

De Stad verduurzamen met transitie management Inleider: Tessa de Geus, DRIFT, Erasmus Universiteit

Een impressie van een inspirerende bijeenkomst

Cor van Dijkum (UvA Kring Andragologie)

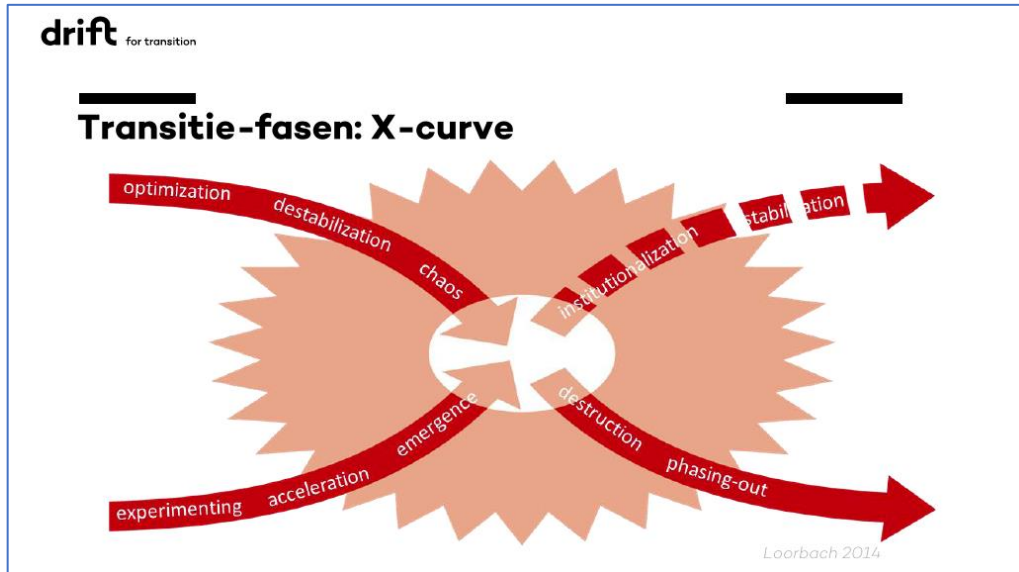


De sessie is goed bezet met 10 deelnemers uit diverse sectoren van de samenleving, gemeenten, onderwijs, bedrijfsleven, welzijnswerk, betaald of als vrijwilliger actief. Zij laten hun enthousiasme voor het thema blijken. Tessa waardeert dat en hoopt dat zij van het commentaar en de inbreng van de deelnemers aan de sessie kan leren, ook wat betreft de dilemma's waarmee zij zit.

Aan de hand van een reeks van powerpoints geeft Tessa een inleiding in de theorie, toepassing en de dilemma's van transitiewetenschap. De toepassing van transitie management laat zij zien aan de hand van het inmiddels afgeronde project MUSIC. Daarna bespreekt zij het project TOMORROW dat nog in ontwikkeling is en waar zij nu middenin zit. Die projecten richten zich op het probleem van duurzame ontwikkeling zoals naar voren gebracht in het symposium bij de inleidingen in de ochtend.

De transitietheorie richt zich volgens Tessa op persistente maatschappelijke problemen, gekenmerkt door zaken zoals complexiteit en dat het systeemproblemen zijn. Bij transitie gaat het om fundamentele verandering in structuur, cultuur en praktijken van een systeem om een meer duurzaam systeem te realiseren. Maar je kunt niet alles een transitie noemen. Het gaat om radicale en structurele veranderingen die minimaal 1 a 2 generaties beslaan, spelen op systeemniveau (zoals bij een sector van de samenleving, een regio, stad of wijk) met een hoge mate van complexiteit en onzekerheid die op verschillende manieren met behulp van de complexiteitstheorie geanalyseerd kunnen worden. Het verloop van de transitie licht zij daarbij toe aan de hand van de X-curve ontleend aan Loorbach (2014)¹.

¹ Loorbach, D. (2014). *To Transition! Governance Panarchy in the New Transformation*. Erasmus Universiteit Rotterdam. Zie ook: de Koning, J., Puerari, E., Mulder, I., & Loorbach, D. (2017, October). Ten types of emerging city makers. In *Proceedings of Relating Systems Thinking and Design (RSD6) 2017 Symposium* (pp. 1-11).



Wat je daarin ziet zijn twee lagen. De bovenste laag als het regime, de onderste laag als de 'niche vector'. Zo'n transitie is niet lineair. Er ontstaan experimenten, maar het regime (de status quo) is nog altijd bezig met het optimaliseren van de oude situatie. Er komen nieuwe normen aan, maar het oude regime gaat toch nog even proberen om daarin niet mee te gaan. Denk aan het klimaatakkoord waarbij wij toch nog steeds bezig zijn met het subsidiëren van fossiele energie. In de niches ontstaat een acceleratie, het oude regime wordt gedestabiliseerd. Er zitten tegenstrijdigheden in die leiden naar chaos: denk aan de boeren, het Malieveld, et cetera. De kunst is om die chaos zo zachtjes mogelijk te laten zijn. Dat betekent transitie management. Je weet niet in welke richting het gaat. Maar je kunt misschien anticiperen op de dynamiek van de transitie. Tessa stelt dat je zo kunt proberen de transitie te versnellen: 'een vlinderslag in de juiste richting te stuwen'.

Een metafoer die ik (Cor van Dijkum) mooi vond aansluiten bij miin verhaal in de ochtend over de chaostheorie², als voorfase van de complexiteitstheorie.

De dia over de X-curve leidt tot een aantal andere vragen, voorbeelden en discussies.

Bijvoorbeeld of je per se het oude regime moet destabiliseren en de daarmee gepaard gaande chaos nodig hebt om die niches uiteindelijk het nieuwe regime te laten worden. Kan het heersende regime zonder destabilisatie en chaos zichzelf niet hervormen? Als antwoord daarop kan je verwijzen naar Loorbach die op basis van historische casuïstiek stelt dat chaos onvermijdelijk is. Het gaat dan wel om de mate van chaos.

Doorgaand op dit discussiepunt komen de deelnemers aan de sessie met voorbeelden. Zoals de wijze waarop de overheid na de watersnoodramp waterwerken hebben aangelegd, in een gestuurd en gereguleerd proces van bovenaf. Kan je dat ook als transitie zien, zonder destabilisering en chaos? Een ander voorbeeld van een gestuurd en gereguleerd proces is de aanleg van de Markerwadden. Een aanbesteding door de overheid via het Europese aanbestedingsnetwerk. Een sterk gereguleerd proces dat door een aannemer die het uiteindelijk aannam is doorgerekend. En toch ontstaan er dan nieuwe eilanden waar de natuur en de ecologie zich ontwikkelt op een manier die niet werd verwacht.

² Ook Loorbach verwijst in zijn proefschrift uit 2007 naar de chaostheorie en daaruit af te leiden begrippen als zelforganisatie. Een begrip dat Prigogine in zijn boek 'Order out of chaos' al in 1984 had ontwikkeld. In 1992 refereren auteurs in het boek 'Gamma Chaos: onzekerheid en orde in de menswetenschappen' (Aramith Uitgevers) van Dijkum & Tombe overigens al aan de chaostheorie en het begrip zelforganisatie.

De vraag is ook wie er een transitie kan inzetten. Door de overheid is intussen een transitie ingezet in het zorgdomein zonder het werkveld te betrekken. Daar is nu een complete botsing gaande die helemaal uit de hand loopt. Hoe kan je dat in de transitietheorie plaatsen? Met haar beperkte kennis van het werkveld stelt Tessa dat zij die transitie zou 'framen' in een geschiedenis van neoliberalisering en privatisering. De overheid kan geen transitie inzetten. Het is een proces waarin je niet knoppen kan indrukken. Maar je kunt er wel naar handelen.

Tessa vraagt zich wel bij deze voorbeelden af of die passen bij de visie zoals die in de dia is afgebeeld. Voldoet het aan de daar omschreven eigenschappen van een transitie? Om terug te komen³ op de wijze waarop de auto-industrie reageert op de klimaatcrisis. Aan de ene kant gaat men door met het optimaliseren van brandstof gedreven auto's. Aan de andere kant Tesla, die volledig inzet op (wellicht te dure en zware) elektrische auto's. Het onderzoeksteam van Tessa ziet auto's niet per se als oplossing voor mobiliteit. Daar zie je juist andere niches opkomen. Mensen die fietssnelwegen willen aanleggen. Wij kunnen ons ook op een andere manier gaan verplaatsen. Dat kan overal aan de orde worden gesteld. Ook in het bedrijfsleven. Maar Tesla heeft bij voorbeeld niet een ander soort model voor mobiliteit en bezetting van de publieke ruimte.

Ook wellicht als antwoord op de voorafgaande discussie stelt Tessa dat transities niet gecontroleerd en gecommandeerd kunnen worden, maar wel getriggerd en versneld. Daarmee komt de activistische kant van haar onderzoeksteam naar voren. Met de visie en de gezichtspunten van de transitietheorie kan je situaties begrijpen maar het is ook interessant als je het kunt toepassen om veranderingen te implementeren. Dat is gedaan bij het programma MUSIC en proberen zij verder bij het programma TOMORROW. Als vorm van actieonderzoek: de manier waarop een onderzoeksteam met transitie management wetenschappelijke kennis en ervaringskennis bij elkaar brengt om mensen met wie het onderzoeksteam samenwerkt hun eigen onderzoeker te laten zijn terwijl zij bezig zijn met implementeren van acties.

Het gaat daarbij om verschillende rollen en de capaciteiten. Het gaat uiteindelijk om participatieve processen. Misschien is dan transitie management een misleidende titel. In ieder geval gaat het wel over complexiteit waaruit je lering moet trekken. Zoals dat de maatschappij niet maakbaar is, maatschappelijke verandering niet te plannen, effecten van ingrepen onzeker en moeilijk te voorspellen, kleine ingrepen een groot verschil kan maken, dat diversiteit en niches belangrijk zijn waarvan je kunt leren en waarmee je kunt experimenteren. Dat soort principes heeft het team van Tessa uit onderzoek gedestilleerd. Erkennen van complexiteit waarbij vele actoren betrokken zijn en dat je dan vooral moet gaan samenwerken met pioniers. Maar wie zijn dat?

Er komen op die vraag een aantal mooie voorbeelden van de deelnemers aan de sessie naar voren. Zoals het geval van iemand die een oplossing heeft bedacht voor het sluiten van basisscholen in Amsterdam Nieuw-West. Hij heeft een leerprogramma ontwikkeld en wil dat aan die scholen aanbieden, zodat die leerlingen les kunnen blijven krijgen. Kan de gemeente hem daarbij ondersteunen? Een echte pionier waar de gemeente graag ja op zegt. Of het voorbeeld van een initiatief in Leiden. Een burger kwam 6 jaar geleden met het idee om alle parken langs de Singel met elkaar te verbinden, zodat mensen daar kunnen wandelen, sporten en van

³ Door een deelnemer van de sessie naar voren gebracht

alles doen. De gemeente Leiden heeft dat ondersteund, samen met een heleboel buurtbewoners. Zes jaar verder is het park bijna rond, er komen loopbruggen, er zijn mensen in de buurt bij betrokken die voor de tuintjes zorgen. De infrastructuur is aangelegd door de gemeente. Daar is dus een burger mee begonnen.

Tessa vindt dat het soort alternatieve ideeën die je wilt betrekken in je transitie management. Daarbij is iedereen die betrokken is bij het proces zelf onderzoeker⁴. Dat noem je reflexieve monitoring: dat stelt je in staat jouw handelen te bekijken en te veranderen. Gaat het om transitie management, dan is het belangrijk dat je een onderscheid maakt tussen diverse activiteiten. Strategisch: ontwikkelen van een visie voor een stad bij voorbeeld. Tactisch: wat je praktisch inzet, financieringsstromen en partnerschappen, bij voorbeeld met het organiseren van een festival. Operationeel: implementeren. En ten slotte: reflexieve monitoring. Dat kan je vertalen in een procesmethodologie zoals ontwikkeld in het project MUSIC. Daarbij werkte het onderzoeksteam aan 'decarboniseren' van vijf steden, onder andere van Gent. Het team dat daaraan werkte en pioniers daarbij betrokken heeft? in een transitie arena kwam uiteindelijk met hulp van systeemanalyse tot een aantal concrete projecten waarin experimenten werden gedaan samen met pioniers zoals leefstraten. Die werden tussen de 4 weken en 2 maanden afgesloten; een andere manier van inrichten van de publieke ruimte en gezondheid in de stad. Een groene duurzame omgeving zoals werd verbeeld in een foto van zo'n leefstraat.

Dat bleek een mooi voorbeeld dat aanleiding was voor vragen en discussie. Zoals de vraag of een gemeente die projecten evalueert op hun effect. En in het algemeen: wat voor rol speelt meten en evalueren bij die experimenten? Dat leidt tot een discussie over de vraag wat de impact is van een experiment en hoe je dat kunt meten. Neem als voorbeeld uit Amsterdam: het project 'Thuis afgehaald'. Daar deden zij een impactmeting waarin werd nagegaan hoeveel zorgkosten er door werden bespaard omdat zo mensen thuis konden blijven wonen. Maar de impact van 'Thuis afgehaald' kan ook heel anders zijn. Zoals dat het gaat over sociale cohesie in de stad en hoe wij op zoek zijn om elkaar te vinden. En om je goed te voelen in een groep. De vraag is dan nog wel of dat meetbaar is.

Een deelnemer aan de sessie wil daar toch wat optimistisch over zijn. Je zou moeten proberen om het meetbaar te maken. Naar analogie van het omgaan met producten. Daarbij niet blindstaren op geld wat er in- en uitgaat, maar ook letten op meetbare effecten op het milieu.

Tessa vindt dat prima maar wil daar de kanttekening bij maken dat je experimenten ook vooral kwalitatief moet evalueren. Je wil ook diversiteit faciliteren. Niet vanaf het begin zeggen je helemaal te richten op waterstof. Er zijn andere innovaties die ook belangrijk zijn. Wij staren ons niet blind op de impact, maar richten ons vooral op diversiteit en het innovatiepotentieel in de stad. Dat is belangrijk bij het project TOMORROW waar zij nu bij betrokken is.

Door ambtenaren te leren inwoners en andere belanghebbenden erbij te betrekken probeert het team van TOMORROW meer leefbare steden met minder uitstoot te realiseren. Het betreft 6 Europese steden: Brasov in Roemenie, Brest in Frankrijk, Dublin in Ierland, Mouscron in België, Niš in Servië, Valencia in Spanje. Haar observatie is nu dat die steden en

⁴ Een idee dat mij (Cor van Dijkum) als andragoloog en actieonderzoeker nogal aanspreekt.

partijen zich een beetje bewegen buiten de kaders die wij eerder hadden ontwikkeld bij MUSIC. Wij moeten op andere zaken gaan sturen. Daarmee kom Tessa op drie dilemma's waarmee zij zit. Dilemma 1 gaat over de mate van inclusiviteit. Dilemma 2 over het risico van depolitisering. Dilemma 3 over de integratie van uitkomsten in de lokale context. Bij dilemma 1 gaat het dus om de mate van inclusiviteit. Hoe organiseer je bij voorbeeld participatie?

Dat is een aanleiding tot vragen, opmerkingen en discussie vanuit de deelnemers aan de sessie. Bijvoorbeeld de vraag hoe de gemeente terecht komt bij de bewoners. Als je als pionier bezig bent: hoe kan ik geholpen worden in onze beweging van onderop? Neem de energietransitie waarmee wij nu bezig zijn in Amsterdam. Er wordt door de gemeente aan gewerkt. Maar wij weten niet of wij daarin serieus worden genomen. Ik doe veel ondersteunend werk als duvelstoejager voor een energiecommissie (met allerlei mensen op persoonlijke titel), maar wordt voorlopig voor een heel beperkt deel betaald.

Dat wordt herkend door een deelnemer uit Utrecht. Daar is een heleboel werk verzet door burgers dat voor de gemeente nuttig bleek. Het is als een eigen project opgepakt met als doel 16 windmolens. Voor een deel stond er wel iets financieels tegenover, maar niet in verhouding tot het werk dat was verricht en wat je er een zpp'er voor zou moeten betalen.

Iemand anders geeft als voorbeeld een energiecoöperatie voor zonnepanelen. Daar zitten drie mensen in het bestuur die allemaal op een andere manier in hun brood moeten voorzien. Of anderszins heel druk zijn en weinig tijd hebben. Dus het is heel moeilijk om die energiecoöperatie te laten functioneren. Dat soort voorbeelden heb je heel veel bij de energietransitie. Allemaal goedwillende mensen die als vrijwilliger heel erg hun best doen om de zaak goed te laten draaien. Maar het is beperkt en eindig.

Tessa erkent dat burgerinitiatieven behoeften hebben die momenteel niet door de gemeente worden vervuld. Waar wij mee bezig zijn is de overheid dat te laten zien en te zorgen dat zij het wel gaan doen. Het uitbreiden van het repertoire van activiteiten is dan één van de prioriteiten. Voor zij bij DRIFT werkte had zij 'Amsterdammers: Maak je Stad!' gerund. Vanuit de gemeente waar wij met 40 burgerinitiatieven een programma opzetten om de gemeente te laten leren van burgerinitiatieven. En daar zijn verschillende succesvolle doorbraken gerealiseerd in de manier waarop beleid werd gemaakt. Financiering werd verdeeld, gemonitord en er werd van geleerd. En dan ging het niet alleen om geld, maar ook om mensen die daadwerkelijk geïnteresseerd zijn en waarbij samenwerking belangrijk was. Dat zijn in principe de 'leverage points' bij TOMORROW.

Maar red je het alleen met pioniers? Als er nog geen initiatieven zijn dan kom je er niet. Zijn er wel initiatieven die 'al voet aan de grond hebben', dan moet het anders. Daar is het onderzoeksteam nu verschillende paden voor aan het ontwerpen. Van werken met koplopers naar een ander meer open proces, met andere doeleinden. Het doel is dan niet meer een experiment op te zetten, maar die experimenten op te schalen. Institutionalisering van andere financiering van burgerinitiatieven, andere samenwerkingen. Dan moet je een soort participatieproces organiseren, waarin je andere rollen moet benoemen en diversiteit moet organiseren. Dat is een belangrijk vraagstuk, want je wilt wel ambitieuze doelen realiseren. Dat is iets waar zij hoopt later een voorstel voor te doen.

Dat inspireert de deelnemers aan de sessie om met opmerkingen, voorbeelden en vragen te komen.

Zoals dat het gaat om het faciliteren van het leiderschap van de koplopersgroep. Heel veel mensen zijn blij dat koplopers zich bezighouden met bepaalde ingewikkelde vraagstukken en hun best doen om daar goede oplossingen voor te zoeken. Heel veel mensen zijn bereid om dat serieus te nemen en zich daarin mee te laten nemen.

Er wordt een concreet voorbeeld gegeven uit de Leidse praktijk. Er is een groep van mensen met huiskamergesprekken begonnen. Zij hebben ons gevraagd om die gesprekken te leiden. Nu zijn wij bezig met hele grote wijken, de MORS in Leiden en daar hebben wij al iets van 10 huiskamergesprekken gevoerd waar een stuk of 10 mensen op afkomen. Wij hebben geen mening en zijn alleen gespreksleider. Dat lijkt goed te werken, mensen voelen zich gehoord en krijgen informatie over wat er gaande is. Iemand van de gemeente zit er bij. Met een hele grote map met een plattegrond van die wijk, wat er al gebeurt nu, wat de vraagstukken zijn (die hebben zij al eerder opgehaald op een andere manier), daarover kunnen zij in gesprek gaan. Daar komen allemaal ideeën uit, die neemt de gemeente mee in een rapport.

Er komt iemand met het voorbeeld van een mobiele woonkamer in Den Bosch. Om steeds op verschillende plekken in de stad gesprekken te organiseren. Om op een indirecte en vooral leuke manier mensen met elkaar in contact te brengen en om het uiteindelijk ook te hebben over maatschappelijke belangrijke thema's, zoals duurzaamheid. Het project is overigens nog in de oriëntatiefase. Er wordt nog niet voor betaald.

Dat brengt Tessa op dilemma 2. Het belang van de inbedding in de politiek. Of - anders gesteld - het risico van depolitisering. De eerste fase was een beetje losgezongen van de politiek. Een vooruitgangsfase waarmee bijna niemand het oneens kan zijn. De vraag is dan in hoeverre je de politieke complexiteit echt meeneemt in het proces. Er is dan behoefte aan een politieke koers. Er zijn namelijk ook mensen die niet vooruit willen lopen. Daarom hebben wij als voorwaarde opgenomen dat de roadmap moet worden geaccrediteerd door de gemeente. Waarmee wij ons wel iets op de hals hebben gehaald. Maar anders blijft het te marginaal. Maar daarmee kan je ook het project de das om doen als het tegenzit.

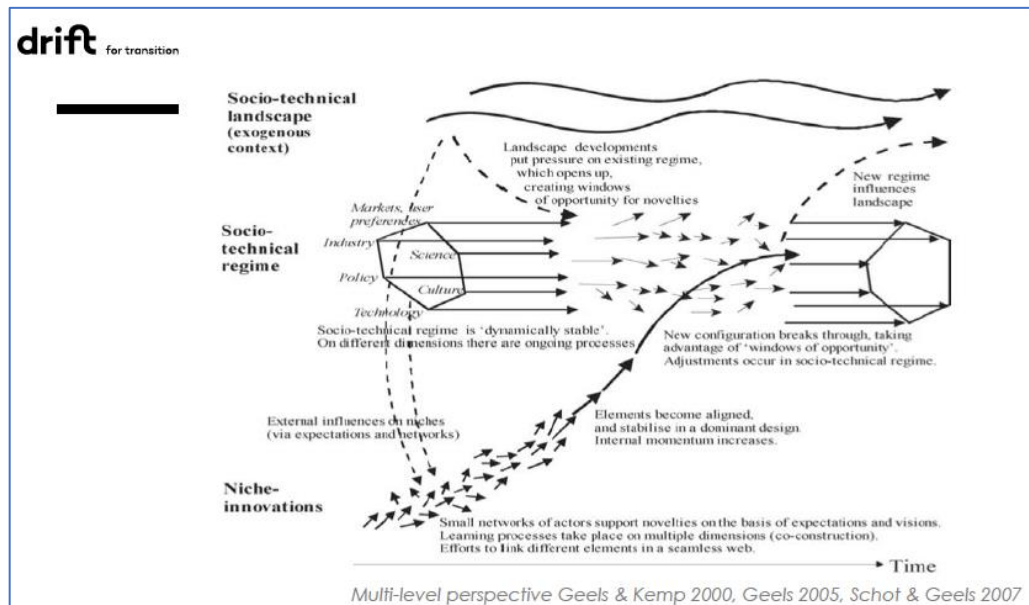
*Dat wordt herkend door iemand van de gemeente Amsterdam.
Ik ervaar veel weerstand op dat soort processen. Maar het is zo weer benoemd, het heeft aandacht gekregen. En als wij dat met zijn allen blijven doen, dan 'keert' er ook wel iets na verloop van tijd.*

Dat brengt Tessa op dilemma 3.

Hoe accommodeer je de verschillende dynamieken en motivaties per stad om mee te doen? Wij opereren daar als actieonderzoekers in een proces. Ik ben nu bezig met een paper daarover. Ik ga onderzoeken hoe al die steden ons voorstel gaan aanpassen aan de eigen context en hoe zij dat interpreteren. Dat is een vraag waarmee wij bezig zijn. En wij zijn niet de enigen die bezig zijn met de transitie. Er zijn allerlei projecten en initiatieven. Fantastisch, maar je moet met zijn allen op een gegeven moment die golf van verandering realiseren. Hoe 'haak je aan bij elkaar' en ga je niet verkokeren?

*Dat brengt een deelnemer tot een kernachtige opmerking:
Voor mij zit de kern in de stedelijke omgeving. Ik herken het laatste dilemma in mijn eigen context. Er zijn zoveel initiatieven lokaal. Dat zijn die pijltjes die in één van jouw eerste dia's waren te zien. Die zijn allemaal nodig. En dan ontstaan er een aantal stromen die dan in de reguliere orde terecht komen. Hoe doe je dat nu? Hoe integreer je al die individuele initiatieven? Kan je daar management*

op zetten. Of is dat de chaos. Of een zelforganiserend systeem. Als het maar rendabel en 'feasible' is. En in het reguliere systeem kan terecht komen.



Ik (Cor van Dijkum) vond dat een interessante afsluiting van een mooi bijeenkomst.

Hoe kan je al die initiatieven binden en zorgen dat de transitie van het ene regime naar het andere regime wordt gerealiseerd? Een transitie kan je niet alleen van onderop door burgers realiseren. Het moet in een wisselwerking plaatsvinden tussen burgers en overheid. Hoe breng je dat in een soort synergie tot stand?