



drift for transition

publicatie

Evaluatiekader voor doorbraakprojecten circulaire economie

datum

November 2021

auteurs

Gijs Diercks
Emil Beemer

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave 2

1. Inleiding 3

2. Doorbraakprojecten 4

3. Het beoordelen van de doorbraakpotentie 6

 3.1 Het beoordelen van de radicaliteit 6

 Nieuwe manieren van denken 6

 Nieuwe manieren van organiseren 7

 Nieuwe manieren van doen 8

 Eindoordeel over de radicaliteit 8

 3.2 Het beoordelen van de verschillende typen impact 9

 Materiële impact 9

 Iconische impact 9

 Maatschappelijke impact 10

 Eindoordeel over de mogelijke impact 11

 3.3 Het beoordelen van de haalbaarheid 11

 Eindoordeel over de haalbaarheid 12

4. Tot besluit 12

Referenties 13

Bijlage A: vragenformulier

Bijlage B: beoordelingsformulier

De provincie Zuid-Holland wil de transitie naar de Circulaire Economie versnellen door het ondersteunen van doorbraakprojecten. Hiervoor richt de provincie zich op projecten die vallen onder vier transitithema's (bouw, kunststoffen, groene grondstoffen & voedsel, en maakindustrie). Maar naast deze thematische afbakening heeft de Provincie ook handvatten nodig om doorbraakpotentie te beoordelen vanuit transitieperspectief. Het team Circulaire Economie van de provincie Zuid-Holland heeft ons daarom gevraagd een raamwerk te ontwikkelen dat gebruikt kan worden om 'doorbraakprojecten' te identificeren en ondersteunen met een nieuwe subsidieregeling.

Binnen en buiten transitiewetenschappen zijn er naast doorbraakprojecten veel verschillende woorden voor dergelijke initiatieven, zoals transitie-experimenten, icoonprojecten, of vliegwielprojecten. De gemene deler is dat dit type interventies zich richt op baanbrekende initiatieven op de korte termijn, die in lijn zijn met een ambitieus perspectief voor de lange termijn: de gewenste transitie. Hiermee proberen ze het onmogelijke of ondenkbare mogelijk en tastbaar te maken.

Kortom, doorbraakprojecten dragen bij *aan een fundamentele andere manier van denken, organiseren of doen*. Dit maakt ze anders dan 'reguliere' innovatieprojecten, die ook kunnen bijdragen aan het verbeteren van het bestaande. Denk binnen de circulaire economie bijvoorbeeld aan een innovatietechnologie die bijdraagt aan een efficiëntere manier om afval te verbranden. Het verbetert een bestaand proces en maakt dit minder slecht. Maar het blijft het *downcyclen* van materialen naar elektriciteit en restwarmte – een eenmalig proces wat ver weg staat van de principes van gesloten grondstoffenketens.

Wie doorbraakinitiatieven wil ondersteunen moet zich dus continu de vraag stellen: is dit een transitiegerichte activiteit gericht op een fundamenteel andere manier van denken, organiseren of doen, of is dit een regulier innovatieproject gericht op het verbeteren van het bestaande? Tegelijkertijd moeten we erkennen dat dit geen makkelijke vraag is, en gepaard gaat met een zekere mate van normativiteit en subjectiviteit: wat voor de één transitiegericht is, is dat voor de ander niet. Daarnaast is het concept *transitiegericht* niet eenduidig, en kent verschillende facetten. Ook is het een oordeel dat kan veranderen door de tijd heen: wat 10 jaar geleden nog werd gezien als een fundamenteel andere manier van denken en doen, kan nu overkomen als weinig radicaal. De transitie is verder, en heeft ondertussen behoefte aan andere doorbraken.

Deze subjectiviteit en normativiteit van doorbraakprojecten nemen wij expliciet als uitgangspunt van deze handreiking. Het evaluatiekader is dus niet bedoeld om een objectief eindoordeel over een initiatief te produceren. Maar door het doorbraakpotentieel vanuit meerdere kanten te belichten willen we structuur geven aan deze deels subjectieve en normatieve afwegingen. Hiermee hopen wij de provincie te faciliteren om zowel scherp te kunnen zijn in de selectie van doorbraakinitiatieven en tegelijkertijd constructief het gesprek aan te kunnen gaan met circulaire initiatieven.

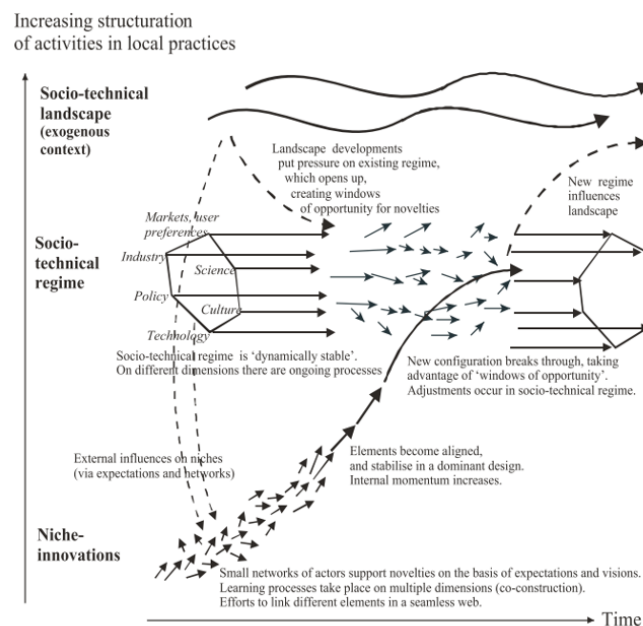
2. Doorbraakprojecten

Bij doorbraak denken we snel aan technologische disruptie. De Tesla die de automarkt op haar kop zet. Of andersom, het kodakmomentje dat symbool staat voor een oude technologie die zich laat overrompelen door het nieuwe. Vaak denken we aan wetenschappelijke of technologische doorbraken. Een mRNA-vaccin tegen een pandemie, of een nieuwe technologie die het mogelijk maakt om PET-plastics voortaan chemisch te recyclen. Maar vanuit transitiewetenschappen weten we dat doorbraken ook sociaal kunnen zijn. De eerste rookvrije kroeg, of vleesvrije kantine. Vaak gaan technische en sociale doorbraken hand in hand. Decentrale energiebronnen als zon en wind maken het mogelijk voor burgers om zelf een energiecoöperatie op te zetten. Door een telefoon zo te ontwikkelen dat deze modulair is, kunnen mensen zelf of in een lokale *repaircafé* makkelijk aan de slag om onze eigen producten te repareren en onderhouden.

Technologie is dus een element van een regime dat doorbroken moet worden, maar niet het enige. Sterker nog, het is maar de vraag of er sprake is van transitie, wanneer alleen de technologie anders is. Kijk bijvoorbeeld naar de elektrische auto. Wanneer straks alle benzineauto's vervangen zijn door elektrische auto's, zonder dat alle andere onduurzame en onrechtvaardige aspecten van het huidige mobiliteitssysteem zijn opgelost, is er dan wel sprake van een mobiliteitstransitie, of leven we dan nog in hetzelfde systeem maar is alleen de technologie vervangen? Vanuit transitieperspectief betogen wij dat het tweede dan het geval is, en hier sprake is van technologische substitutie en niet van transitie.

Van technologische doorbraken naar regimedoorbraken

Vanuit transitieperspectief is een doorbraak dus breder gedefinieerd dan alleen technologisch. Een doorbraakinitiatief moet niet (alleen) een technologische barrière beslechten, maar (ook) een maatschappelijk regime doorbreken. In de wetenschap wordt een regime geconceptualiseerd als een 'gestolde' constellatie van verschillende aspecten die elkaar vasthouden in een dynamisch equilibrium: de huidige status quo.

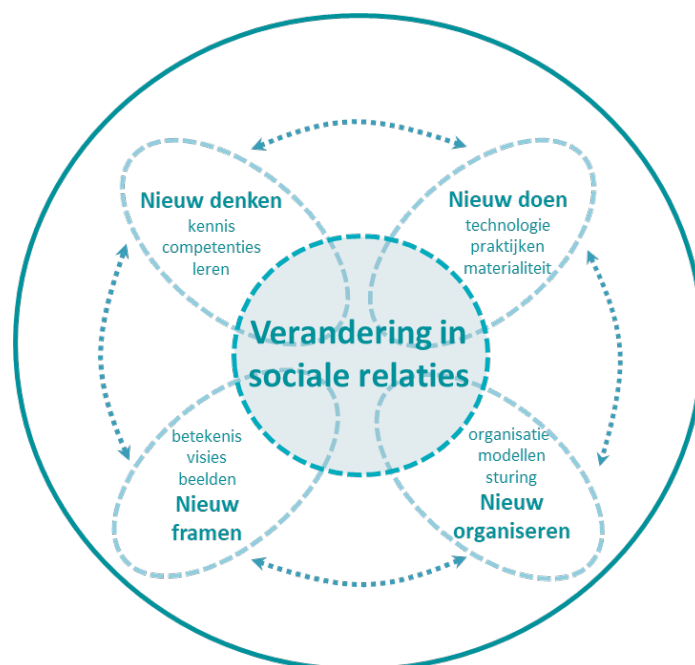


Figuur 1: het Multi-levelperspectief op transitie (Geels, 2002).

Dit 'regime' bestaat bijvoorbeeld uit de belangrijke spelers binnen een systeem en de dominante praktijken die zij bezigen. Het regime bepaalt ook hoe zij zich tot elkaar verhouden, en hoe hun gedrag wordt gereproduceerd door een context bestaande uit 'harde' fysieke infrastructuur en 'zachte' structuren zoals wet- en regelgeving. Daarnaast spelen ook culturele factoren een rol, zoals de gangbare ideeën, dominante discours en de onderliggende paradigma's die ons denken en praten over een onderwerp vormgeven. *We definiëren het regime dan ook als de dominante manieren van organiseren, denken, en doen.*

Het doorbreken van sociale relaties

Vanuit dit transitieperspectief moet een doorbraakiniciatief niet (uitsluitend) technologische maar juist (ook) sociale innovatie nastreven. We definiëren sociale innovaties hier als de veranderende relaties en bijbehorende rollen tussen individuen, organisaties en sectoren. Denk aan nieuwe ketensamenwerking of businessmodellen, een veranderende rol van de overheid, of alternatief gedrag van burgers of consumenten. Het zijn de veranderingen die gepaard gaan met alternatieve manieren van denken, organiseren en doen.



Figuur 2. Veranderingen in sociale relaties. (Haxeltine et al. 2016,)¹

Kortom, doorbraakprojecten dragen bij aan *fundamentele andere manier van denken organiseren of doen*. Hierna presenteren we een raamwerk die dat hier verder handen aan voeten aan geeft. Dit doen we door op een gestructureerde manier drie stappen te doorlopen.

¹ Bij DRIFT voegen we de categorieën denken en framen vaak samen, waardoor wij tot drie i.p.v. vier categorieën komen.

3. Het beoordelen van de doorbraakpotentie

Nu we een beter begrip hebben van wat een doorbraakproject is, kunnen we de doorbraakpotentie gaan beoordelen. Hieronder introduceren we het evaluatiekader, dat bestaat uit de volgende drie stappen.

- Ten eerste kijken we naar de **radicaliteit** van een project: de mate waarin het project alternatieve manieren van denken, organiseren en doen nastreeft en tot in hoeverre het project de status quo in een bepaald systeem weet uit te dagen, te wijzigen of te vervangen.
- Ten tweede kijken we naar de verschillende manieren waarop een initiatief **impact** kan hebben en de beoogde radicaliteit kan nastreven.
- Ten derde kijken we naar de **haalbaarheid**. Daarbij kijken we niet alleen naar de praktische kant (projectplan, team, etc.) maar juist ook naar de interactie met de directe omgeving en de kansen/uitdagingen aldaar.



3.1 Het beoordelen van de radicaliteit

De evaluatie van de radicaliteit is het startpunt van dit afwegingskader. Zoals we in de introductie al stelden is het uitgangspunt voor een doorbraakproject dat dit gericht moet zijn op een fundamentele verandering. Dit is *het* onderscheidende karakter ten opzichte van een regulier innovatieproject, dat vooral gericht is op het verbeteren van het bestaande. We definiëren de radicaliteit dan ook als de mate waarin het project alternatieve manieren van denken, organiseren en doen nastreeft en tot in hoeverre het project de status quo in een bepaald systeem weet uit te dagen, te wijzigen of te vervangen.

Nieuwe manieren van denken

Een transitie zonder cultuurverandering is haast ondenkbaar. De transitie van een lineaire naar een circulaire economie vraagt om een andere benadering van afval en het stoppen van

de wegwerpcultuur, om een herwaardering van kwalitatief hoogwaardige producten en het belang van onderhoud en repareren. Ten diepste gaat het om het uitdagen van de consumptiemaatschappij die de afgelopen decennia zo diep geworteld is geraakt in ons dagelijkse leven. De Fairphone is een bekend voorbeeld van een bedrijf dat niet alleen een nieuw product op de markt zet, maar daar ook een cultuurverandering mee wil bereiken.

Een manier om de radicaliteit van nieuwe manieren denken met betrekking tot de circulaire economie te operationaliseren is de R-ladder. De R-ladder zegt iets over de radicaliteit van de circulaire principes die ten grondslag liggen aan het initiatief. De R-strategieën boven aan de ladder (Refuse en Rethink, Reduce) proberen tot de kern van de consumptiemaatschappij te komen beogen het totale grondstoffengebruik te verminderen (narrowing the loop). De R-strategieën in het midden (Reuse en Remanufacturing, en Repair) stellen de behoefte aan nieuwe grondstoffen uit (slowing the loop). Tot slot is recycling gericht op het sluiten van de kringloop van grondstoffen (closing the loop). Een manier om de nieuwe denken over de circulaire economie te beoordelen is dus te kijken naar de 'r-waarde': hoe lager de waarde, hoe hoger de radicaliteit. Een evaluatievraag kan dus zijn:

- Waar zou je dit initiatief op de R-ladder plaatsen, en hoe verhoudt zich dat tot de dominante praktijken in die betreffende sector/productgroep?

Uiteraard is de R-ladder een hele gerichte manier om het anders denken in kaart te brengen, en zijn er diverse manieren om naar nieuwe manieren van denken te kijken. Onze ervaring is dat juist die algemenere vragen soms kunnen helpen een tunnelvisie te voorkomen. Wij geven ter inspiratie de volgende vragen mee:

- Tot in hoeverre probeert het initiatief dominante beelden, waarden en paradigma's uit te dagen en ter discussie te stellen?
- Tot in hoeverre probeert het initiatief mensen uit te lokken anders naar een onderwerp te kijken en daarmee een bredere cultuuromslag te bevorderen?
- Tot in hoeverre probeert het initiatief bij te dragen aan een nieuwe taal en/of visie voor de toekomst?

Nieuwe manieren van organiseren

Transities zijn systeemveranderingen, waarbij actoren zich op andere manieren tot elkaar gaan verhouden. Was het fossiele energiesysteem vooral centraal georganiseerd vanuit een beperkt aantal fossiele bronnen (kolencentrales, gascentrales, etc.), kent het duurzame energiesysteem van de toekomst een veel decentraler karakter met een verscheidenheid aan duurzame bronnen (zon, wind, geothermie, aquathermie, etc.) op veel verschillende plekken. Het leidt tot andere organisatievormen en businessmodellen.

Ook de transitie naar een circulaire economie vraagt om nieuwe manieren van organiseren. In de *take-make-waste* economie stond de producent aan het begin van de keten, en de consument als laatste tussenstop voor de afvalfase, waarbij de producent allang uit beeld is geraakt. In een circulaire economie zal dit veranderen. Producenten zullen over de hele levensloop van een product verantwoordelijk of op zijn minst betrokken blijven. Van de consument wordt een actievere rol vereist door zorgvuldig gebruik, goed onderhoud of op zijn minst het zorgdragen voor retourneren van product naar de goede plek of partij. Het vraagt om nieuwe ketensamenwerking waarbij verschillende partijen tot nieuwe afspraken en rollen moeten komen.

Maar denk ook breder aan coöperatieve organisatievormen die een alternatief kunnen bieden op kapitalistische verdienmodellen waarvan groei een inherent onderdeel is en die daarmee in veel gevallen haaks staan op de hogere rangen van de R-ladder (refuse, reduce). Om de radicaliteit van de nieuwe manieren van organisatie te evalueren geven we ter inspiratie de volgende vragen mee:

- Probeert het initiatief te komen tot een nieuw organisatiemodel? Denk bijvoorbeeld aan een coöperatieve vorm die leidt tot een verschuiving tussen wat publieke en private is georganiseerd. Of tussen informeel en formeel, of profit- en not for profit.
- Probeert het initiatief te komen tot nieuwe ketensamenwerking? Tot in hoeverre leidt het initiatief tot een nieuwe manier van samenwerking tussen producenten, leveranciers, afnemers, consumenten?
- Probeert het initiatief te komen tot een nieuw verdienmodel? Waar in de keten en door wie wordt waarde toegevoegd, en waar komt dit terecht?

Nieuwe manieren van doen

Uiteindelijk moeten transitieën leiden tot nieuwe praktijken die in lijn zijn met de gewenste toekomst. Kortom, het nieuwe denken en organiseren moet leiden tot nieuwe praktijken. Iemand die een telefoon laat repareren in plaats van een nieuwe te kopen. Iemand die geen lamp (het product) meer koopt, maar licht (de dienst). Iemand die besluit iets niet te kopen. Maar anders doen gaat verder dan consumptie en richt zich op veranderende praktijken van burgers in algemene zin. Zo is het in de transitie naar duurzame mobiliteit wellicht ingrijpender om over te stappen op deelmobiliteit dan om een elektrische auto aan te schaffen. Dit nieuwe (individuele) gedrag wordt echter ook sterk gevormd door veranderingen in de context, bijvoorbeeld door een gemeente die coöperaties ondersteunt en parkeernormen verlaagt of door bedrijven die thuiswerken financieren. Doorbraakprojecten richten zich dus niet op 'nudges' of het efficiënter maken van gedrag, maar proberen geheel andere praktijken te manifesteren en daarmee het dagelijkse gedrag te sturen.

Mogelijke vragen om te stellen zijn:

- Tot in hoeverre breekt het initiatief in op dagelijkse routines en handelingen?
- Tot in hoeverre lokt het initiatief alternatief gedrag van burgers of consumenten uit?

Eindoordeel over de radicaliteit

We kijken eerst naar de radicaliteit om dit de essentie is van een doorbraakproject: is dit een transitiegerichte activiteit gericht op een fundamenteel andere manier van denken, organiseren of doen, of is dit een regulier innovatieproject gericht op het verbeteren van het bestaande? Natuurlijk is dit zelden een binaire vraag waar eenduidig ja of nee op kan worden geantwoord, maar het is wel degelijk mogelijk iets te zeggen over de mate waarin een initiatief alternatieve manieren van denken, organiseren en doen nastreeft. Aangezien de essentie van het programma van de Provincie Zuid-Holland is om doorbraakprojecten te financieren en niet reguliere innovatieprojecten, stellen wij dan ook voor **de beoordeling van de radicaliteit als uitsluitingscriterium** op te nemen. Na de radicaliteit met elkaar besproken te hebben volgt dus een beslissing: zien wij voldoende doorbraakpotentie om hiermee door te gaan? Alleen wanneer dit antwoord positief is, is het zinvol om de volgende stap te zetten en ook te kijken naar de verschillende typen impact. Hierbij benadrukken we dat een initiatief

niet per se op alle drie dimensies zeer radicaal hoeft te zijn om door te gaan – belangrijk is dat er voldoende doorbraakpotentie is voor minstens één dimensie.

3.2 Het beoordelen van de verschillende typen impact

Doorbraakprojecten moeten aanzetten tot fundamenteel andere manieren van denken, organiseren of doen. Hier kunnen ze op verschillende manieren aan bijdragen. Op de meest directe manier gaat het om het tastbare resultaat binnen de projectcontext, oftewel de materiële impact. Kortom, een initiatief kan impactvol zijn door directe en meetbare resultaten te boeken. Maar een initiatief heeft impact die breder is dan dat. Wij onderscheiden de volgende drie typen impact: naast de materiële impact zijn dat (2) de iconische impact en (3) maatschappelijke impact

Materiële impact

Ten eerste kan een initiatief direct resultaat leveren in lijn met de gewenste toekomst; bijvoorbeeld in termen van reductie van CO₂-uitstoot, het aantal deelnemers dat het wil bereiken, of de afname in materiaalgebruik.

Een voorbeeld is het initiatief *buyer group circulaire scholen*, dat in één klap zo veel mogelijk scholen in Nederland wil betrekken om circulair aan te besteden met behulp van een zogeheten inkoopcollectief – een organisatievorm waar meerdere partijen krachten bundelen om kennis- en schaalvoordelen te creëren.

Iconische impact

Eerder stelden we al dat een transitie zonder cultuurverandering haast ondenkbaar is. Naast de materiële veranderingen spelen ook culturele factoren een rol, zoals de gangbare ideeën, dominante discours en de onderliggende paradigma's die ons denken en praten over een onderwerp vormgeven. Ook hier kan een initiatief meer of minder impact bewerkstelligen. Een manier om naar doorbraakpotentieel van een initiatief te kijken is dan ook om te beoordelen tot in hoeverre iets iconisch is of niet. Heeft het initiatief een zogeheten 'wow-effect'? In andere woorden, weet het initiatief echt tot de verbeelding te spreken? Zet het een nieuw denken in gang? Fungeert het als een icoon voor de achterliggende visie? Is het spraakmakend of controversieel en brengt het een maatschappelijke of beleidsdiscussies op gang, en geeft deze richting?

Pieter Pot heeft deze iconische functie. Door als supermarkt volledig zonder plastic verpakkingsmateriaal te werken staat het icoon voor een beweging weg van plastic wegwerpmaterialen. Het spreekt tot de verbeelding en zet discussie op gang. Kan dit? En hoe werkt dit dan? Zou dit schaalbaar zijn, en wat is hier dan voor nodig?

Iconische projecten zijn ook belangrijk omdat ze bestaande normen, wetten of regels ter discussie stellen. Vaak lopen transities tegen tal van kleine hobbeltjes. Iets is nog nooit eerder gedaan, dus niemand durft die eerste stap te zetten. Of in veel gevallen loopt een initiatief tegen een oude norm, regel of wet aan, die de voortgang frustrereert. Denk bijvoorbeeld aan de startup PaperWise. Zij maken papier van landbouwafval, maar kunnen niet meedoen in aanbestedingen want hun papier draagt geen FSC-keurmerk (het is immers niet van hout gemaakt). Een doorbraakproject weet dit soort institutionele barrières succesvol te adresseren en plaveit zo de weg voor toekomstige initiatieven. Het zijn

initiatieven die de bestaande orde ontregelen en leiden tot verandering van randvoorwaarden. Door af te wijken van het gebruikelijke manier van doen 'schuurt' het initiatief met de context. Huidige structurele barrières worden ontdekt en geagendeerd, regels en normen worden beïnvloed. Het initiatief plaveit de weg om wat nu alleen nog uitzonderlijk mogelijk is, 'normaal' te maken.

Een ander goed voorbeeld van dit type project zijn de drijvende bollen in Rotterdam, waar de gemeente zo'n tien jaar geleden ging experimenteren met het bouwen van drijvende gebouwen. Dit ging niet zonder slag of stoot, aangezien meerdere (eigen) regels moesten worden doorbroken om dit te realiseren. Maar dankzij dit project zijn die regels nu dus aan de kaak gesteld, en er is dus een uitzondering voor gemaakt, wat het voor een volgend project veel eenvoudig zal maken.

Maatschappelijke impact.

De transitie naar een circulaire economie staat steeds minder ter discussie. Het idee dat deze transitie moet plaatsvinden, wordt breed onderschreven. Hierdoor is het ondertussen niet alleen meer de vraag *of* we een transitie krijgen, maar ook *welke*. Hiermee bedoelen we dat transities verschillende maatschappelijke uitkomsten hebben, waarbij de baten en lasten op andere manieren verdeeld worden. Ook in de transitie naar de circulaire economie begint deze discussie steeds nadrukkelijker naar voren te komen. Want voor wie is deze transitie? Wie mag en kan meedoen? Wie verdient eraan? Wie heeft er iets over te zeggen? Het zijn alternatieve waarden zoals inclusie, rechtvaardigheid, transparantie en openheid, betaalbaarheid, zeggenschap, etc.

Het gaat hier dus om vragen m.b.t. de mate waarin groepen mensen worden bevoordeeld en benadeeld tijdens de verdeling van lasten en baten van het initiatief; de mate waarin groepen mensen in staat zijn te participeren in het ontwerp, de planning, en de implementatie van het initiatief; en de mate waarin wensen en noden van specifieke groepen worden meegenomen binnen het ontwerp, de planning, en de implementatie van het initiatief (bijvoorbeeld, probeert het initiatief om mensen te bereiken die gemarginaliseerd zijn o.b.v. klasse, etniciteit, gender, of seksuele oriëntatie?). Deze maatschappelijke waarden kunnen meer of minder vertegenwoordigd zijn in de verschillende initiatieven. In het behartigen van die *maatschappelijke* waarden ligt ook een belangrijke rol voor overheden, en daarom moet dit ook onderdeel zijn van dit afwegingskader.

Een voorbeeld van het belang van het meenemen van maatschappelijke waarden zien we terug bij de discussie over de groei van stedelijke deelmobiliteit (auto's, scooters, steps). Deze ontwikkeling kan een belangrijke stap vormen in het vormgeven van circulaire en duurzame mobiliteit, maar voor de Provincie zou het ook uit moeten maken onder welke (voor)waarden dit gebeurt: die van de Nederlandse overheid en haar burgers, of die van internationale venture kapitalisten en hun consumenten.

Het Voedselcollectief Utrecht (VOKO) is een voorbeeld van een initiatief dat duidelijk wel maatschappelijke impact nastreeft. VOKO beoogt de voedselketen te verkorten en de verhouding tussen producent en afnemer te veranderen. Het heeft een coöperatieve structuur waarin leden tevens eigenaar zijn, gelijke inspraak hebben en gezamenlijk het

gehele distributie- en administratieproces van het voedsel organiseren. In ruil voor gemiddeld 4 uur vrijwilligerswerk in de maand krijgen leden toegang tot VOKO's netwerk van lokale voedselproducenten waar zij voor een eerlijke prijs verse producten kunnen aanschaffen. De zelf aangegeven kernwaarden van VOKO zijn kwaliteit, transparantie, en verbinding. Deze vormen een radicaal alternatief op het huidige voedselsysteem dat gericht is op (onder andere) efficiëntie, verhulling van echte maatschappelijke en ecologische kosten, en consumptie.

Eindoordeel over de mogelijke impact.

Op basis van bovenstaande categorieën kunnen we op gestructureerde wijze de verschillende types impact van een doorbraakproject in kaart brengen. In hoeverre beantwoordt het experiment aan de verwachting van de drie type impacts? Een doorbraakproject vervult de drie typen impact in meer of mindere mate. Door de mogelijke impact van experimenten in kaart te brengen en met elkaar te bespreken ontstaat een rijker en gelaagd begrip van de mogelijke typen en doelen van initiatieven.

De verschillende functies zijn complementair, maar kennen ook mogelijke 'trade-offs'. Als bijvoorbeeld conflicten uit de weg worden gegaan om toch snel resultaat te bereiken (materiële impact), is de kans op een iconisch effect wellicht kleiner. Overigens hebben initiatiefnemers lang niet altijd bovenstaande functies als (primaire) doel: zij willen vaak gewoon aan de slag met een goed idee en streven naar succes in termen van direct, tastbaar resultaat. Een evaluatieoefening als deze kan daarom het perspectief openbreken en ook andere mogelijke impacts belichten en helpen daarop te sturen. We zien de beoordeling van de mogelijke impact dan ook niet als een hard uitsluitingsbeginsel maar als een manier om een gelaagd beeld van impact te creëren en initiatieven te helpen meer impact te bereiken. Daarnaast kan het de Provincie helpen een betere portfolio-aanpak te krijgen, door op zoek te gaan naar een goede mix van doorbraakprojecten die allemaal in meer of mindere mate andere typen impact nastreven.

3.3 Het beoordelen van de haalbaarheid

Uiteindelijk moet een project ook gerealiseerd kunnen worden en de potentie hebben om eventueel ook herhaalbaar en schaalbaar te zijn. Ten eerste is daar de praktische kant van de uitvoerbaarheid. Is het een overtuigend projectplan? Is de beoogde samenwerking realistisch? Is er vertrouwen in het team en de mensen achter het initiatief? Het zijn hele belangrijke vragen, maar we denken niet dat wij als transitiekundigen de logische partij zijn om handreikingen te geven over hoe dit te beoordelen en zullen hier dan ook niet verder op ingaan.

Vanuit transitieperspectief heeft de vraag of een initiatief capabel genoeg is om die ambitie te realiseren, ook te maken met de interactie met de directe omgeving. In hoeverre is een initiatief verbonden met het regime of bevindt het zich geïsoleerd in de marge? Om de haalbaarheid van initiatieven te beoordelen is het daarom ook zinvol om de volgende capaciteiten in kaart te brengen:

- Is er steun, betrokkenheid, enthousiasme en eigenaarschap vanuit diverse netwerken voor dit initiatief? Probeert dit initiatief (nieuwe) relaties op te bouwen met diverse



actoren? Tot in hoeverre hebben die actoren complementaire capaciteiten en achtergronden?

- Sluit het initiatief aan bij urgenties en noden van (lokaal) betrokkenen en/of de bestuurlijke en beleidscontext; of bij de urgenties en kansen in andere domeinen? Speelt het slim in op crisis en/of kansen in de omgeving?
- Is het makkelijk *haalbaar* of *herhaalbaar* in een andere omgeving?

Eindoordeel over de haalbaarheid.

Naast de praktische kant van de uitvoerbaarheid (projectplan, team, etc.) doen we in dit laatste onderdeel ook een oproep om vanuit transitieperspectief naar de haalbaarheid te kijken. Dit betekent dat we voorstellen om niet alleen naar het initiatief zelf te kijken, maar ook naar de context waarin het opereert. Ook deze categorie zien we niet als een keihard criterium voor directe uitsluiting, maar wel als een onderdeel dat om aandacht vraagt – zowel vanuit het initiatief zelf als vanuit de Provincie. Want de Provincie is een belangrijke speler in het bepalen van de context. Zij zijn in staat te beoordelen of er andere soortgelijke initiatieven spelen binnen het door hun geïnitieerde vernieuwers- en versnellersnetwerk en hebben daarin een belangrijke netwerkfunctie te spelen. Daarnaast kunnen zij ook helpen de bestuurlijke en beleidscontext vorm te geven, zodat deze het initiatief gunstiger gezind zijn.

Maar wanneer er veel geschikte initiatieven zijn die zowel hoog scoren op radicaliteit als impact, kan de haalbaarheid wel degelijk een belangrijke reden voor uitsluiting worden. Het is vanuit transitieperspectief namelijk belangrijk dat de Provincie zich niet alleen richt op het ondersteunen van individuele initiatieven maar werkt aan een portfolio: een diversiteit aan doorbraakprojecten die elkaar kunnen aanvullen en versterken in termen van doelen en functies; kleinschalige initiatieven en ambitieuze interventies, laag- en hooghangend fruit; en processen van opbouw en afbouw. Het leren vindt vervolgens plaats binnen, tussen en voorbij de initiatieven. Vanuit deze onderlinge versterking kan zo ook het besef worden gestimuleerd dat een doorbraakproject ook niet het complete systeem kan en hoeft te veranderen, maar dat dit juist een collectieve opgave is. Door het werken aan een portfolio kunnen ook overkoepelende leerdoelen worden vastgesteld en kan een overkoepelende monitoring plaatsvinden van de effecten en het type impact van de experimenten.

4. Tot besluit

In dit evaluatiekader hebben we gekeken naar doorbraakinitiatieven vanuit een transitieperspectief. Vanuit dit perspectief zijn doorbraken niet (alleen) technologisch, maar gaan zij altijd gepaard met alternatieve manieren van denken, organiseren en doen. Vervolgens hebben we een evaluatiekader gepresenteerd dat potentiële doorbraakprojecten beoordeelt op basis van de volgende drie stappen, te weten (1) de **radicaliteit** van een project: (2) de verschillende manieren waarop een initiatief **impact** kan hebben en de beoogde radicaliteit kan nastreven en (3) **haalbaarheid**, waarbij we niet alleen naar de praktische kant (projectplan, team, etc.) maar juist ook naar de interactie met de context hebben gekeken.

Nogmaals, dit evaluatiekader is vooral bedoeld om een lerend gesprek op gang te brengen over het nut en de noodzaak van een initiatief en om het transitie-potentieel te bediscussiëren. Tevens kan het een effectief middel zijn om inzichtelijk te maken waarin een initiatief tekortschiet en/of hoe het zich kan doorontwikkelen. Het invullen van het

evaluatiekader vereist een zekere kennis van zowel het initiatief als de systemen waarbinnen het zich beweegt. Uiteraard is dit type evaluatie een subjectieve bezigheid. De scores zijn niet absoluut en de dimensies zijn veelal complementair aan elkaar. In het bijgesloten vragen- en beoordelingsformulier geven we daarom de ruimte om eerst een kwalitatieve beoordeling van de criteria uit te voeren, om vervolgens kwantitatief te kunnen scoren (op een schaal van [laag naar hoog] 1-5). Hiermee hopen we een balans te hebben gevonden tussen brede discussies en duidelijke richtlijnen.

Referenties

- Geels, F. W. (2002). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: A multi-level perspective and a case-study. *Research Policy*, 31(8-9), 1257-1274. [https://doi.org/10.1016/S0048-7333\(02\)00062-8](https://doi.org/10.1016/S0048-7333(02)00062-8)
- Haxeltine, A., Avelino, F., Pel, B., Dumitru, A., Kemp, R., Longhurst, N., Chilvers, J., & Wittmayer, J. M. (2016). A Framework for transformative social innovation. *TRANSIT Working Paper 5*, 5(2-1), 1-33. <http://www.transitsocialinnovation.eu/>.

Vragenformulier

Categorie	Subcategorie	Mogelijke vragen
Radicaliteit	Denken	<ul style="list-style-type: none"> - Waar zou je dit initiatief op de R-ladder plaatsen, en hoe verhoudt zich dat tot de dominante praktijken in die betreffende sector/productgroep? - Tot in hoeverre probeert het initiatief dominante waarden en paradigma's uit te dagen en ter discussie te stellen? - Tot in hoeverre probeert het initiatief mensen uit te lokken anders naar een onderwerp te kijken en daarmee een bredere culturomslag te bevorderen? - Tot in hoeverre probeert het initiatief bij te dragen aan een nieuwe taal en/of visie voor de toekomst?
	Organiseren	<ul style="list-style-type: none"> - Probeert het initiatief te komen tot een nieuw (intern) organisatiemodel? - Probeert het initiatief te komen tot nieuwe (externe) ketensamenwerking? - Probeert het initiatief te komen tot een nieuw verdienmodel?
	Doen	<ul style="list-style-type: none"> - Tot in hoeverre breekt het initiatief in op dagelijkse routines en handelingen? - Tot in hoeverre lokt het initiatief alternatief gedrag van burgers of consumenten uit?
Impact	Materieel	<ul style="list-style-type: none"> - Leidt het initiatief tot substantiële CO2-vermindering? - Leidt het tot een substantiële afname in materiaalverbruik? - Weet dit project een grote groep mensen te bereiken?
	Iconisch	<ul style="list-style-type: none"> - Heeft het initiatief een zogeheten 'wow-effect'? (spreekt tot verbeelding/fungeert als icoon). - Is het spraakmakend of controversieel en brengt het een maatschappelijke of beleidsdiscussie op gang? - Stelt het initiatief bestaande wetten of regels ter discussie?
	Maatschappelijk	<ul style="list-style-type: none"> - Is er aandacht voor eerlijke verdeling van lasten en baten? - Stelt het diverse groepen mensen in staat te participeren in ontwerp, planning, en implementatie? - Probeert het mensen te bereiken die gemarginaliseerd zijn o.b.v. inkomen, klasse, etniciteit, gender, of seksuele oriëntatie?).
Haalbaarheid	Steun diverse netwerken	<ul style="list-style-type: none"> - Is er steun, betrokkenheid, enthousiasme en eigenaarschap vanuit diverse netwerken voor dit initiatief? - Probeert dit initiatief (nieuwe) relaties op te bouwen met diverse actoren? - Tot in hoeverre hebben die actoren complementaire capaciteiten en achtergronden?
	Urgentie & context	<ul style="list-style-type: none"> - Sluit het initiatief aan bij urgenties en noden van (lokaal) betrokkenen en/of de bestuurlijke en beleidscontext; - Sluit het initiatief aan bij de urgenties en kansen in andere domeinen? - Speelt het slim in op crisis en/of kansen in de omgeving?
	Herhaalbaar & schaalbaar	<ul style="list-style-type: none"> - Is het initiatief makkelijk schaalbaar? - Is het initiatief makkelijk schaalbaar in een andere omgeving?

Beoordelingsformulier

Categorie	Subcategorie	Beoordeling	Score (1-5)
Radicaliteit	Denken		
	Organiseren		
	Doen		
Impact	Materieel		
	Iconisch		
	Maatschappelijk		
Haalbaarheid	Steun diverse netwerken		
	Urgentie & context		
	Herhaalbaar & schaalbaar		
Totaalscore			