



Reflexieve procesmonitoring: interactief én kritisch

Hoe kun je vanuit een innovatieproject tot institutionele veranderingen komen? Voor deze vraag staan projectteams die streven naar een duurzame ontwikkeling in een sector of gebied. Speciaal voor hen is reflexieve procesmonitoring in ontwikkeling, een nieuwe methode van monitoring en evaluatie voor trajecten gericht op systeeminnovatie. De methode is in beginsel interactief, hij wordt uitgevoerd door betrokkenen zelf. Toch kan een speciale monitor nuttig en nodig zijn, blijkt uit vier pilots.

Door in projecten het leerproces te monitoren en af te stemmen op externe ontwikkelingen, draagt reflexieve procesmonitoring (RPM) bij aan de effectiviteit van deze projecten. RPM stimuleert dat projectteams een divers netwerk opbouwen en dat in die netwerken nieuwe ideeën en handelingspatronen ontstaan. Door regelmatig te reflecteren op de kwaliteit van het leerproces in relatie tot knelpunten en kansen in het bestaande systeem kan de projectaanpak worden verbeterd. De monitoring gebeurt – al dan niet stapsgewijs – in cycli: eerst wordt het leerproces in netwerken waargenomen en geanalyseerd, vervolgens wordt hier op gereflecteerd, wat aanleiding kan zijn voor aanpassing van de projectaanpak. Dat heeft weer invloed op het leerproces, dat waargenomen kan worden, en zo verder (zie kader Bouwstenen van RPM).

Voor dit soort leerprocessen zijn – op basis van theorie en wetenschappelijk onderzoek – kwaliteitscriteria geformuleerd: indicatoren. Ook zijn speciale instrumenten ontwikkeld die worden ingezet voor alle RPM-activiteiten. Hoewel er al een vrij stevige basis is

ontstaan, is het nodig om de methode nog verder te ontwikkelen, te valideren en te ontsluiten. Dat gebeurt de komende twee jaar in vervolgonderzoek met het Athena Instituut van de Vrije Universiteit. Eén van de vragen uit het onderzoek rond RPM bespreken we in dit artikel: kunnen betrokken actoren de monitoring zelfstandig uitvoeren of is een speciale monitor nodig? In vier pilots (zie kader De innovatieprojecten) is RPM ingezet en de inbreng van de monitor onderzocht.

>> Uitvoering van de monitoring in de innovatieprojecten

De monitor raakte betrokken bij het glastuinbouwproject toen dat net van de grond kwam. De RPM kon daarom stevig worden ingebed in het ontwerp van het project. Het projectteam wilde verkennen welke stakeholders relevant waren. Ook wilde het team met hen een goede oplossingsrichting ontwerpen voor emissie van gewasbeschermingsmiddelen naar het oppervlaktewater.

De monitor had in deze pilot eigenlijk alleen een faciliterende rol. Met haar hulp formuleerde het projectteam vragen voor een serie verkennende gesprekken tussen de projectteamleden en externe partijen. Bij de opbouw van het netwerk is gelet op het creëren van voldoende heterogeniteit, een belangrijke conditie voor leren. Het hele team analyseerde de gesprekken en reflecteerde erop onder begeleiding van de monitor.

Ook in het project BGood waren er nog geen netwerken gevormd toen de monitor bijspong. Het project dat bedoeld was om de kloof tussen burgers en veehouderij te dichten, eindigde bovendien kort na een collectieve bijeenkomst van vele boeren, onderzoekers en anderen om netwerken te vormen. Deze situatie bepaalde de bijdrage van de monitor. Die beperkte zich vrijwel geheel tot inbreng tijdens de vergaderingen van het projectteam ter voorbereiding van deze bijeenkomst. De monitor hamerde erop dat tijdens de netwerkbijeenkomst condities voor leren gerealiseerd moesten worden, zoals een systeeminnovatief karakter van de 'actiestrategieën' die de deelnemers zouden ontwikkelen.

In het maïsproject dat al wat langer liep, was de monitor lid van het projectteam dat de agenda voor meerdere netwerkbijeenkomsten vaststelde. Dit team stond voor de grote uitdaging om het gebruik van een aantal herbiciden in de maïsteelt terug te dringen. De monitor hield zelf de interviews met stakeholders. Ze legde haar analyses van de interviews voor aan het team om zo de reflectie te stimuleren. Deze taakverdeling bracht spanningsvelden met zich mee. De projectleider had behoefte aan iemand die echt meedeed aan het project, maar verlangde van diezelfde monitor ook een rol als waarnemer. Daarvoor is juist kritische distantie nodig. Daarnaast verwachtte de projectleider dat de monitor op basis van het onderzoek ook kon aangeven wat de beste projectinterventies waren. Die kwamen echter niet altijd vanzelfsprekend voort uit de analyse.

In het compostingsproject werd de monitoring vooral ingezet voor een evaluatie achteraf om het succes van dit netwerk zichtbaar te maken. Door het leerproces te analyseren dat gepaard ging aan dit succes, zouden teams van andere projecten weer kunnen leren. De evaluatiegesprekken hebben projectteam en

Bouwstenen van RPM

Reflexieve procesmonitoring bestaat uit een cyclus van min of meer geïntegreerde stappen: indicatoren en instrumenten ondersteunen de monitoring. Voor een uitgebreide beschrijving van en reflectie op deze bouwstenen zie Mierlo, van et al. 2007, en Mierlo, van et al. 2008.

>> RPM-cyclus en -activiteiten

De cyclus begint met het leerproces *waarnemen* op basis van interviews, participatie in bijeenkomsten en dergelijke. Deze waarnemingen worden *geanalyseerd* aan de hand van de indicatoren. De resultaten worden teruggekoppeld naar de actoren in het proces, waardoor deze gestimuleerd worden om te *reflecteren* op hun veronderstellingen en waarden, hun eigen handelen in relatie tot dat van andere betrokkenen én in relatie tot relevante ontwikkelingen in de geïnstitutionaliseerde context van het project. Dit is wat de monitoringsmethode reflexief maakt. Op basis van de reflectie op bedoelde en onbedoelde resultaten van projectactiviteiten en ontwikkelingen in de huidige sector kunnen doelen, strategie en activiteiten van het project zonnig worden aangepast. Bij voorkeur vindt deze cyclus meermalen plaats.

>> Indicatoren

RPM gebruikt een set indicatoren. Deze zijn gegrond op theorieën over leren en innovatieprocessen en empirisch onderzoek rond de eerste generatie systeeminnovatieve aanpakken. Er zijn twee hoofdgroepen indicatoren: *leerindicatoren* (voor de kwaliteit van leren) en *procesindicatoren* (over procescondities voor leren in het netwerk). De belangrijkste leerindicatoren zijn zowel op netwerkniveau als op actorniveau gedefinieerd. Ontwikkelingen op netwerkniveau zijn het gevolg van ontwikkelingen bij individuele actoren. Verder worden de indicatoren onderscheiden naar (1) percepties, (2) handelen en (3) institutionele verandering. Bij 'percepties' gaat het om hoe stakeholders hun kijk op de problemen veranderen en welke oplossingsrichtingen zij voorstaan. De procesindicatoren zijn onder te verdelen in indicatoren voor (1) netwerkontwikkeling, (2) interactie binnen het netwerk en (3) systeem aanpak.

>> Instrumenten

De indicatoren vormen de basis van RPM-instrumenten die worden ingezet bij de analyse van een project. Er zijn instrumenten voor het analyseren van het netwerk en knelpunten en kansen in het systeem. Ook zijn er instrumenten om de reflectie te bevorderen zoals richtlijnen voor het bijhouden van een dagboek.

De innovatieprojecten

>> Onkruidbestrijding in maïs

In een netwerk van Telen met toekomst in Zuidoost-Nederland werkt een groep stakeholders aan de vermindering van emissie van onkruidbestrijdingsmiddelen naar het oppervlaktewater, die bij de teelt van maïs gebruikt worden. Het netwerk dat bestaat uit Agrodix/Agerland, Nefyto/Syngenta, Cumela, LTO, het Waterschap Aa en Maas en PPO/DLV, zoekt gezamenlijke oplossingen voor het emissieprobleem.

>> Emissie in de glastuinbouw

Telen met toekomst richt zich in een deelproject in de glastuinbouw op vermindering van de emissie van gewasbeschermingsmiddelen naar het oppervlaktewater. Hiervoor is een coalitie gevormd met Waterschap Delfland en LTO Glaskracht. In een gebiedsgerichte aanpak die na afloop opgeschaald kan worden naar andere polders en waterschappen, willen LTO Groeiservice, HH Delfland en Telen met toekomst samen met telers en andere belanghebbenden een pilot uitvoeren rond vermindering van emissie. Deze pilot bevindt zich in de startfase.

>> Compostering

In de aardbeiteelt werkt Telen met toekomst aan compostering van gewasresten. Op deze wijze kan de bacterie *Xanthomonas*, een quarantaineziekte, in de bladresten worden gedood. De huidige praktijk is om bij een uitbraak van deze ziekte de gewasresten als afval af te voeren van het bedrijf. Dit betekent een verlies aan organisch materiaal en mineralen. Voor een goede toepassing van het composteren is een ruimere interpretatie van de wettelijke regelingen nodig. Deze pilot brengt verschillende partijen bijeen zoals ZLTO, de gemeente Zundert, CLTV, een loonwerker en aardbeitelers om deze ruimere interpretatie voor elkaar te krijgen. Inmiddels hebben zich nieuwe geïnteresseerde partijen aangemeld, waaronder boomkwekers die een goede oplossing voor snoeiafval zoeken.

>> BGood

Het doel van het project BGood (2006-2007) was nieuwe manieren te vinden om de sector en burgers met elkaar in gesprek te brengen en zo de kloof tussen hen te verkleinen. Eerst heeft het projectteam diverse mensen van buiten de sector veehouderij geïnterviewd die ook met een kloof te maken hebben. Op basis van hun uitspraken heeft het BGood-team een aantal actiestrategieën oftewel innovatieve zoekrichtingen geïdentificeerd. Het vormen van heterogene netwerken om daarmee aan de slag te gaan vond plaats tijdens een 'ontmoetdag', een brede bijeenkomst met diverse stakeholders van binnen en buiten de keten. Deze dag vormde tevens het formele einde van het project, in de verwachting dat de deelnemers voort zullen bouwen op de contacten die ze op die dag hebben gelegd.



monitor gezamenlijk gedaan, waarna de monitor de resultaten analyseerde en vervolgens inbracht voor een gezamenlijke reflectie.

>> Gevarieerde rollen van de monitor

De taakverdeling tussen projectteam en monitor had dus grofweg vier vormen: uitvoering van de monitoring door de monitor alleen; gezamenlijke uitvoering door monitor en projectteam; uitvoering door het projectteam gefaciliteerd door de monitor en zelfstandige uitvoering door het projectteam. In tabel 1 wordt een overzicht gegeven van deze variatie. Als de monitors niet zelf actief deelnamen aan het doen van waarnemingen en de analyse, hadden zij een zinvolle rol in de ondersteuning. Ze zorgden voor het ontsluiten en verder ontwikkelen van RPM-instrumenten en sneden deze toe op de projecten, zodat projectteams ermee konden werken. Bij reflectie hebben de monitors zowel een faciliterende rol gespeeld, onder meer door kritische vragen te stellen, als een echt participerende rol door deelnemer te zijn in gezamenlijke momenten van reflectie met het projectteam. In deze laatste situatie namen ze vaak ook actief deel aan de besluitvorming over

projectaanpassingen. Bovendien droegen de monitors bij aan de uitvoering van projectactiviteiten, als ze daarmee tevens condities voor leren konden realiseren.

De gekozen variant van de mogelijke rolverdelingen tussen monitor en projectteam had onder meer te maken met het stadium waarin een project zich bevond, de tijd die de projectteamleden aan de monitoring konden en wilden besteden en hun competenties en zelfvertrouwen. Maar ook tactische overwegingen bepaalden hoe een monitor werd ingezet: of het zinvol was om de monitor als buitenstaander de gesprekken met stakeholders te laten voeren, of dit juist niet te doen om het opgebouwde vertrouwen in netwerken niet te veel te schaden.

>> Nut van een aparte monitor

De effectiviteit van RPM in de pilots kan niet los worden gezien van de inbreng van de monitors, aangezien zij op elk project hun stempel hebben gedrukt. De monitoring was zinvol. De monitors en RPM-instrumenten hielpen bij het ontwerpen van innovatieprojecten en het in kaart brengen van de eerste successen en tegenvallers.

Tabel 1. Rolverdeling en rollen van projectleiders en monitors in de RPM-pilots

RPM-activiteiten	Door projectleiders (en soms andere projectteamleden)	Door monitor
Waarneming	- Geen waarneming m.b.v. RPM indicatoren (maïs) - Deelnemen aan gezamenlijke waarneming (compostering, BGood) - Zelfstandige waarneming (glastuinbouw)	- Deelnemen aan gezamenlijke waarneming (compostering, BGood) - Facilitatie waarneming (glastuinbouw) - Zelfstandige waarneming (maïs, BGood)
Analyse	- Deelnemen aan gezamenlijke analyse (glastuinbouw, BGood) - Reageren op analyse door monitor (maïs, compostering)	- Deelnemen aan gezamenlijke analyse (glastuinbouw, BGood) - Facilitatie analyse (glastuinbouw, BGood) - Zelfstandige analyse (maïs, compostering)
Reflectie	- Gezamenlijke reflectie (met monitor bilateraal of met hele project team) (alle pilots) - Zelfstandige reflectie (glastuinbouw, BGood)	- Deelnemen aan gezamenlijke reflectie (maïs, glastuinbouw compostering, BGood) - Facilitatie reflectie (alle pilots) - Zelfstandige reflectie (alle pilots)
Aanpassing projectactiviteiten	- Gezamenlijke besluitvorming (BGood) - Gezamenlijke uitvoering (BGood) - Zelfstandige besluitvorming over aanpassing n.a.v. RPM activiteiten (alle pilots) - Zelfstandige uitvoering projectactiviteiten (alle pilots)	- Deelnemen aan gezamenlijke besluitvorming over aanpassing (BGood) - Deelnemen aan uitvoering projectactiviteiten (maïs, BGood) - Facilitatie aanpassing (alle pilots) - Inhoudelijke feedback leveren voor aanpassing (maïs, glastuinbouw)

Zelfstandig wil zeggen door of projectleider of monitor. Gezamenlijk wil zeggen door projectleider (of ander projectteamlid) en monitor

Analyses droegen aantoonbaar bij aan de gezamenlijke reflectie en een verbetering van de projectaanpak. Bovendien hebben projectteamleden via RPM geleerd over de condities voor leren in netwerken. De vraag of RPM ook effecten heeft gehad op de kwaliteit van leren kan vanwege de korte doorlooptijd van de vier pilots nog niet goed beantwoord worden.

De monitors hadden niet altijd pasklare adviezen voor problemen in projecten of vragen over de beste aanpak. De vraag is of dat wel van hen verwacht kan worden. Op sommige vragen kan met RPM direct een antwoord worden gegeven, zoals welke actor mist en bij het netwerk betrokken kan worden. Kan RPM geen antwoord verschaffen, dan is het een zaak van de projectleider om geschikte interventies uit te werken en daar zo nodig experts bij in te zetten.

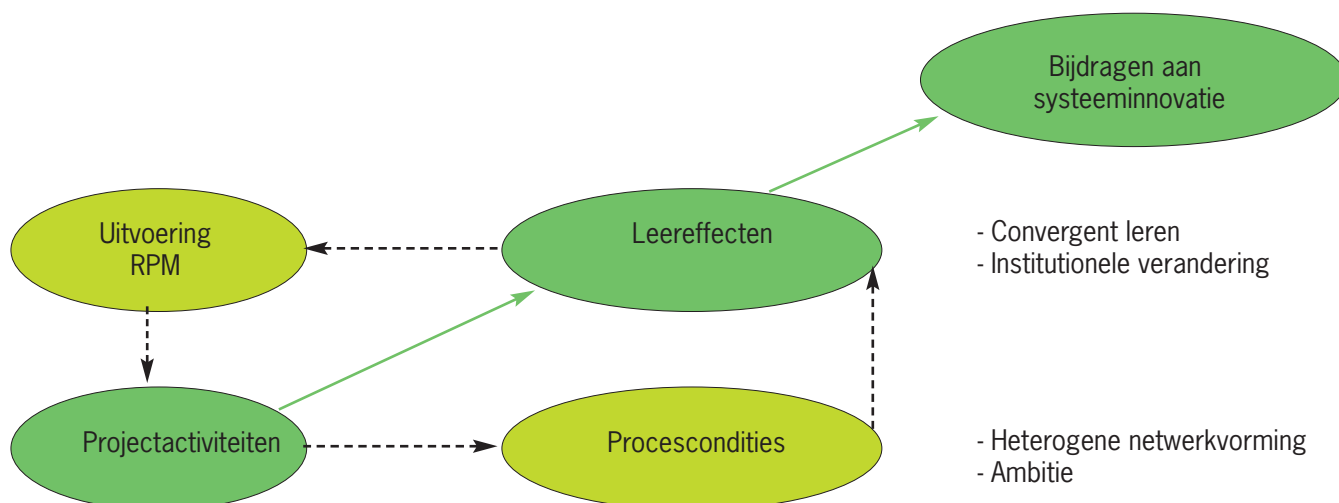
>> Zelfstandig verder?

Is het mogelijk en wenselijk RPM in te zetten zonder ondersteuning door een monitor? Dat hangt in ieder geval af van de instrumenten. Ze moeten voor projectleiders eenvoudig genoeg zijn. Aangezien nog niet alle instrumenten makkelijk inzetbaar zijn, zullen ze verder ontwikkeld moeten worden. Hoe dan ook, het projectteam van de glastuinbouw-pilot is van plan het project verder zelf te gaan

monitoren. Het team is het belang van monitoring steeds meer in gaan zien en heeft voldoende vertrouwen in zichzelf en de methode om daarmee door te gaan met behulp van twee RPM-instrumenten (systeemanalyse en dagboek). Maar zelfs al zijn er geschikte instrumenten, dan kan de inbreng van een monitor wenselijk zijn, zo blijkt uit de pilots. Zijn of haar inbreng is gevarieerd en hangt af van de fase waarin een project zich bevindt en van de mogelijkheden, tactische overwegingen en wensen in het projectteam en het netwerk.

Het is duidelijk dat de projectleider en de RPM-monitor bij de start van de samenwerking goede afspraken moeten maken over de taakverdeling en als dat nodig is deze gaandeweg te herijken. Monitoring en het binnenhalen van een monitor heeft hoe dan ook alleen zin als het projectteam en andere betrokkenen tijd en ruimte nemen voor waarneming, analyse en reflectie in het licht van systeemontwikkelingen. Bovendien moet de doorlooptijd lang genoeg zijn om deze reflectie te kunnen benutten voor verbetering van de aanpak.

Barbara van Mierlo, Marlèn Arkesteijn en Boelie Elzen



- Convergent leren
- Institutionele verandering

- Heterogene netwerkvorming
- Ambitie

Figuur 1. Rol van reflexieve procesmonitoring bij projecten gericht op systeeminnovatie

Meer informatie: Barbara van Mierlo, t 0317 484621, e barbara.vanmierlo@wur.nl



Onno van Eijk
projectteam BGood,
Wageningen UR

'Nadenken over de juiste actie'

Een soort continu geweten. Zo heeft Onno van Eijk van het projectteam BGood de reflexieve procesmonitoring ervaren. Een externe monitor draaide mee in het projectteam en stelde op de juiste momenten de juiste vragen.

'Als onderzoeker ben je zelf onderdeel geworden van het systeem van de veehouderij en ook je netwerk bestaat vooral uit mensen uit die sector. Als je niet oppast bewandel je snel geëffende paden. Dan is het heel handig als iemand met een procesblik kijkt naar wat je doet, vanuit de theorie van wat werkelijk tot verandering leidt.'

>> **Drijfveren achterhalen**

Bij BGood ging het vooral om het vormen van nieuwe en heterogene netwerken om de kloof tussen boer en burger te verkleinen. Bij elke stap die het projectteam zette, riep de monitor op tot reflectie. Voor Van Eijk en zijn teamgenoten leidde dat tot nadenken of ze wel de juiste actie ondernamen. Zo waren ze begonnen met mensen van buiten de sector te interviewen. Het projectteam raakte enthousiast voor alle ideeën die naar boven kwamen en probeerde hier conclusies uit te trekken. Dat

vond de monitor te snel gaan. Moesten de resultaten niet verbonden worden met de belangrijke veranderaars binnen de sector? Ja, dat was wel zo, vond het team. Mensen uit de sector bleken de ideeën wel goed te vinden, maar tegelijkertijd pasten ze niet in hun strategie. De monitor vroeg vervolgens wat de drijfveren waren van de veranderaars binnen de sector. Van Eijk: 'Het was niet de bedoeling dat we de ideeën van buiten de sector gingen verkopen. Dus bevroegen we de mensen in de sector over wat zij belangrijk vinden. Vanuit die drijfveren kun je mensen bij elkaar brengen. Opvallend was dat bijna iedereen die we vervolgens uitnodigden voor een bijeenkomst ook kwam. Kennelijk zijn mensen bereid in een vreemde groep te praten als je ze eerst warm maakt door hun drijfveren naar boven te halen.'

>> **Rol van monitor**

Voor Van Eijk valt de bijdrage van RPM aan het project samen met die van de monitor. 'Hij kende de theorie en stelde van daaruit vragen. Met het evaluatierapport zag ik ook vanuit welke theorie hij werkte.' In dit project ging het vooral om het vormen van nieuwe

netwerken en er zijn procesindicators gebruikt voor de mate van netwerkontwikkeling en interactie binnen het netwerk. Sturen van het project ging op vier indicatoren. Om te beginnen is het nodig een heterogeen netwerk te vormen van mensen van binnen en buiten de sector. De tweede indicator is dat de leden van dit netwerk 'prime movers' moeten zijn. Het projectteam moet deze veranderaars identificeren en ermee gaan werken. De derde indicator is vertrouwen tussen de netwerkleiden. De vierde is 'wederzijdse bereidheid tot reflectie', met andere woorden de mensen moeten zo open zijn dat ze met elkaar iets willen leren. Van Eijk heeft de indruk dat deze vier indicatoren dankzij de bijdrage van de monitor daadwerkelijk zijn bereikt.

'Alleen jammer is dat we alleen geld hadden om mensen in een bijeenkomst bij elkaar te brengen en niet voor netwerkbegeleiding. Tijdens de bijeenkomst ontstonden initiatieven voor vier netwerken, waarvan er nu geen een meer draait. Wel zie je dat kleinere initiatieven delen van de ideeën uitvoeren.'