

Blokkades opruimen

Iedereen kent het wel, momenten waarop je met stomheid geslagen bent. Je verbaast je over zaken die zo onpraktisch en zo milieuonvriendelijk zijn geregeld, terwijl er voor de hand liggende alternatieven zijn. Sinds enkele jaren werkt het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO) aan het op gang brengen van een veranderingsproces naar een duurzamer samenleving. Anders gezegd, NIDO brengt de theorie van transitiemanagement in praktijk.

Onze samenleving kampt met een scala aan kleinere of grotere 'systeemfouten', situaties waarin de omgeving de goede bedoelingen van mensen frustreert en die de ontwikkeling naar een duurzamer samenleving in de weg staan. Vaak gaat het om regelingen en procedures die in het verleden gemaakt zijn en die in de huidige situatie niet meer voldoen, of om fysieke infrastructuur die afgestemd is op de eisen van het verleden. Neem huizen die we – zonder al te veel kosten – veel energiezuiniger hadden kunnen bouwen. En de eindeloze procedures rond een vergunning voor een windmolen. Of je auto gewoon wel moeten gebruiken omdat sportclub, tuincentrum of werkplek vrijwel onbereikbaar zijn met het openbaar vervoer. Vele afleveringen van het populaire programma 'Ook dat nog' zijn ermee te vullen.

Transitiemanagement

Hoe moeten we onze samenleving inrichten om duurzame oplossingen wél van de grond te laten komen? En hoe zorgen we ervoor dat we vanuit de huidige situatie zonder grote kleerscheuren tot die nieuwe inrichting komen? Dat zijn typisch vragen van transitiemanagement die een heel nieuwe manier van denken over maatschappelijke sturing vergen en de rol van de overheid daarbij. In het verleden dachten we wel eens dat de overheid aan het roer stond van het 'schip van staat'. De theorie van transi-

tiemanagement gaat er juist van uit dat een groot aantal verschillende spelers gezamenlijk invloed uitoefent op de ontwikkeling van de samenleving. Waar het om gaat is uit te zoeken hoe die invloeden elkaar onderling kunnen versterken, zodat dat leidt tot een ontwikkeling in de richting van duurzaamheid.

De NIDO-benadering

Sinds eind 1999 buigt het Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling (NIDO) zich op het vinden van antwoorden op deze vragen. NIDO's benadering is gericht op het op gang brengen van een veranderingsproces naar een duurzamer samenleving. De daadwerkelijke invulling is sterk afhankelijk van bestaande praktijk. Een transitie naar duurzaam goederenvervoer kan immers langs heel andere wegen verlopen dan een transitie naar duurzaam waterbeheer. Daarom zet NIDO een transitieprogramma flexibel op, zodat het recht kan doen aan de kenmerken van het veld waarop het zich richt.

Drieslag

Inmiddels heeft NIDO voor een negental verschillende werkvelden een programma opgezet. Ieder programma bestaat in wezen uit een simpele drieslag:

- het maken van een analyse van de situatie;
- het ontwerpen en uitvoeren van uiteenlopende activiteiten om de knelpunten op te lossen en kansen te benutten;
- het verankeren van het proces door ervoor te zorgen dat, als NIDO zich terugtrekt, het werkveld zelf de mogelijkheden om te komen tot duurzamer oplossingen vasthoudt.

› Analyse

Bij de *analyse* houdt NIDO twee dingen voor ogen. Ten eerste vormen de mensen

die daadwerkelijk in een bepaalde omgeving werken de toegang tot de benodigde informatie. In de woorden van Van Leenders, procesmanager van Marktkansen voor Duurzame Producten: "Je komt er via de kennis van de betrokken partijen pas achter wat speelt in een veld. Die kunnen je vertellen waar ze mee te maken hebben, waar ze heen willen en vooral waar ze tegenaan lopen bij hun pogingen daar te komen." Voor goede gesprekspartners gaat NIDO, op zoek naar zogenaamde 'koplopers', mensen met durf en visie die zich reeds, hoe globaal ook, een beeld hebben gevormd van wat duurzaamheid in hun praktijk kan betekenen. In het voorbeeld van de 'onduurzame' huizenbouw kan NIDO de ideeën en ambities van projectontwikkelaars, aannemers, architecten, woningcorporaties en gemeenten bijvoorbeeld als uitgangspunt nemen. Uit de antwoorden op de vraag waarom het hen niet lukt hun ideeën in de praktijk te brengen komen vervolgens allerlei systeemfouten aan het licht. Problemen liggen meestal niet in de techniek, maar veeleer in voorschriften en andere regelgeving, in financieringsmogelijkheden, in ongeschreven regels over hoe bijvoorbeeld een wijk hoort te worden ontworpen of in aannames over wat technisch haalbaar is.

› Ontwerpen en uitvoeren

Bij het *ontwerpen en uitvoeren* van activiteiten is het uitgangspunt dat een transitie pas op gang kan komen als in een bepaald veld al aan een aantal essentiële randvoorwaarden is voldaan. Het gaat daarbij onder meer om prikkels tot vernieuwing, toegankelijkheid van kennis, de ruimte om te experimenteren en de mogelijkheden tot uitwisseling van ervaringen buiten de gebaande paden. De analyse biedt zicht op de mate waarin deze voorwaarden aanwezig zijn. De kunst is dan om handig gebruik te maken van de randvoorwaarden die aanwezig zijn en de ontbrekende puzzelstukjes aan te (laten) vullen.

NIDO gaat vervolgens aan de slag om het veld als het ware te prepareren voor de gewenste transitie: het brengt partijen bij elkaar, zorgt voor een uitwisseling

Auteursinfo

Colette Alma (tel. 058-2954545) is directeur van NIDO, Nationaal Initiatief Duurzame Ontwikkeling. Anne Loeber is onderzoeker aan de Universiteit van Amsterdam, afdeling Politicologie (leerstoelgroep Beleidswetenschap, in het bijzonder systeeminnovatie).

van informatie tussen hen en creëert situaties waarin mensen kunnen komen tot een diepgaande reflectie op de manier waarop ze 'normaal gesproken' de dingen aanpakken. In de geschetste situatie over huizenbouw kan bijvoorbeeld blijken dat er belemmeringen liggen op het vlak van financieringsprocedures en bouwvoorschriften. In dat geval zorgt NIDO ervoor dat tussen de betrokken overheden, hypotheekverleners, kopers en woningcorporaties een discussie op gang komt waarin de verschillende invalshoeken naast elkaar worden gezet. Kortom, NIDO helpt de bij een knelpunt betrokken partijen te bekijken wat ze in eigen huis anders kunnen doen, hoe ze dat kunnen organiseren en wat andere spelers daaraan kunnen bijdragen.

> Verankering

De laatste, belangrijke, stap van *verankering* is nog sterker dan de andere stappen afhankelijk van de specifieke stand van zaken in het veld. NIDO hanteert diverse mechanismen om de bereikte resultaten niet verloren te laten gaan. Bijvoorbeeld door, zoals in het programma 'Bundelen voor Duurzaamheid' is gebeurd, alle resultaten met betrekking tot duurzame logistiek in een handzame powerpoint-presentatie te gieten, en deze met toelichting te verspreiden onder relevante HBO-instellingen. Bovendien zorgt NIDO ervoor dat ook in het vervolg zich systematisch gelegenheden voordoen waarin mensen met een duurzaamheidsambitie uit het 'veld' elkaar kunnen ontmoeten, van elkaar kunnen leren, en elkaar kunnen blijven aansporen tot verandering. Het uitzetten van wetenschappelijk onderzoek hoort daar ook bij.

NIDO-serie in Arena

NIDO brengt bedrijven, overheden, maatschappelijke organisaties en wetenschap bij elkaar in programma's gericht op duurzaamheid in de praktijk. Deze samenwerking leidt tot gedragen oplossingen en vormt een solide basis voor verdere verspreiding van duurzame ontwikkeling in de samenleving.

In de komende nummers van Arena komen verschillende van de ervaringen van NIDO aan de orde. Verder verschijnt in september een uitgebreide beschrijving van de NIDO-benadering ('Inbreken in het gangbare, transitie management in de praktijk'. Concrete informatie over NIDO-programma's en de resultaten daarvan is te vinden op 'www.nido.nu'.

Leren en experimenteren

Het in praktijk brengen van de benadering van transitie management was geen recept dat vanaf het begin op de plank lag: het is al lerende en experimenterende tot stand gekomen, in intensieve interactie met de Universiteit van Amsterdam die een wetenschappelijke evaluatie van NIDO uitvoert. Hieruit blijkt dat bovenstaande werkwijze van afwisselend analyseren en interveniëren heel specifieke competenties vergt van zowel de programmastaf als van NIDO als organisatie. Een procesmatige werkwijze, waarbij gedurende de hele looptijd sprake is van een 'aftastend zoeken'

vraagt voortdurend om standvastig om te gaan met onzekerheden. Een programmastaf moet de bereidheid hebben, én de institutionele ruimte om de eigen ideeën keer op keer ter discussie te stellen. Een minstens zo belangrijke competentie is het vermogen goed te kunnen luisteren. De programmastaf moet deelnemers alle ruimte kunnen en durven geven om een eigen inbreng te hebben in het geheel, zonder echter de regie uit handen te geven.

Uit de schijnwerpers

Bij het streven naar transitie vergt ook 'reputatiemanagement' specifieke vaardigheden, zo blijkt. Het kenmerkt zich door de fijne lijn die de transitie manager moet bewandelen tussen enerzijds het goed uitdragen van de programmaresultaten en anderzijds de verantwoordelijkheid (en de eer!) daarvoor te laten toekomen aan andere partijen. De programmastaf moet kortom zowel zoeklicht als volgsport kunnen bedienen, zonder zelf in de schijnwerpers te willen staan.

Colette Alma en Anne Loeber



Foto: Repro Duck BV