

Over de moeizame overgang van proef naar praktijk



De overgang van proef naar praktijk gaat zelden vanzelf. In de laatste fase van de Praktijkproef Amsterdam is daarom bewust gewerkt aan het consolideren van de resultaten en lessen. Waarom is die overgang eigenlijk zo lastig? En wat kunnen we doen om de weg van testen naar toepassen te effenen? De Praktijkproef Amsterdam leert dat toepassen veel meer is dan het opschalen van een vernieuwing – het is vooral ook het opschudden van de staande praktijk.

Er zijn heel wat maatschappelijke vraagstukken die dringend om nieuwe antwoorden vragen. Hoe krijgen we de wijk aardgasvrij, hoe maken we steden bestand tegen klimaatverandering of, dichter bij huis, hoe realiseren we smart mobility? Bij dit soort complexe vraagstukken zetten overheden steeds vaker *leren door doen* in. Zo'n proeftuin, pilot, living lab of praktijkproef levert steevast interessante inzichten en lessen op. Maar dan? In zijn oratie 'Smart mobility and societal challenges' in 2016, aan de TU/e, verwoordde Hans Jeekel de gevoelens van velen: "Many pilots were made, but scaling up failed."

Nu moet je soms wat verder kijken dan de proef. Diverse in de Praktijkproef Amsterdam ontwikkelende concepten en instrumenten worden intussen breder toegepast, binnen en buiten de regio Amsterdam. Maar het gevoel blijft dat de geboekte resultaten in zowel de Praktijkproef Amsterdam als andere smart mobility-proeven nog onvoldoende optellen tot een transitie naar duurzame en slimme mobiliteit. Kleinschalige vernieuwing alleen is niet voldoende, we willen doorgroeien naar grootschalige toepassing. *Smart mobility Dutch reality* luidt de slogan – maar zo breed en nationaal is die realiteit nog niet.

Paradox van de proef

Hoe komt het dat, zelfs als er sprake is van een rendabele investering, de overgang van proef naar praktijk vaak moeizaam verloopt? Het antwoord op die vraag moeten we mede zoeken in het ontwerp van de proeven zelf. Een project als de Praktijkproef Amsterdam krijgt meer ruimte en extra (financiële) middelen. De proef wordt uitgevoerd door enthousiaste betrokkenen, mensen die het leuk vinden samen aan iets vernieuwends te werken. En de betrokkenen krijgen de gelegenheid om de proef volgens een eigen werkwijze uit te voeren. Deze ontwerpkenmerken verklaren goed de populariteit en het succes van de praktijkproeven. Maar het zijn exact diezelfde factoren die het opschalen lastig maken. We noemen dit de paradox van de proef.¹

Die eigen werkwijze bijvoorbeeld staat los van wat gebruikelijk is binnen de organisatie. Andere mensen dan de direct betrokkenen voelen zich niet verantwoordelijk iets met de resultaten te doen. Het past allemaal niet binnen het reguliere budget en er is onvoldoende capaciteit beschikbaar. En er is afstand tot de reguliere operationele processen. Deze keerzijde van het succes van proeven raakt aan de klassieke span-

¹ Jaap Groenendijk (2017). 'Paradox van de proef, verbinden van leren met reguliere in- en uitvoering.' Colloquium Vervoersplanologisch Speurwerk.

Ontwerp proeven	Succesfactor exploratie	Faalfactor exploitatie
Meer ruimte	Wat minder last van hiërarchie, regels en routines	Afstand tot de reguliere operationele processen
Extra middelen	Net dat stapje extra kunnen doen	Past niet binnen het reguliere budget, onvoldoende capaciteit beschikbaar
Enthousiaste betrokkenen	Mensen die het leuk vinden samen aan iets vernieuwends te werken	Anderen mensen voelen zich niet verantwoordelijk iets met de resultaten te doen
Eigen werkwijze	Gemakkelijker triple helix-samenwerking	Staat los van wat gebruikelijk is binnen de organisatie

Tabel 1:
Succes- of faalfactor?

ning tussen exploratie en exploitatie: wat de succesfactor van de een is, is de faalfactor van de ander. Zie ook tabel 1.

Het herkennen van de paradox van de proef is belangrijk, omdat die de aandacht vestigt op het feit dat toepassen niet alleen een kwestie is van het opschalen van een vernieuwing. De gedachte dat we succesvolle resultaten simpelweg kunnen uitrollen is zelfs naïef te noemen. Voor de overgang van proef naar praktijk moeten we de aandacht namelijk verbreden naar de omgeving – de wereld van organisaties en operationele processen met zo hun eigen regels en routines (de bestuurskundige traditie spreekt over *instituties*).

In hun artikel 'Developing collaborative capacity in pilot projects' laten Jitske van Poppering-Verkerk en Arwin van Buuren (2017) fraai zien hoe de ontwerpkenmerken van proeven juist ingrijpen op die omgeving. Het institutionele vermogen schiet in dit verband nogal eens tekort: instituties faciliteren het opschalen niet, laat staan dat ze het stimuleren, maar ongewild belemmeren ze het opschalen. Niet voor niets was het advies van het 'Haalbaarheidsonderzoek toepassing Praktijkproef Amsterdam' om met een zekere urgentie de staande organisatie(s) te versterken. Kortom, de stap naar toepassen en opschalen is ook een kwestie van het opschudden van de staande praktijk.

Leren op drie niveaus

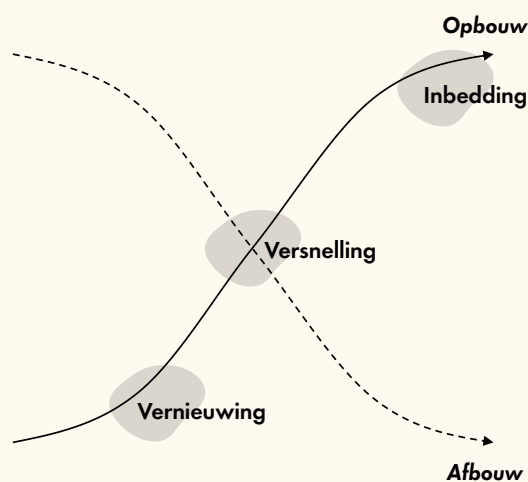
Dat brengt ons op een belangrijk punt over het leren van proeven. Vaak is dat leren vooral gericht op de (technische) vernieuwing binnen een proef. Maar voor het succesvol afleggen van de weg van testen naar toepassen moet leren op drie niveaus plaatsvinden, zoals Suzanne Potjer (2019) in 'Experimenteel bestuur' mooi heeft uitgewerkt. Met een schuin oog naar figuur 1 nemen we die niveaus kort door:

Leren binnen proeven

Binnen proeven schuilt de vernieuwing. Op dit niveau is de afgelopen jaren in Praktijkproef Amsterdam en de andere smart mobility-proeven veel geleerd.

Leren tussen proeven

Het leren op dit niveau creëert versnelling op de x-curve van transitie. Uit het onderzoek naar de sturing van smart mobility-pilots dat we recent in opdracht van het ministerie van Infrastructuur en Waterstaat hebben uitgevoerd, blijkt dat er op dit niveau nog een wereld is



Figuur 1:
Leren op drie niveaus geplot op de x-curve van transitie.

te winnen. Proeven zouden niet zozeer beoordeeld moeten worden op de kwaliteit en voortgang van de proef zelf, als wel op de toegevoegde waarde ten opzichte van andere proeven.

Leren tussen proeven en de omgeving

Het leren tussen proeven en de omgeving zorgt voor de inbedding. De grote uitdaging is om tweerichtingsverkeer op gang te brengen. Proeven zijn op allerlei manieren onderhevig aan de omgeving, maar kan het ook andersom? Mogen proeven 'terugpraten' en veranderingen binnen de wereld van organisaties en operationele processen agenderen en tot realiteit maken? Juist met het oog op het doorgroeien naar grootschalige toepassing liggen op dit niveau kansen door proeven bewust te ontwerpen, zodat ze ook veranderkracht voor de omgeving hebben, en lessen te benutten. Want zonder inbedding vervliegt de vernieuwing.

Tot slot

Proeven doen precies waar op dit moment grote behoefte aan is. In de Praktijkproef Amsterdam is getest hoe we nieuwe, slimme oplossingen voor mobiliteit in stedelijke regio's kunnen realiseren door systemen in de auto en langs de weg samen te laten werken. Maar de weg van testen naar toepassen is, Suzanne Potjer parafraserend, een kronkelig pad van het mogelijke via het haalbare naar het gangbare. Voor het succesvol afleggen van die weg moeten we veranderingen realiseren binnen de wereld van organisaties en operationele processen. Die omgeving leert vaak niet actief mee in proeven en heeft dus een leerachterstand in te halen. Niet voor niets is het patroon van opbouw in de x-curve van transitie ook wel getypeerd als 'een breekijzer voor regimeverandering'.²

Hoopvol is dat er in toenemende mate aandacht is voor het vervolg: wat als een proef is afgerond? Zo is in Socrates2.0, onderdeel van de laatste fase van Praktijkproef Amsterdam, een eerste stap gezet door een raamwerk te ontwikkelen voor hoe private en publieke partijen vanuit een veranderende rol effectief kunnen samenwerken. Inbedding vraagt om het problematiseren van de overgang van proef naar praktijk.³ Als vanzelf komt de omgeving dan in beeld en kunnen we onderzoeken wat in bredere zin nodig is aan veranderingen in regels en routines. ●

De auteur

Jaap Groenendijk is partner bij TwynstraGudde en buitenpromovendus aan Erasmus Universiteit Rotterdam.

² Dutch Research Institute for Sustainability Transitions & Nederlandse School voor Openbaar Bestuur (2020). 'Sturing in transitie; een raamwerk voor strategiebepaling.'

³ Bruno Turnheim, Paula Kivimaa & Frans Berkhout (2018). 'Innovating climate governance; moving beyond experiments.'