWS en de branches vastgestelde innovatiethema's vormen een 'paraplu' aan oplossingsrichtingen voor deze hoofdproblemen.

vast te leggen dat experimenten leerervaringen moeten communiceren en door het regelmatig organiseren van leersessies met projectleiders van verschillende transitie-experimenten. Ook heeft een transitieprofessional werkzaam op het niveau van een transitieprogramma een belangrijke rol in het vertalen van leerervaringen uit experimenten in strategische keuzes voor de transitiepaden. Belangrijk aandachtspunt is dat succesvolle experimenten niet één op één worden doorvertaald in nieuwe experimenten in een andere context, zonder rekening te houden met contextspecifieke succesfactoren.^{lxiii} Op deze manier successen herhalen kan funest zijn voor het transitiepad omdat hoge beloftes niet worden waargemaakt, waardoor het transitiepad kan stagneren. De oefeningen kunnen toegepast worden op het gegeven voorbeeld of op een eigen experiment. De nummers van de oefeningen corresponderen met de nummers van de praktische richtlijnen in deel I.

Lessen uit Zorgexperimenten

Gebruik de kracht van oorspronkelijkheid: Je eigen persoonlijkheid

Waarom van belang?

Zoals de persoonlijkheid van de leider een belangrijke factor is voor het succes van organisaties, zo geldt dat ook voor de leiders van transitie experimenten. Zij dienen over competenties te beschikken die het mogelijk maken om nieuwe (altijd ongebaande, en vaak met beren bezaaide) wegen te verkennen. Momenteel wordt bij Drift wetenschappelijk onderzoek gedaan naar de karakteristieken van transitie projectleiders. De volgende karakteristieken kwamen op bij een leerbijeenkomst over dit thema:

Humor

Het succesvol leiden van een experiment vereist een flinke dosis humor.

In de innovatieklassieker ‘The act of creation’ ziet Arthur Koestler humor als het embryo van creativiteit: ‘in humor ontvouwt zich een logica die we allemaal kunnen volgen’. Zowel creativiteit als humor brengt dingen bij elkaar waartussen geen voor de hand liggend verband bestaat. Humor legt hierbij verbanden tussen uitersten. Het gaat daarbij vaak om snel kunnen denken, associëren en het denken in én/én in plaats van óf/óf en dus lineair denken uit de weg gaan.

Creativiteit

Het explorerend vermogen binnen een experiment is sterk afhankelijk van creativiteit.

Creativiteit is het scheppend vermogen van de geest. Creativiteit gaat om het combineren van tegengestelde logica’s. Het gaat om divergerende kennis (verwerven van diverse vertolkingen van ervaringen zoals in kunst of literatuur) i.p.v. convergerende kennis zoals de logica die wij onderwezen krijgen op onze scholen.

Relativeringsvermogen

Stuur het experiment bij, durf los te laten en te relativeren.

Relativeringsvermogen en het goed kunnen schakelen tussen denkniveau’s en het concrete en abstracte, kan worden gezien als de aandrijving van creativiteit en humor. Door te relativeren bij tegenslag ontstaat ruimte om bij te sturen, vertrouwde patronen los te laten en op zoek te gaan naar creatieve nieuwe wegen.

Lef

Een succesvol transitie-experiment vereist lef en ondernemingszin.

Voor het verkennen van ongebaande paden is lef nodig. Wanneer een duidelijk beeld van de toekomst ontbreekt, is het durven nemen van risico's belangrijk. Een 'wenkend perspectief' kan helpen om anderen te overtuigen ook lef te vertonen. Ondernemend zijn betekent letterlijk: niet bang zijn om iets groots of moeilijks te ondernemen.

Ontvankelijkheid

Zonder diversiteit in de groep is er maar één bril en kan het experiment maar één kant op.

Bewust diversiteit realiseren bevordert verandering en ontvankelijkheid voor nieuwe ideeën. Diversiteit kan bijvoorbeeld gezocht worden in sekse, karakters, overtuiging, leeftijd, en etniciteit. Door het betrekken van frisdenkende, vernieuwende en verschillende brillen ontstaan innovatieve ideeën en kunnen volwaardigere besluiten worden genomen

6. Inspiratiebronnen: Experimenten eerste tranche

Projectbeschrijvingen van de experimenten uit de eerste tranche van het Transitie Programma Langdurende Zorg.

In dit hoofdstuk zullen de experimenten uit de eerste tranche van het Transitie Programma Langdurende Zorg kort worden beschreven om het programma tastbaarder te maken.

De eerste tranche betreft tien experimenten, die ieder van elkaar verschillen in aanpak, doelgroep etc, maar zich allen richten op het verbeteren van het proces in de langdurende zorg.

In de beschrijvingen van de experimenten wordt beschreven wat de aanpak van het experiment is. Duidelijk zal worden waarom het hier om transitie-experimenten gaat en hoe het leren gedurende de loop van het project wordt gebruikt.

De tien experimenten die achtereenvolgens zullen worden beschreven zijn:

1. ACT Jeugd Rotterdam
2. Buurtzorg Nederland
3. Thuis met Dementie
4. Duurzaam Beter
5. Ontmoetingscentrum Prinsenhof
6. STEM
7. Omkeer 2.0
8. Zorgketen Dementie Eindhoven en Omgeving
9. Videonetwerken
10. Wijs in de wijk

1. Experiment ‘ACT Jeugd Rotterdam’

0. omschrijving experiment

In Rotterdam worden met een onorthodoxe en gedurfde aanpak jongeren ‘zonder postcode’ begeleid naar een normaler leven. Deze moeilijk bereikbare specifieke groep zware probleemjongeren krijgen hulp middels een nieuwe aanpak, geïnspireerd op Assertive Community Treatment (ACT). De kern van deze methode is de *naar buiten geklachte klinische behandeling*. Jongeren met ernstige en complexe problemen op psychisch- en psychiatrisch gebied worden actief opgespoord door een ambulante team dat multidisciplinaire begeleiding geeft en hen daarna blijft volgen (“vinden, boeien en binden”). In dit innovatieve Rotterdamse experiment staan niet de zorgverleningstructuren centraal maar letterlijk de behoefte en belevingswereld van de jongere. Hierbij vindt begeleiding, zorg- en hulpverlening aan de jeugdige plaats op vrijwel alle levensgebieden tegelijk, zoals praktische hulp, maatschappelijke ondersteuning, dagbesteding, woonondersteuning, psychiatrische zorg, gezinsbegeleiding, school- en werkondersteuning. Concreet beoogt het experiment de huidige vijf ACT jeugd teams verder te ontwikkelen, de aanpak verder te verankeren in de Stadsregio Rotterdam en de leerervaringen te delen met andere steden.

1. wat is het meest vernieuwende aan dit experiment?

Het vernieuwende aan het experiment is dat begeleiding, zorg- en hulpverlening wordt geleverd in de leefwereld van jongeren i.p.v. dat wordt gewacht tot jongeren in een institutionele wereld terecht komt. Dit betekent concreet een verminderde druk op de wachtlijsten en verminderde consumptie van zwaarder zorgaanbod of justitiële plaatsing.

2. welke voordelen levert het project op voor de cliënt?

Het project draagt bij aan een verhoogde kwaliteit van leven van jongeren met problemen op meerdere levensgebieden tegelijk. Uitgangspunt van de ACT Jeugd werkwijze is niet meer “als de jongere niet wil of niet kan, dan geen hulp”, maar de hulp begint bij inleven in de problematiek en aansluiten bij wat de jongere wél wil en wél kan. Er is nog geen enkele jongere afgehaakt en de jongeren en betrokken partijen rapporteren een hoge mate van tevredenheid.

3. welke concrete bijdrage levert het experiment aan het leren in de langdurende zorg?

In het experiment wordt geleerd over de bestuurlijke-, organisatorische en bedrijfsvoeringaspecten die de ACT Jeugd werkwijze mogelijk maken. Deze leerervaringen worden verzameld en verspreid via het op te zetten “kenniscentrum ACT jeugd”.

Uiteindelijk beoogt het experiment te leren over een radicaal andere structuur, cultuur en werkwijze rondom begeleiding, zorg- en hulpverlening aan moeilijk bereikbare probleemjongeren. Er wordt toegewerkt naar opschaling zowel binnen de regio Rotterdam (bestaande instituties overstijgen) als binnen Nederland (verbreding naar andere steden).

4. Levert het project een bijdrage aan de arbeidsinzet in de langdurende zorg?

De gemiddelde kosten per ACT Jeugd cliënt zijn vele malen lager dan de kosten bij klinische opname. Doordat ACT Jeugd bovendien sterk op preventie gericht is, levert het een positieve bijdrage aan de arbeidsinzet in de gehele keten (door vermindering van schooluitval, werkloosheid, gevangenisstraffen etc.).

5. welke organisaties zijn er bij deze transitie betrokken en hoe wordt dit georganiseerd?

Het transitie-experiment ACT Jeugd Rotterdam is opgezet door Bavo Europoort (GGZ instelling in Rotterdam en omstreken, onderdeel van Parnassia Bavo groep). Er zijn ACT Jeugd teams gestationeerd in een buitenschoolse Rebound centre, op middelbare scholen en in een wijkcentrum in een achterstandwijk in Rotterdam. Het experiment sluit zoveel mogelijk aan bij partners in het veld die zich bezighouden met jongeren (o.a. Bureau Jeugdzorg, instellingen voor Jeugdzorg, Onderwijsinstellingen, GGD). ACT Jeugd Rotterdam werkt o.a. actief samen met ketenpartners binnen het Rotterdamse programma “Ieder Kind Wint” en het Rotterdamse pilotproject “De Nieuwe Kans” (als onderdeel van een landelijke pilotproject voor invoering van campussen).

2. Experiment 'Buurtzorg Nederland'

0. Omschrijving experiment.

Steeds meer (oudere) mensen hebben ondersteuning en begeleiding nodig in de thuissituatie om zo lang mogelijk thuis te kunnen blijven wonen. De zorg aan huis moet dicht bij te vinden zijn, in de wijk. Bij zorg thuis gaat het vaak om zorg die gegeven wordt door de huisarts en de wijkverpleegkundige. Niets voor niets worden zij ook wel de *tandem van de eerste lijn* genoemd. Door allerlei oorzaken is de rol en de samenwerking tussen huisarts en wijkverpleegkundige in de knel gekomen.

Buurtzorg Nederland is een verassend nieuw en eenvoudig concept. Kleine, autonome "buurt-zorgteams" die bestaan uit ervaren en hoogopgeleide wijkverpleegkundigen en wijkzorgenverzorgenden die zorg thuis bieden en nauw samen werken met de huisarts.

Landelijke uitrol.

Buurtzorg Nederland heeft begin 2008 20 teams operationeel maar wil dit jaar uitgroeien tot 60 teams werkend in heel Nederland.

1. Wat is het meest vernieuwende aan dit experiment.

Los van alle huidige systemen, regels, regimespelers en grote aanbieders is Buurtzorg Nederland gewoon begonnen met een nieuw concept. Het is eigenlijk een 'oud concept' in een "nieuw jasje". Een herwaardering van de "ouderwetse wijkzuster" die zichtbaar haar rol vervult in de wijk samen met de huisarts. Buurtzorg Nederland werkt met autonome kleine teams van maximaal 12 wijkverpleegkundigen en wijkzorgenverzorgenden. Deze teams bieden traditionele thuiszorg maar kunnen ook ondersteunende werkzaamheden verrichten in de huisartsenpraktijk. De teams werken volledig zelfstandig en worden ondersteund vanuit de landelijke organisatie van Buurtzorg die gehuisvest is in Almelo. De organisatie moet louter faciliteren en zorgen dat alles op rolletjes loopt. Buurtzorg is geen commerciële zorgaanbieder en heeft geen winstoogmerk.

2. Welke voordelen levert het project op voor de cliënt?

De wijkverpleegkundige is de centrale aanspreekpersoon voor de cliënt. Zij houdt het overzicht over de hele cliënt. Zij biedt zorg op maat; meer als het nodig is, minder als het kan. De wijkverpleegkundige heeft hierin een centrale rol. Zij zoekt samen met de cliënt en de mantelzorgers naar oplossingen. Buurt-zorgteams zijn klein georganiseerd en makkelijk te bereiken, zowel voor de cliënt als voor de huisarts.

3. Welke concrete bijdrage levert het experiment aan het leren in de langdurende zorg.

Het concept van Buurtzorg is geschikt voor heel Nederland. Hiervan kan geleerd worden hoe organisaties (hoe groot ze ook zijn) om een goede manier kleinschalig en wijkgerichte zorg kunnen bieden. Er kan ook geleerd worden hoe om te gaan met de perverse prikkels in de zorg die alleen gericht lijken te zijn op het “draaien van productie”. Er kan ook geleerd worden over de effecten van de inzet van een hoog deskundigheidsniveau bij (complexe) zorg. Buurtzorg Nederland stelt dat door de inzet van hoog opgeleide professionals de zorg beter en goedkoper kan.

4. Levert het project een bijdrage aan de arbeidsinzet in de langdurende zorg?

Ja. Buurtzorg stelt dat door de inzet van kleine wijkgerichte teams met hoogopgeleide professionals de zorg beter wordt met minder zorguren. Daarnaast is Buurtzorg een herwaardering van het vak van wijkverpleegkundige en wijkziekenverzorgende. Zij mogen weer zorgen op een manier die bij hen past met een grote mate van autonomie. En daar willen verpleegkundigen en verzorgenden graag werken.

5. Welke organisaties zijn er bij deze transitie betrokken en hoe wordt dit georganiseerd?

Buurtzorg Nederland werkt lokaal samen met huisartsen, ziekenhuizen, gemeenten en andere zorgaanbieders in de eerste lijn. Landelijk werken zij samen met het Nivel en worden voor de ICT ontwikkeling ondersteund door externe adviseurs.

3. Experiment ‘Thuis met Dementie’

0. omschrijving experiment

Zorggroep Almere werkt aan innovatieve transmurale ketenzorg, gericht op het multidisciplinair behandelen, begeleiden en adviseren van mensen met dementie, hun familie en hun mantelzorgers.

- *Wijkgericht werkende expertiseteams*

In wijkgericht werkende geriatrische expertiseteams wordt na vroege signalering geïntegreerde vakkundige diagnostiek gecombineerd met passende behandeling en begeleiding. In het begin van het dementieproces ligt de nadruk op vroegsignalering en diagnostiek, en in latere fasen ligt het accent op het gebruik van technische en persoonlijke zorgondersteuning (o.a. Domotica), casemanagement en het bevorderen van welzijn door bijvoorbeeld Alzheimercafés, (interactief) lotgenotencontact en het ondersteunen van mantelzorgers.

- *Unieke samenwerking*

In het ‘Almeremodel’ werkt de eerstelijns onder de vlag van Zorggroep Almere in wijkgerichte gezondheidscentra. Hierdoor is er sprake van een unieke en nauwe samenwerking tussen nuldelijnszorg (welzijnszorg, vrijwilligerscentrale) eerstelijnszorg (huisarts, praktijkondersteuner, wijkverpleegkundige), tweedelijns ouderenzorg (verpleeghuisarts, psychiater, psycholoog, en anderen) én ziekenhuis (geriater, neuroloog, internist).

1. wat is het meest vernieuwende aan dit experiment?

In de visie van Zorggroep Almere hebben mensen met dementie en hun familie behoefte aan een *TomTom+* in de zorg: iemand die niet alleen de weg wijst, de zorg coördineert, maar ook tips geeft en een arm om je heen slaat. Innovatief is dat er één gespecialiseerd steunpunt ontstaat voor de behandeling en begeleiding in alle fasen en facetten van het dementieproces.

2. welke voordelen levert het project op voor de cliënt?

Het project kan door vroegsignalering en diagnose een grote vermindering (>80%) van het aantal psychogeriatrische crisisopnamen betekenen. Mensen met dementie ontvangen een goede medische behandeling door samenwerking van eerstelijns hulpverleners met gespecialiseerde geriatrische hulpverleners. De cliënt en zijn omgeving kunnen voor alle vragen, hulp of steun terecht bij een Geriatrisch Steunpunt, waar alle deskundigheid t.a.v. dementie is ondergebracht. Alle mensen met dementie zijn daar met een minimale dataset aan gegevens bekend en alle cliënten worden periodiek besproken in het zorgoverleg

met de zorgverleners van de 1^e en de 2^e lijn. De thuissituatie van mensen wordt maximaal ondersteund middels cursussen, activiteiten en persoonlijke begeleiders.

3. welke concrete bijdrage levert het experiment aan het leren in de langdurende zorg?

In het experiment Thuis met Dementie wordt geleerd hoe vroegsignalering en diagnostiek het beste is vorm te geven. Men onderzoekt hoe er vanuit het Almeremodel optimaal wijkgerichte zorg verleend kan worden, waarbij aspecten als het multidisciplinaire behandelplan voor de thuissituatie en het vroegtijdig inrichten en ondersteunen van mantelzorg wordt onderzocht. Een belangrijke les is: hoe kunnen mensen met psychogeriatrische aandoening zo lang mogelijk, zo prettig mogelijk en zo optimaal mogelijk in de thuissituatie functioneren en wat is hiervoor een passende financieringssystematiek.

4. levert het project een bijdrage aan de arbeidsinzet in de langdurende zorg?

Meer dan 5% van de totale kosten van de gezondheidszorg gaan naar de zorg voor mensen met dementie. Hiermee is het de op één na duurste ziekte van Nederland. Het aantal personen met dementie zal in de komende 20 jaar naar verwachting met 46% toenemen. Ruim 65% woont nog thuis. Middels het experiment Thuis met Dementie zal het efficiënt en effectief inzetten van alle hulpverleners in en om de thuissituatie onderzocht worden. Het doorvertalen van lessons learned zal een gunstig effect hebben op de arbeidsinzet rondom de zorg en ondersteuning bij psychogeriatrische patiënten in de thuissituatie.

5. welke organisaties zijn er bij deze transitie betrokken en hoe wordt dit georganiseerd?

Zorggroep Almere is de trekker van het experiment en werkt samen met diverse eerste- en tweedelijns professionals. Tevens werken zij nauw samen met instanties als de vrijwilligerscentrale, Steunpunt Mantelzorg, het Landelijk Dementieprogramma en de lokale afdeling van Alzheimer Stichting.

4. Experiment ‘Duurzaam Beter’

0. Omschrijving experiment

De sterk vermaatschappelijkte ambulante en transmurale zorg die GGZ Noord-Holland Noord de afgelopen jaren als pionier heeft opgebouwd, wordt in dit experiment verder ontwikkeld onder de titel: ‘ Duurzaam beter: het kan in de buurt! ’.

- Zorg thuis en wijkgerichte opzet

Door de gehanteerde methode (FACT) wordt aan een brede groep langdurig zorgafhankelijke (LZA) psychiatrische patiënten zorg in de eigen omgeving buiten het ziekenhuis verleend. Daardoor kunnen ook ernstig onregelde chronische psychiatrische patiënten met steun van de multidisciplinaire FACT wijkteams zelfstandig in de wijk wonen. Steun op allerlei levensgebieden, psychiatrische en psychologische behandeling gaan samen met een sterk wijkgerichte opzet. Zo komen meer LZA mensen die de GGZ voorheen nooit met hun hulpvraag bereikten in contact. Dat is van groot belang, waar landelijk ongeveer 25% van deze groep geen stabiele zorg heeft en vaak wel veel crisiscontacten en opnames vraagt.

- Landelijke uitrol en borging FACT

Naast verder lokale implementatie, staat de landelijke uitrol en borging van FACT centraal, onder andere door de introductie van een keurmerk. We schenken aandacht aan de verdere integratie in de maatschappij door middel van Maatschappelijke Steun Systemen (MSS), aan de betekenis van inzet van ICT (domotica) en aan het stimuleren van betaald werk (door IPS). Daarnaast start onderzoek naar financiering en het ontwikkelen van Integrale Persoonsvolgende Ketenfinanciering om dit type zorg ook in de toekomst transparant te financieren. Middels gerandomiseerd onderzoek willen wij concreet de resultaten van deze zorg en de innovaties meten.

1. Wat is het meest vernieuwende aan dit experiment?

Aan een brede groep langdurig zorgafhankelijke (LZA) psychiatrische patiënten wordt zorg in de eigen omgeving buiten het ziekenhuis verleend. Zo komen meer LZA mensen die de GGZ voorheen nooit met hun hulpvraag bereikten in contact. Innovatief is de gecombineerde wijze van experimenteren rond meerdere facetten rond een nieuwe aanpak. Nieuw zijn onder andere de introductie van een (F)ACT keurmerk, aanpakken voor maatschappelijke integratie door middel van Maatschappelijke Steun Systemen (MSS), de inzet van passende ICT, en aanpakken voor het stimuleren van betaald werk (door Individual Placement Support). Daarnaast zullen inzichten gegenereerd worden voor een passende toekomstige financiering.

2. Welke voordelen levert het project op voor de cliënt?

Nu reeds is duidelijk dat voor de langdurig zorgafhankelijke psychiatrische patiënten een wereld te winnen is. Dank zij FACT en de daaraan gekoppelde vernieuwingen kunnen zij straks meer meedoen in de wijk en in werk, en kunnen ze (met steunsystemen of domotica) op hun eigen wijze meer contacten onderhouden.

3. Welke concrete bijdrage levert het experiment aan het leren in de langdurende zorg?

FACT wordt geoptimaliseerd en uitgerold, ook buiten de regio. Daartoe wordt de FACT aanpak beschreven, worden instrumenten voor Routine Outcome Measurement vastgesteld, wordt een modelgetrouwheidsschaal ontwikkeld en een keurmerk ingevoerd. Aanpakken voor maatschappelijke steunsystemen worden beschreven. Tevens ook een functioneel ontwerp voor passende domotica in de GGZ, en een toolkit voor starters. Praktische implicaties en financiële aspecten van Individual Placement support. Tenslotte een onderzoek naar de kostenstructuur in de langdurende geestelijke gezondheidszorg, met haalbaarheid en effecten van integrale persoonsvolgende transmurale ketenfinanciering.

4. Levert het project een bijdrage aan de arbeidsinzet in de langdurende zorg?

Ongeveer 25% van de doelgroep heeft geen stabiele zorg, maar genereert veel crisiscontacten en opnames. Bij FACT wordt de zorg in de wijk verleend, eerder dan binnen de organisatie. De zorg kent daarmee een stabiel patroon, een breder bereik, resulteert in een hogere effectiviteit van zorg en leidt tot gemotiveerde zorgverleners.

5. Welke organisaties zijn er bij deze transitie betrokken en hoe wordt dit georganiseerd?

GGZ Noord Holland Noord leidt het experiment. Het werkt daarvoor op specifieke onderdelen samen met het Trimbos instituut, een automatiseerder, en een extern adviesbureau.

5. Experiment ‘Ontmoetingscentrum Prinsenhof’

0. Omschrijving experiment

Ontmoetingscentrum Prinsenhof gaat over relaties tussen individuele bewoners en publiek-private organisaties. In Prinsenhof wordt het begrip ‘civil society’ geoperationaliseerd onder de titel: ‘Prinsenhof, de plek waar je thuis bent...’.

Ontmoetingsplek voor bewoners

Bewoners hadden een sterke behoefte aan een ontmoetingsplek. Ze hebben organisaties, met succes, uitgedaagd deze te realiseren. Deze organisaties zijn woningcorporatie de Nieuwe Unie, Pameijer, een organisatie voor mensen met een verstandelijke beperking en zorgaanbieder voor ouderen Laurens. Prinsenhof is sinds april 2007 geopend voor bewoners uit de directe omgeving waarbij het accent ligt op senioren en mensen met een verstandelijke beperking. De bewoners hebben zichzelf georganiseerd in een bewonersvereniging en regelen het gehele reilen en zeilen van het centrum.

Langer thuiswonen mogelijk

Prinsenhof staat in de wijk Het Lage Land in Rotterdam, een wijk waar veel senioren wonen. In een straal van één km rondom het ontmoetingscentrum staan circa 1200 levensloopvriendelijke flatwoningen. Daarmee kan Prinsenhof een doelgroep bedienen van 2200 bewoners. Deze mensen kunnen door het aanbod van Prinsenhof langer thuis blijven wonen en zich langer thuis blijven voelen. Daarmee staat Prinsenhof voor Participatie, Rotterdams, Innovatief, Netwerken, Samen, Empowerment, Nieuwe aanpak, Huiskamer, Ontmoeten en Fantastisch!! Kortom Prinsenhof, de plek waar je thuis bent!

1. Wat is het meest vernieuwende aan dit experiment?

Bij Prinsenhof gaat het om het toepassen van de “civil society” in stedelijk gebied. Bewoners uit de omgeving hebben het initiatief genomen voor een opzet van cure, care en preventieve diensten. Het gaat om een combinatie van ontmoeten, zorg en wellness. De vrijwilligers runnen Prinsenhof: denk aan de receptie, de keuken, de bar, het organiseren van sociaal culturele activiteiten, groenonderhoud, etc. Niet de infrastructuur staat bij dit experiment centraal, maar het sociale proces dat op een bijzondere manier wordt vorm gegeven.

2. Welke voordelen levert het project op voor de cliënt?

In de wijk het Lage Land in Rotterdam-Alexander wordt een samenhangend en geïntegreerd dienstenpakket uitgerold, waarin het langer thuiswonen van ouderen wordt gestimuleerd en geactiveerd. Tegelijk zijn er projecten in het kader van dagbesteding en arbeid van verstandelijk gehandicapten. Het initiatief gaat sociaal isolement tegen en biedt kansen voor daadwerkelijk integratie van mensen met een verstandelijke handicap, in de wijk en in het ontmoetingscentrum.

3. Welke concrete bijdrage levert het experiment aan het leren in de langdurende zorg?

Vanuit de prille ervaring, analyse en beschrijvende onderzoeken, zullen de belangrijkste actoren en factoren beschreven worden, waardoor op natuurlijke wijze de leefbaarheid in een wijk weer opbloeit, qua wonen, leven, sociale adhesie, zorgen voor elkaar en de ander, en het tolereren van diversiteit. De focus ligt hierbij niet op de gebouwen, maar de sociale processen die het ontmoetingscentrum omgeven.

4. Levert het project een bijdrage aan de arbeidsinzet in de langdurende zorg?

Belangrijkste aspecten in relatie tot de arbeidsinzet zijn de centrale rol voor de bewoners in het runnen van het ontmoetingscentrum via de bewonersvereniging, maar ook de inzet van mensen met een verstandelijke handicap in het dagelijks beheer. Indirect is er de beoogde besparing op de publieke middelen. Het is de verwachting dat mensen gezonder blijven door hun actieve betrokkenheid, de komst van een consultatiebureau, en het aanbieden van diensten rond ontmoeten, zorg en wellness.

5. Welke organisaties zijn er bij deze transitie betrokken en hoe wordt dit georganiseerd?

Deze betrokken organisaties zijn woningcorporatie de Nieuwe Unie, Pameijer, een organisatie voor mensen met een verstandelijke beperking en zorgaanbieder voor ouderen Laurens. Pameijer treedt op als penvoerder.

6. Experiment ‘STEM’

0. Omschrijving experiment

Zorg voor de stervenden is geen geïntegreerd onderdeel van ons zorgaanbod. We doen wat nodig of gebruikelijk is, maar mogelijk niet wat gewenst is. Het STEM project (Sterven op je eigen manier) beoogt een dialoog op gang te brengen tussen zorgverleners, stervenden en hun naasten (zorgvragers). Het project is gericht op een bewustwordingsproces van zorgverleners van zorgvragers. Het transmuraal netwerk wil met het STEM project bereiken dat “dood-gaan” bespreekbaar wordt, een plaats krijgt in het leven van de burger en een volwaardige plek in het gezamenlijke en goed afgestemde aanbod van zorgverleners. Concreet zal het project experimenteren met het ontwikkelen van de vraag middels een publiek debat, en het ontwikkelen van een dienstenaanbod afgestemd op de vraag.

1. Wat is het meest vernieuwende aan dit experiment?

Het vernieuwende aan het experiment is het thema. Mede uit regionaal onderzoek blijkt dat het thema sterven onderbelicht is, zowel aan de consumentenkant (terminale patiënten en naasten weten niet wat zij willen) als aan de zorgaanbiederskant (een in variatie beperkt zorgaanbod). Sterven is geen thema dat gemakkelijk wordt besproken en dat een goede plek heeft in het gehele zorgproces.

2. Welke voordelen levert het project op voor de cliënt?

Het gaat hier om een probleem dat universeel is en vanuit dat perspectief alle actoren in de zorg raakt; variërend van consument tot patiënt en van (zorg)aanbieder tot verzekeraar. Het belangrijkste voordeel voor de cliënt (stervende in dit geval) is dat eenieder in Midden Holland kan sterven op een manier die hij of zij verkiest.

3. Welke concrete bijdrage levert het experiment aan het leren in de langdurende zorg?

Dit project biedt mogelijkheden om te leren van de wensen van de burger omtrent hoe hij/zij zijn laatste levensfase wil doorbrengen en hoe afstemming kan worden bereikt (rond een moreel onderwerp) tussen zorgvrager en zorgverlener. Daarnaast kan er leerervaringen worden opgedaan over het hoe een breed gedragen maatschappelijke visie rondom sterven kan worden geformuleerd en uitgedragen. Uiteindelijk zal dit project bijdragen aan het initiëren van veranderingen in structuren door de opzet van een kenniscentrum. En veranderingen in cultuur en werk- en denkwijzen bij zowel zorgvragers als zorgaanbieders.

4. Levert het project een bijdrage aan de arbeidsinzet in de langdurende zorg?

Door inzicht te krijgen in de wensen van de zorgvrager tijdens zijn laatste levensfase – de fase die een grote belasting is op onze zorgvraag in Nederland- kan door een juiste afstemming van zorgvraag en zorgaanbod een bijdrage worden geleverd aan de arbeidsinzet.

5. Welke organisaties zijn er bij deze transitie betrokken en hoe wordt dit georganiseerd?

Het Transmuraal netwerk is een stichting van de 7 grote zorgaanbieders in de regio Midden-Holland. Het Transmuraal Netwerk is gericht op het verbeteren van de samenwerking tussen zorgverleners en tussen zorginstellingen in het belang van de client. Concreet zullen zorgketens en transmurale teams worden gevormd en gezamenlijke richtlijnen worden opgesteld.

7. Experiment ‘Omkeer 2.0’ ‘Met zorg verbonden in stad en dorp’

0. Omschrijving experiment

In Friesland wordt met de al opgedane inhoudelijke kennis van Trynwalden, in de woonwijk Bilgaard van Leeuwarden samengewerkt met woningbouwverenigingen, zorgaanbieders, onderwijsinstellingen, ICT partijen, de verzekeraar en de gemeente om via een gemeenschappelijke aanpak te komen tot het ideale sociale steunsysteem in een woonwijk. Hierbij wordt aandacht gegeven aan de overeenkomsten en verschillen tussen het platteland en een woonwijk waarbij het gemeenschappelijk ontwikkelen en leren centraal staan. Het radicale hierbij is de bereidheid om de zorginfrastructuur 180 graden te kantelen en om op deze wijze in een multiculturele, vergrijzende wijk de sociale cohesie en zingeving alsmede het woonplezier op orde te krijgen en de informele en formele zorgvraag te verminderen.

1. Wat is het meest vernieuwende aan dit experiment?

Het vernieuwende aan het experiment is de inhoudelijke insteek uitgaande van de cliënt, de bereidheid om het ook daadwerkelijk anders in te richten dan wel te organiseren en de overtuiging dat nieuwe technische ondersteuningsmiddelen en smart media hierbij noodzakelijk zijn. Met dit alles te komen tot een andere community-vorming.

2. Welke voordelen levert het project op voor de cliënt?

In dit project wordt op een actieve en betrokken wijze gebruik gemaakt van de ervaringen van eindgebruikers in de breedste zin (cliënten, hulpverleners, mantelzorgers, bewoners en vrijwilligers) en de kracht van de “ informele “ macht, de sociale steunstructuur, in de wijk te integreren in plaats van te negeren.

3. Welke concrete bijdrage levert het experiment aan het leren in de langdurende zorg?

Het experiment is gebaseerd op de bereidheid van alle partijen om vanuit primaire processen te leren en daarop de organisaties en instituties aan te passen (structuur, cultuur en werkwijzen). Ook wil men door de opgedane ervaringen de belemmeringen in de wet- en regelgeving blootleggen en voorstellen doen voor verbetering. Tenslotte wil men de juiste methodieken ontwikkelen om een dergelijk proces van verandering te kunnen opschalen.

4. Levert het project een bijdrage aan de arbeidsinzet in de langdurende zorg?

De bijdrage van dit project op het gebied van de arbeidsinzet is dat als gevolg van een ander sociaal steunsysteem zowel de informele als formele zorgvraag zal verminderen.

5. Welke organisaties zijn er bij deze transitie betrokken en hoe wordt dit georganiseerd?

Zoals in de omschrijving van het project al is aangegeven zijn er vele partijen bij betrokken en is er gekozen voor een brede aanpak op het gebied van wonen, zorg en welzijn. Er wordt gewerkt vanuit een convenant en een samenwerkingsovereenkomst die door alle partijen is ondertekend.

8. Experiment ‘Zorgketen Dementie Eindhoven en Omgeving’

0. Omschrijving experiment

Dit experiment is erop gericht door de inzet van Zorgtrajectbegeleiders (ZTBers) mensen met dementie zo lang mogelijk in hun vertrouwde omgeving te kunnen laten blijven wonen als dat de kwaliteit van leven ten goede komt. ZTB-ers zijn voor de cliënt en zijn systeem een vast aanspreekpunt gedurende het gehele ziekteproces. Zij informeren, adviseren en begeleiden de cliënten en mantelzorgers en hebben de coördinatie over het zorgproces (diagnostiek, behandeling, zorg). In het experiment wordt ook onderzoek gedaan naar de integrale financiering van de ZTB-functie en de structurele inbedding van de ZTB-ers als organisatievorm inclusief bij-/nascholing en intervisie.

1. Wat is het meest vernieuwende aan dit experiment?

Het vernieuwende aan dit experiment is dat de zorgtrajectbegeleiders worden ingeschakeld vanaf de eerste signalen van een vermoeden van dementie en zij blijven betrokken tot na het overlijden van de cliënt. Door deze functie voor de gehele regio beschikbaar te stellen worden mantelzorgers ondersteund, crisissituaties en –opnamen voorkomen en kunnen cliënten langer thuis blijven wonen.

2. Welke voordelen levert het project op voor de cliënt?

- de kwaliteit van leven zal aanzienlijk toenemen/verbeteren;
- zij kunnen langer in hun eigen vertrouwde omgeving blijven wonen en opname in een verpleeghuis/andere verblijfsomgeving kan worden uitgesteld;
- de kans op ontwrichting van het cliëntsysteem neemt sterk af;
- de gemiddelde volhoudtijd van mantelzorgers zal naar schatting toenemen met 100 dagen (gegevens TNO);
- de kans op depressie e.d. (psychische problematiek) bij mantelzorgers neemt af;
- betere dosering van de professionele capaciteit aan zorg zodat onder- en overaanbod worden geëlimineerd en doublures worden vermeden.

3. Welke concrete bijdrage levert het experiment aan het leren in de langdurende zorg?

De partijen om de zorgketen - zoals gemeenten, zorgkantoren, zorgverzekeraars, adviesorganen- heen leren op een andere manier om te gaan met knelpunten in de zorg:

- van ziektegericht naar systeemgericht kijken;
- inspelen op de werkelijke behoefte van cliënten en mantelzorgers;

- proactief kijken naar het gehele ziekte-traject, inclusief vroegsignalering, preventie;
- toekomstige zorgkosten minimaliseren, slechten van schotten in financiering en regelgeving,
- samen verantwoordelijk voor het totaal (ook de financiers).

In het experiment worden ook antwoorden verkregen op vragen als: Wat is het verloop van de zorgbehoefte gedurende de fasen van het ziekteproces voor: alleenstaande cliënten en cliënten met mantelzorg, bij verschillende vormen van dementie, voor jong dementerenden.

4. Levert het project een bijdrage aan de arbeidsinzet in de langdurende zorg?

Het is reëel te verwachten dat er een neerwaarts effect op de toename van de behoefte aan intramurale plaatsen (van 1700 nu naar 3150 in 2030) zal optreden.

Voor een deel zullen de toekomstige besparingen een aanlooptijd kennen: nieuwe cliënten komen pas na enkele jaren op het punt dat verpleeghuisopname noodzakelijk wordt. Maar elk jaar daarna komen er door de stijgende incidentie meer dan 1100 nieuwe cliënten bij.

Voor de organisaties van de zorgketen betekent dit experiment dat:

- huisartsen en praktijkondersteuners aanzienlijk minder tijd hoeven te besteden aan regeltaken rond de dementerende cliënten c.q. mantelzorgers;
- er een beter zicht en sturing is op de noodzakelijke en aanwezige capaciteit aan voorzieningen;
- de verkeerde bedproblematiek in ziekenhuizen voor deze cliënten zal verminderen en de opnameduur zal verkorten;
- minder complexe zorgsituaties ontstaan gedurende het ziekte-traject van cliënten met dementie, waardoor zich minder crisisopnamen en tijdelijke opnamen zullen voordoen;
- het aantal intramurale plaatsen op termijn minder zal hoeven stijgen.

Dit alles heeft dus een groot effect op de arbeidsinzet in de sector.

5. Welke organisaties zijn er bij deze transitie betrokken en hoe wordt dit georganiseerd?

Zorgaanbieders in de regio Eindhoven zijn betrokken bij dit project. In de regio Eindhoven en Omgeving hebben zorgaanbieders gezamenlijk de Zorgketen Dementie ZPG opgericht en een ketenregisseur aangesteld. Daarnaast wordt samen met TNO het simulatiemodel ZSMAD-II - Simulatiemodel voor planning op regionaal niveau van zorg aan dementerenden- aangepast en verder verdiept.

9. Experiment ‘Videonetwerken’

0. Omschrijving experiment

Met het experiment wordt zorg-op-afstand verder ontwikkeld. Zorg op afstand biedt mogelijkheden tot nieuwe vormen van zorg aan huis. Op dit moment zijn zo’n tien instellingen daadwerkelijk bezig met de inzet van videocommunicatie in de zorg voor mensen-thuis. Zij werken samen in een netwerk van instellingen. Dit netwerk wordt door ActiZ ondersteund. Het netwerk wordt gevormd door instellingen, die beschikken over een functionerend videonetwerk.

Het netwerk

Bij het opschalingsproces in dit project zet het netwerk van instellingen zich in voor het delen en verdiepen van kennis, voor het scheppen van gunstige voorwaarden en voor verspreiding van kennis via monitors.

Meavita Nederland

MeaVita Nederland werkt sinds enige tijd met diverse videonetwerken waaronder de TVfoon. De TVfoon combineert telefoon, televisie en Internet op een unieke manier. Cliënten kunnen via hun eigen televisie, screen-to-screen, een beeld-spraak-verbindingen maken met alle aangesloten gebruikers. Het systeem is eenvoudig en ondersteunt het gevoel van veiligheid. Het project richt zich op cliënten met diabetes, COPD en hartfalen. Zij kunnen middels zelfmanagement ondersteund worden door expertise op afstand. Voor deze doelgroepen worden programma’s ontwikkeld als applicatie op de TVfoon. In totaal zullen in de komende twee jaar 6 pilots worden uitgevoerd; twee pilots per doelgroep met huisartsen en ziekenhuizen. Naast de pilots zal in het project de primaire processen en de regie in de zorgketen aangepast en uitgewerkt worden met de betrokken partijen.

Zuidzorg

ZuidZorg levert al met AWBZ gefinancierde bewezen technologie, bij 245 cliënten screen to screen zorg, met VieDome. De toepassingen van VieDome worden in dit project toegepast in een nieuw en bredere context; binnen de nieuwe woonservice gemeente Geldrop-Mierlo-Mierlo worden de diensten voor zorg en ondersteuning om zelfstandig te kunnen blijven wonen gerealiseerd met meerdere uitvoerende partijen en de gemeente als coördinerend regisseur voor de WMO doelstellingen. Het project stelt zich ten doel met behulp van het VieDome-dienstenconcept, een woonservicezone op gemeentelijke schaal voor de gemeente Geldrop-Mierlo-Mierlo te realiseren (de woonservicegemeente) waarin de diensten van de uitvoerende en coördinerende partijen rondom woonservice en zorg volledig zijn geïntegreerd.

1. Wat is het meest vernieuwende aan dit experiment?

Het innovatieve gedachtegoed van de plaatsongebonden levering van zorg in dit project heeft een extra vernieuwend element in zich; in dit project worden ervaringen opgedaan en geleerd over wat er in de zorg noodzakelijk is om in een marktgerichte/concurrerende omgeving samen te werken op het gebied van zorg op afstand.

2. Welke voordelen levert het project op voor de cliënt?

Door de ondersteuning die binnen dit concept beschikbaar wordt, zal de mogelijkheid voor onafhankelijk en zelfstandig blijven wonen toenemen. De zelfredzaamheid van de burger met bepaalde beperking wordt vergroot en daarmee ook zijn autonomie.

3. Welke concrete bijdrage levert het experiment aan het leren in de langdurende zorg?

In het project zal op verschillende niveau's ervaringen worden opgedaan met en worden geleerd over zorg op afstand :

Op microniveau wordt er geleerd wat zorg op afstand inhoudt voor het zorgproces en zijn gebruikers.

Op mesoniveau wordt geleerd over wat het betekent voor zorgorganisaties die bezig zijn met een videonetwerk en wat het betekent voor de samenwerking tussen die zorgorganisatie en andere (mogelijke) spelers en/of coalitiepartners in de regio.

Op macroniveau wordt geleerd over wat zorg op afstand betekent voor het gezondheidszorgstelsel (activiteiten die de grenzen van wetgeving, regelgeving, procedures, protocollen en financiering te boven gaan).

4. Levert het project een bijdrage aan de arbeidsinzet in de langdurende zorg?

De primaire doelstelling bij de ontwikkeling is om enerzijds de kosten te kunnen verlagen en anderzijds om aan de groeiende vraag naar zorg te kunnen voldoen (bij een krimpend aanbod van personeel). Zo wordt een zo efficiënt mogelijke inzet van mensen en middelen nagestreefd, met als doel het maximaal ondersteunen van de cliënt in de thuissituatie.

5. Welke organisaties zijn er bij deze transitie betrokken en hoe wordt dit georganiseerd?

In het netwerk zijn ruim 10 instellingen betrokken, waaronder Meavita en Zuidzorg. Meavita en Zuidzorg worden als koplopers gekenmerkt. Middels het netwerk worden instellingen gestimuleerd en ondersteund om de stap naar de kopgroep te maken. ActiZ speelt hierin als brancheorganisatie en op verzoek van de instellingen een ondersteunende en begeleidende rol.

10. Experiment ‘WIJS in de Wijk’

0. Omschrijving experiment.

MAAT is een samenwerkingsverband van vijftien Nijmeegse wonen-, welzijn- en zorgaanbieders die werken aan het verbeteren van de leefkwaliteit in de wijk en aan een toekomstbestendig steunsysteem. Op grond van verschillende ondervindingen gaan wij er vanuit dat een aanzienlijk deel van het zorggebruik oneigenlijk is. Burgers vertalen sociale tekorten in medische problemen. MAAT richt zich op adequaat gebruik van voorliggende voorzieningen waardoor de oneigenlijke zorgbehoefte afneemt, efficiency en sociale winst ontstaat. Dit kan alleen door een integrale aanpak van wonen, welzijn en zorg op wijkniveau.

In het experiment ‘Wijs in de wijk’ worden delen van het nieuwe steunsysteem ontwikkeld. Dit krijgt vorm via één technische infrastructuur waarlangs burgers hun zorgvragen kunnen communiceren. Alle wonen-, welzijn-, zorg-, buurt-, service- en gemaksdiensten – zowel van MAAT-participanten als van andere (niet concurrerende) organisaties en commerciële aanbieders – worden eenvoudig en laagdrempelig via één toegang bereikbaar gemaakt. Verder maakt een gezamenlijke technische infrastructuur het voor de deelnemende organisaties mogelijk verschillende componenten (zorgcentrale, alarmcentrale, domotica) te koppelen en met elkaar te delen zodat kapitaalsintensieve middelen efficiënt worden gebruikt.

Radicaal andere manier van denken

Dit realiseren vergt een radicaal andere manier van denken over concurreren en samenwerken. Samenwerkende zorgorganisaties gaan, onder de vlag van initiatiefnemer stichting MAAT, uit van de burger en zijn leefomgeving, denken in kansen en mogelijkheden en in samenhang. Het gaat om de búrger in plaats van de oudere, de verslaafde of de gehandicapte. Het gaat om een zorgnetwerk in plaats van een bundel losse zorgdraden.

1. Wat is het meest vernieuwende aan dit experiment?

Het succes staat of valt met een zodanige organisatorische interface tussen cliënten, techniek en uitvoeringsorganisaties, dat alle partijen betrokken organisaties kunnen bijdragen aan de maatschappelijke opgave om meer kwaliteit van leven te realiseren bij gelijkblijvende kosten. Dit is niet mogelijk zonder technologische toepassingen op het gebied van informatievoorziening en domotica in een interactieve omgeving. Ook is het essentieel dat aanbieders samenwerken in de organisatorische interface zonder de prikkel van de marktdynamiek te verliezen.

2. Welke voordelen levert het project op voor de cliënt?

De kwaliteit van leven van mensen met een vraag of beperking wordt verhoogd door empowerment en bevordering van zelf- en samenredzaamheid binnen een nieuwe, geïntegreerde organisatieformat. De vraag van de burger is vertrekpunt voor de ontwikkeling hiervan. De cliënt wordt geleerd de techniek (domotica, wijkportal, vraaginstrument) op een doelmatige en effectieve manier toe te passen. Door het gezamenlijk opereren van diverse aanbieders van wonen, welzijn en zorg wordt getracht substitutie te minimaliseren: ‘wonen gaat voor welzijn en welzijn gaat voor zorg’.

3. Welke concrete bijdrage levert het experiment aan het leren in de langdurende zorg?

In WIJS in de Wijk willen de MAAT zorgaanbieders samen leren hoe het aanbod is te organiseren tussen organisaties met verschillende culturen. Leren welke competenties dienstverleners nodig hebben om vanuit het klantperspectief te acteren. En leren welke cultuuraspecten het mogelijk maken dat we én concurreren én samenwerken. Hierbij is het betrekken van de burgers in het veranderproces naar zelfsturing de sleutel tot succes. MAAT wil de burger steunen in het ontwikkelen van zelf- en samenredzaamheid in de wijk en, daaraan verbonden, op maat zorg en ondersteuning verlenen.

4. Levert het project een bijdrage aan de arbeidsinzet in de langdurende zorg?

Er ontstaat in het experiment nader inzicht in de manier waarop domotica, e-health en andere ICT toepassingen bijdragen aan zorg op afstand, aan het zelfregelend vermogen van de burger en aan de samenhang in de wijk. Tevens ontstaan er inzichten in de mate waarin de productiviteit kan worden verhoogd en de arbeidsinzet worden verlaagd, door het inzetten van technologie met gelijk ervaren kwaliteit.

5. Welke organisaties zijn er bij deze transitie betrokken en hoe wordt dit georganiseerd?

Stichting MAAT is een samenwerkingsinitiatief van diverse aanbieders van wonen-, welzijn en zorgdiensten in de regio: Canisius Wilhelmina Ziekenhuis, De Driestroom, Dichterbij, MEE Gelderse Poort, NIM, Oosterpoort Wooncombinatie, Portaal Arnhem Nijmegen, Pluryn RIBW Nijmegen & Rivierenland, Stichting welzijn Ouderen Nijmegen, Talis, Tandem Welzijnsorganisatie, Viitaal en ZZG Zorggroep.

-
- i Brochure Postacademische cursus Transitie management 2007. *Sleutel voor een duurzame samenleving*, Erasmus Universiteit Rotterdam
- ii Geels, F.W., Schot, J.W. (2007), Typology of sociotechnical transition pathways, in: *Research Policy*.
- iii Roelofs, Elsbeth (2004).
- iv Zie Roelofs, op noot iii
- v Van den Bosch, S., Rotmans, R. (2008). *Deepening, broadening and scaling up: towards a conceptual framework for transition experiments*. Delft/Rotterdam: KCT. To be published.
- vi Zie bijvoorbeeld: Rotmans, J. (2003), *Transitiemanagement. Sleutel tot een duurzame samenleving*, Assen: van Gorcum; Elzen, B. Geels, F.W., Green, K. (2005), *System Innovation and the Transition to Sustainability. Theory, Evidence and Policy*, Cheltenham and Northampton, MA: Edward Elgar; Grin, J., van de Graaf, H., Vergragt, P. (2003), Een derde generatie milieubeleid: een sociologisch perspectief en een beleidswetenschappelijk programma, *Beleidswetenschap*, 7(1), p. 51-72
- vii Rittel, Horst and Melvin Webber (1973), Dilemmas in a General Theory of Planning, *Policy Sciences*, 4, p. 155-159.
- viii Rotmans op noot vi
- ix Zie ook Geels, F.W. (2002), Technological Transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study, in: *Research Policy*, Vol 31 (8-9), p. 1257-1274
- x Het begrip co-evolutie wordt op veel verschillende manieren gebruikt. In de meest fundamentele zin van het woord gaat het bij co-evolutie om een wederzijdse beïnvloeding van twee of meer evolutie systemen. In de biologie spreekt men bijvoorbeeld van co-evolutie wanneer variatie en selectie processen van twee soorten elkaar beïnvloeden. In sociologische en economische theorieën wordt het begrip vaak losser gehanteerd en doelt men op wederzijdse afhankelijkheid van elementen zoals co-evolutie van technologie en gebruikers, co-evolutie van technologie, industrie en beleidsstructuren, of co-evolutie van wetenschap, technologie en de markt. Zie voor een overzicht Geels, F.W. (2006), Co-evolutionary and multi-level dynamics in transitions: the transformation of aviation systems and the shift from propeller to turbojet (1930-1970), in: *Technovation*, Vol 36, p. 999-1016
- xi Loorbach, D. (2007), *Transition Management: new mode of governance for sustainable development*, Ph D thesis, Erasmus Universiteit Rotterdam, Utrecht: Van Arkel
- xii Het regime begrip wordt vaak voorafgegaan met woorden als 'technologisch' of 'socio-technisch' om de sterke relatie tussen innovatie, maatschappelijke verandering en technologie te duiden.

-
- xiii Een van de gevolgen is ook dat regime partijen niet per definitie nieuwe problemen niet willen oppakken, maar dat ze vaak wel vanuit het perspectief van oude oplossingen denken. Zie ook Verbong, G.P.J., Vleuten, E. van der, Scheepers, M.J.J. (2002), Long-term electricity supply systems dynamics. A historic analysis. ECN-C—02-084
- xiv Zie bijvoorbeeld Van der Vleuten, E., Raven, R.P.J.M. (2006), Lock-in and change. Distributed generation in Denmark in a long-term perspective, in: *Energy Policy*, Vol. 34, p. 3739-3748
- xv Grin, J. (2007), The Multi-Level Perspective from a governance perspective - implications for practice and science, in: Van den Bergh, J.C.J.M., Bruinsma, F. (eds. in association with R. Vreeker & A. Idenburg), *Managing the transition to renewable energy: theory and macro-regional practice*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing
- xvi In de theorievorming rond transitie management wordt aangesloten bij de structuur, cultuur, werkwijze definitie van een regime omdat dit aangrijpingspunten geeft voor sturing van transitie. Omdat dit sturingsmodel nog in ontwikkeling is, valt dit buiten het kader van deze competentiekit. Zie ook Van den Bosch en Rotmans op vi.
- xvii Er wordt in transitie literatuur, en met name literatuur over Strategisch Niche Management, een onderscheid gemaakt tussen technologische niches en markt niches. Het onderscheid wordt bepaald door twee aspecten. Ten eerste is er bij technologische niches sprake van publieke (en soms ook private) bescherming zoals subsidies of verplichtende wetgeving. Bij marktniches is dat niet meer (of in mindere mate) het geval, omdat er op zijn minst een groep gebruikers of afnemers is die bereid zijn een innovatie af te nemen, ondanks hogere kosten of beperkte functionaliteit of performance. Ten tweede is er bij technologische niches sprake van hoge onzekerheid over ontwerp, gebruikers, wetgeving en andere aspecten. Bij marktniches is deze onzekerheid grotendeels afwezig.
- xviii Soms wordt het landschap begrip voorafgegaan door de toevoeging 'socio-technisch' om de sterke verwevenheid van technologie en maatschappelijke ontwikkelingen in de externe context te duiden.
- xix Ondanks dat met het multi level perspectief (MLP) geen ontologisch onderscheid tussen niveaus in een maatschappelijk systeem gemaakt kan worden, zijn sommige transitie-onderzoekers van mening dat er wel eenduidige afspraken gemaakt kunnen worden over hoe je de begrippen niche, regime en landschap analytisch kunt toepassen. Zie De Haan, J. (2007). Pillars of Change: A Theoretical Framework for Transition Models. Paper presented at the EESE 2007 Conference “Integrating Natural and Social Sciences for Sustainability”
- xx Geels, F.W., Schot, J.W. (2007), Typology of sociotechnical transition pathways, in: *Research Policy*, 36 (3), p.399-417
- xxi Zie ook Grin (2007) op xvi

xxii Bron: Geels, F.W., Raven, R.P.J.M. (2006), Non-Linearity and expectations in niche development trajectories: ups and downs in Dutch biogas development (1973-2003), in: *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 18 (3/4), p. 375-392

xxiii Gebaseerd op Hetland, P. (1996), *Exploring Hybrid Communities: Telecommunications on Trial*. Ph D thesis, Oslo: Department of Media and Communication; en Hoogma, R. (2000), *Exploiting technological niches*, Ph D thesis, Enschede: Twente University Press

xxiv Bron: Van den Bosch en Rotmans op ivi

xxv Zie Rotmans, J., Loorbach, D. (2006), Transition management: reflexive steering of societal complexity through searching, learning and experimenting, in: Van den Bergh, J.C.J.M., Bruinsma, F.R. (eds), *Managing the transition to Renewable Energy: Theory and Practice*, Cheltenham: Edward Elger Publishing; Van den Bosch, S., Taanman, M. (2006), How Innovation Impacts Society. Patterns and mechanisms through which innovation projects contribute to transitions. Innovation Pressure Conference 2006, 15th -17th March, Tampere, Finland; Kemp, R., Van den Bosch, S. (2006), *Transitie-experimenten. Praktijkexperimenten met de potentie om bij te dragen aan transities*. Delft/Rotterdam: KCT

^{xxvi} Anderen beweren juist dat het oplossen van problemen de primaire drijfveer voor menselijk handelen is. Maar ook in dergelijke gevallen zal de richting waarin personen of organisaties zoeken naar oplossingen gedreven zijn door verwachtingen. Zie bijvoorbeeld: Schön, D.A. (1983), *The reflective practitioner. How professionals think in action*, New York: Basic Books Inc.

^{xxvii} van Lente, H. (1993), *Promising technologies*, Thesis, Twente University Enschede; Borup, M., Brown, N., Konrad, K., van Lente, H. (2006), The sociology of expectations, in: *Technology analysis & strategic management*, special issue on the sociology of expectations in science and technology, Vol. 18 (3/4), p. 285-298

^{xxviii} Akrich, M (1992), The de-description of technical objects, in: Bijker, W.E., Law, J. (Eds.), *Shaping technology/building society*, Cambridge, MA: MIT Press, p. 205-224.; Akrich, M., Latour., B. (1992), A summary of a convenient vocabulary for the semiotics of human and nonhuman assemblies. in: Bijker, W.E., Law, J. (Eds.), *Shaping technology/building society*, Cambridge, MA: MIT Press, p. 259-264; de Laat, B. (2000), Scripts for the future: using innovation studies to design foresight tools, in: Webster, A., Brown, N. (Eds.), *Contested futures*, Aldershot: Ashgate Publishers

^{xxix} van Lente op noot xxvii. Van Lente maakt een onderscheid tussen micro, meso en macro. Dit is voor de eenduidigheid in deze competentiekit gekoppeld aan de niveaus experiment/niche, regime en landschap, hoewel deze begrippen (deels) een andere betekenis hebben. Het punt dat verwachtingen op verschillende niveaus worden geuit is evenwel nog steeds van kracht.

^{xxx} Grin en van de Graaf spreken in dit verband over congruentie in plaats van consensus. Zie Grin, J., van de Graaf, H. (1996), *Technology Assessment as learning*, in: *Science, technology and human values*, Vol 20 (1), p. 72-99

^{xxxii} Raven, R.P.J.M. (2007), *Niche Accumulation and Hybridisation strategies in transition processes Strategies towards a Sustainable Energy System*, in: *Energy policy*, Vol 35 (4), p. 2390-2400

^{xxxiii} Kemp, R., van den Bosch, S.(2006). *Transitie-experimenten*.

Praktijkexperimenten met de potentie om bij te dragen aan transitie, Delft, Rotterdam: Kenniscentrum voor duurzame systeeminnovaties en transitie (KCT), uitgave 01

^{xxxiv} van Lente op noot xxvii

^{xxxv} Geels, F.W., Raven, R.P.J.M. (2006), *Non-linearity and expectations in niche-development trajectories: ups and downs in Dutch biogas development*, in: *Technology analysis & strategic management*, special issue on the Sociology of Expectations in Science and Technology, Vol. 18 (3/4), p. 375-392; Raven, R.P.J.M. (2005), *Strategic niche management for biomass*, Thesis, Eindhoven: Eindhoven University Press

^{xxxvi} Overigens kunnen netwerken ook nieuwe complexiteit toevoegen, bijvoorbeeld onzekerheid over taakverdeling.

^{xxxvii} Zie TNO rapportage MiXT wonen, zorg en welzijn

^{xxxviii} Hoogma, R., Kemp, R., Schot, J., Truffer, B. (2002), *Experimenting for Sustainable Transport. The Approach of Strategic Niche Management*, London: Spon Press

^{xxxix} Van de Poel, I. (2000), *On the Role of Outsiders in Technical Development*, in: *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 12 (3), p. 383-397

^{xl} Rotmans, J., Loorbach, D. (2006), *Transition management: reflexive steering of societal complexity through searching, learning and experimenting*, in: Van den Bergh, J.C.J.M., Bruinsma, F.R. (eds), *Managing the transition to Renewable Energy: Theory and Practice*, Cheltenham: Edward Elger Publishing

^{xli} Loorbach, D. (2007), *Transition Management: new mode of governance for sustainable development*, Ph D thesis, Erasmus Universiteit Rotterdam, Utrecht: Van Arkel

^{xlii} De Bruijn, H. and Ten Heuvelhof, E. (2000), *Process Management*, in: Van Heffen, O. et al. (eds.), *Governance in Modern Society*, Dordrecht: Kluwer Academic Publishers, p.313-328. Kickers, W.J.M., Klijn, E., Koppenjan, J.F.M. (1997), *Managing Complex networks. Strategies for the Public Sector*, London/Thousand Oaks/New Delhi: SAGE Publications; Bruijn, H. de, Heuvelhof, E. ten, Veld, R. in 't (2002), *Process Management. Why Project Management Fails in Complex Decision Making Processes*, Boston/Dordrecht/London: Kluwer Academic Publishers

^{xlii} Rip noemt dergelijke actoren 'macro-actoren' en maakt een onderscheid tussen a) technologie ontwikkelaars van voldoende grootte, b) overheden of andere maatschappelijke partijen, en c) relatief onafhankelijke en speciaal geconstrueerde partijen zoals platforms. Rip, A. (1995), Introduction of New Technology: Making Use of Recent Insights from Sociology and Economics of Technology, in: *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol. 7 (4), 417-431

^{xliii} Raven, R.P.J.M., Mourik R.M., Feenstra, Y., Heiskanen, E. (2007), Modulating Societal Acceptance in New Energy Projects, paper for the 4th Dubrovnic Conference on Sustainable Development of Energy Water and Environment Systems, June 4-8, Dubrovnic, Croatia; Heiskanen, E. (Ed.), *Factors Influencing the Societal Acceptance of New Energy Technologies: Meta-Analysis of Recent European Projects*, WP2 report of the CreateAcceptance Project, <http://www.createacceptance.net>

^{xliv} Dit onderscheid is geïnspireerd door Friedman en Miles (2005), die een onderscheid in stakeholder strategieën maken t.a.v. bedrijven.

^{xlv} Zie bijvoorbeeld Nooteboom, S. (2006), *Adaptive Networks. The Governance of Sustainable Development*, PhD thesis, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam

^{xlvi} Zie Rip op xlii.v. Zie ook Hoogma, R. (2000), *Exploiting Technological Niches*, Ph D thesis, Enschede: Twente University Press

^{xlvii} Zie voor een overzicht van literatuur over leren: Kemp, R., van den Bosch, S. (2006), *Transitie-experimenten. Praktijkexperimenten met de potentie om bij te dragen aan transitie*, Delft/Rotterdam: KCT; Loeber, A., van Mierlo, B., Grin, J., Leeuwis, C (2007), The practical value of theory: conceptualising learning in the pursuit of a sustainable development, in: Wals, A.E.J. (Eds.), *Social learning. Towards a sustainable world*, Wageningen: Wageningen Academic Publishers, p. 83-97

^{xlviii} Kernbronnen van sociaal leren: Leeuwis, C. (2003), *Van strijdtonelen en luchtkastelen, Communicatie en innovatie Studies*, Oratie, Twente; Social Learning Group (2001), *Learning to manage global environmental risks*, Group, S.L. (Ed.), Vol. 1&2. Cambridge, Massachusetts: The MIT Press; Wals, A.E.J. (Eds.) (2007), *Social learning towards a sustainable world*, Wageningen: Wageningen Academic Publishers; Grin, J., Loeber, A. (2007), Theories of policy learning: Agency, Structure, and change, in: Fischer, F., Miller, G.J., Sideny, M.S. (Eds.), *Handbook of public policy analysis*, CRC Press, p. 201-219

^{xlix} Parson, E.A., Clark, W.C. (1995), Sustainable development and social learning: theoretical perspectives and practical challenges for the design of a research program, in: Gunderson, L.H., Holling, C.S., Light, S.S. (Eds.), *Barriers and bridges to the renewal of ecosystems and institutions*, New York: Columbia University Press, p. 428-460

¹ Zie Loeber et al. op xlvii

-
- ^{li} Argyris, C., Schön, D. (1978) *Organizational learning: A theory of action perspective*, Reading: Addison-Wesley
- ^{lii} Rotmans, J. (2005) *Maatschappelijke innovatie. Tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit*, Inaugurale rede, Rotterdam: Erasmus Universiteit Rotterdam
- ^{liii} Hoogma, R., Kemp, R., Schot, J., Truffer, B. (2002), *Experimenting for sustainable transport. The approach of strategic niche management*, London: E&FN Spon
- ^{liv} Gebaseerd op Argyris en Schön op li en Argyris, C. (1996), *Leren in en door organisaties*, Schiedam: Scriptum Books.
- ^{lv} Kemp, R., Schot, J.W., Hoogma, R. (1998), Regime shifts to sustainability through processes of niche formation: the approach of strategic niche management, in: *Technology Analysis & Strategic Management*, Vol 10, p. 175-196; Weber, M., Hoogma, R., Lane, B., Schot, J. (1999), *Experimenting with Sustainable Transport Innovations. A Workbook for Strategic Niche Management*, Sevilla/Enschede en Wierden: Promotioneel Drukwerk Service; Raven, R.P.J.M. (2005), *Strategic Niche Management for Biomass*, Ph D Thesis, Eindhoven: Eindhoven University Press
- ^{lvi} Rotmans, J. (2007), *Duurzaamheid: van onderstroom naar draaggolf. Op de rand van een doorbraak*, Rotterdam: Drift, Erasmus Universiteit Rotterdam
- ^{lvii} Gebaseerd op March, J.G., Olsen, J.P. (1979), *Ambiguity and choice in organisations*, Universitetsforlaget, Bergen; Kim, D.H. (1993), The link between individual and organizational learning, in: *Sloan Management Review*, Fall 1993, 37-50; Ayas, K. (1996), *Design for learning for innovation*, Ph D thesis, Rotterdam: Erasmus Universiteit
- ^{lviii} Raven op lv
- ^{lix} Hoogma, R., *Exploiting technological niches*, Ph D Thesis, Enschede: Twente University Press
- ^{lx} Caniëls, M., Romijn, H. (2006), *Strategic niche management as an operational tool for sustainable innovation: Guidelines for practice*, Schumpeter Conference 2006, 21 -24 June, Nice, France
- ^{lxi} Zie Kemp en van den Bosch op vi
- ^{lxii} Loeber et al. op xlvii
- ^{lxiii} In de innovatieliteratuur staan talloze voorbeelden van succesvolle innovaties die in een andere context leiden tot mislukkingen, of zelfs tot zeer negatieve maatschappelijke effecten kunnen leiden. Zie o.a. Rogers, E.M. (1995), *Diffusion of innovations*, 4^e editie, New York: The Free Press