

Transition Towns Nederland

De do's en do-nuts van Transition Towns

Wat Transition Towns kan doen om het donuteffect te voorkomen



Dennis Methorst

16-10-2015

De do's en do-nuts van Transition Towns

Wat Transition Towns kan doen om het donuteffect te voorkomen

Voorblad illustratie van

<http://blogs.kansascity.com/photos/uncategorized/2008/10/28/doughnut.jpg>

Afstudeeronderzoek

Climate & Management

Dennis Methorst

16 oktober 2015

dennis_methorst@hotmail.com

Bedrijfsbegeleider:

Paul Hendriksen, Transition Towns Nederland

Begeleiders schoolinstelling:

Godelieve Kodde, Haagse Hogeschool

Jan Kenter, Haagse Hogeschool

"Dus het is een belangrijke rol van de transitie beweging om te laten zien hoe die buurttuintjes, lokale munteenheden, ruilfeestjes en al die kleine initiatieven samen een nieuwe beweging vormen. Want wij hebben een visie over de toekomst, waar het heen moet met de wereld."

- Lynn van Leerzem (2015)

I. Voorwoord

"We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperk", aldus hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans in zijn boek 'In het Oog van de Orkaan' (2014). Tijdens mijn zoektocht naar een interessant vraagstuk voor een afstudeeronderzoek stond deze uitspraak centraal. Ik wilde me verdiepen in een vraagstuk wat zich bezighoudt met de rol van de bottom-up beweging in de verschuiving van een fossielgerichte samenleving naar een duurzame samenleving. Deze zoektocht leidde tot een gesprek met Paul Hendriksen, mede-initiatiefnemer van Transition Towns Nederland en initiatiefnemer van een van de eerste Transition Towns in Nederland. Vanaf het eerste contact was ik al geboeid met het concept van Transition Towns (TT) aangezien deze organisatie er niet is om te klagen over wat er allemaal niet goed gaat, maar om de wereld te laten zien hoe het wel kan en daar zelf een voorbeeldrol in te nemen. Tijdens mijn onderzoek ben ik bij verschillende TT's langs gegaan en ben ik geïnspireerd geraakt van de mooie dingen die opgezet zijn en heb ik mij verbaast over de vriendelijkheid waarmee ik ontvangen werd. Het zijn stuk voor stuk fantastische mensen die in sommige gevallen hun hele leven op de kop hebben gezet voor de toekomst van de maatschappij. Ik wil hen daarom bedanken voor hun tijd en inspiratie.

Dit onderzoeksrapport is geschreven voor de nationale kerngroep van TT maar is voor TT-leden in alle niveauschalen bruikbaar: kerngroepleden, werkgroepleden, leden van een regio TT's en leden van TT NL. Het is bedoeld om richtingen aan te geven over hoe de lokale organisaties versterkt kunnen worden en geeft voorbeelden aan voor ieder schaalniveau om daar aan bij te dragen. De resultaten zijn niet om te zeggen wat er gedaan moet worden, maar om nieuwe denkbeelden te creëren over organisatorische problemen en de mogelijke oplossingen daarvoor.

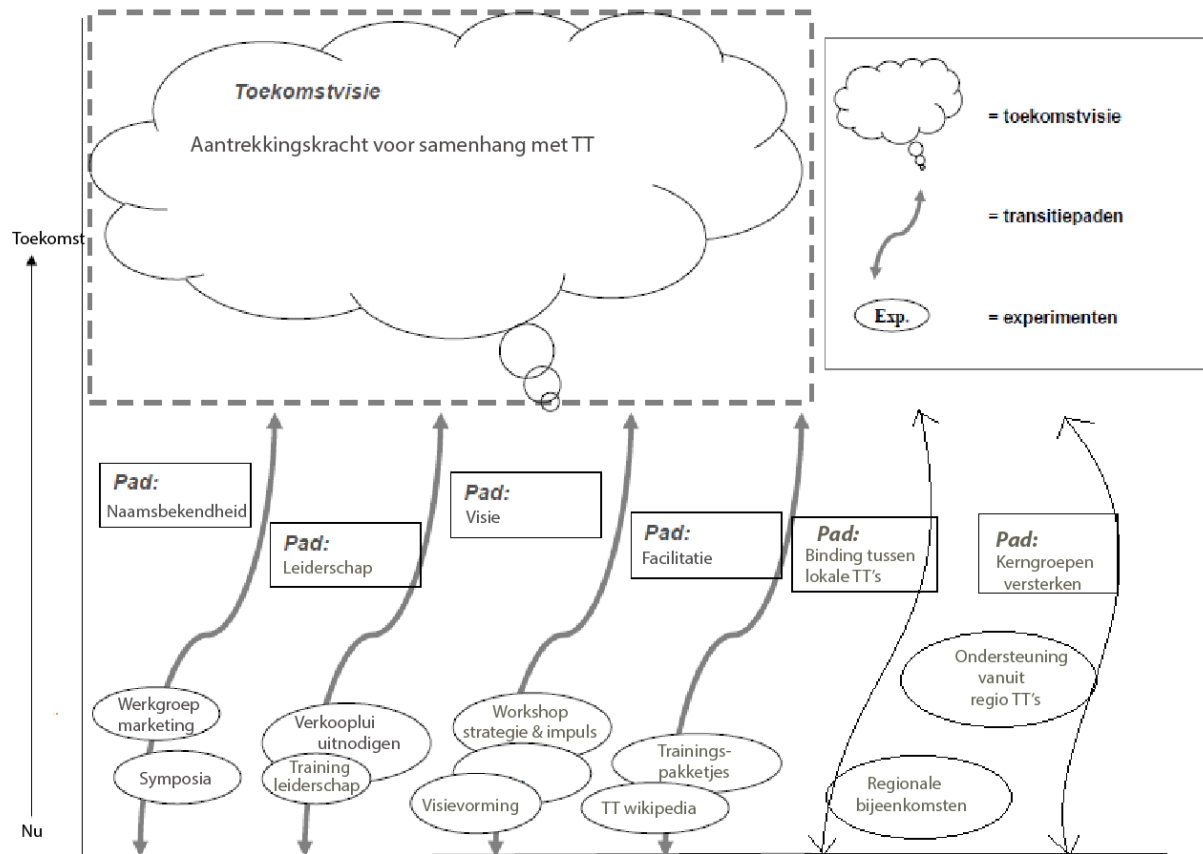
II. Samenvatting

Voor Transition Towns, een grassrootsbeweging die zich inzet voor een veerkrachtige samenleving, is onderzoek gedaan naar het donuteffect. Het donuteffect houdt in dat de energie van een lokale Transition Town zich verplaatst van de kerngroep naar werkgroepen en daarna naar projecten die soms evalueren tot sociale ondernemingen en er geen energie overblijft in het midden van de organisatie. De samenhang van deze projecten en sociale ondernemingen bloedt dood, samen met de kerngroep. Hoewel in Engeland hier al wat aandacht voor is geweest, is dat niet het geval voor Nederland. Omdat de nationale kerngroep van Nederland graag zou zien dat er een verbondenheid blijft bestaan in iedere cel van de organisatie - dat energie in de kerngroepen blijft bestaan en dat werkgroepen en projecten blijven inzien hoe zij een onderdeel van een geheel zijn - hebben zij de volgende hoofdvraag gesteld: *hoe kan Transition Towns het donuteffect voorkomen?* Daarom is er onderzoek gedaan naar hoe het donuteffect in werking gaat in Nederland, welke gevolgen het donuteffect kan hebben, welke factoren invloed hebben op het veroorzaken hiervan en wat er moet gebeuren om te voorkomen dat het donuteffect optreedt.

Voor het beantwoorden van deze vragen is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd door het afnemen van interviews met leden van TT en zijn de resultaten hiervan aangevuld met literatuuronderzoek. De informatie die hieruit is gekomen is gebruikt voor het opstellen van een herdefinitie van de problemenanalyse waarna er een transitieagenda is opgesteld waarin de gewenste toekomst beschreven is, transitiepaden zijn uitgestippeld om hiertoe te komen en experimenten zijn aangeduid. Deze uitkomsten vormen samen de transitieagenda.

Uit het onderzoek blijkt dat het donuteffect zeker in Nederland voorkomt maar dat de oorzaken hiervan sterk van elkaar verschillen. Wantrouwen in het leiderschap, ver van elkaar af wonen, kerngroepleden die intensief meewerken met werkgroepen, het missen van de vaardigheden of een tekort aan tijd vanwege financiële druk zijn voorbeelden van factoren die invloed hebben op het veroorzaken van het donuteffect in Nederland. Verder kan het donuteffect in een grotere context gezien worden, namelijk het missen van een binding met andere duurzame initiatieven die tegenwoordig steeds meer opkomen.

Als antwoord op de hoofdvraag moet TT een magneet worden met een sterke aantrekkingskracht zodat werkgroepen en al die andere initiatieven worden aangetrokken tot de organisatie van TT en zelf samenhang willen behouden. Hiervoor zijn verschillende transitiepaden uitgestippeld en ideeën gegeven van experimenten die TT kan uitvoeren om tot deze magneetkracht te komen. Dit vormt samen de onderstaande transitieagenda.



Figuur 1: De transitieagenda (aangepast van Bosman, 2014)

III. Inhoudsopgave

I. Voorwoord	5
II. Samenvatting	6
III. Inhoudsopgave	8
Hoofdstuk 1. Inleiding	10
1.1 De aanleiding	10
1.2 Over Transition Towns.....	10
1.3 De probleemstelling	11
1.4 Doelstelling.....	13
1.5 Onderzoeksmethode	13
1.6 Afbakening	13
Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode met theoretisch kader	14
2.1 De bril van verandering	14
2.1.1 Transition Towns zal ook veranderen	14
2.1.2 Transitieagenda	14
2.2 Systemen analyseren.....	15
2.3 Herdefiniëren van de probleemanalyse	17
2.4 Toekomstbeeld creëren.....	17
2.5 Transitiepaden.....	18
2.6 Experimenten	18
Hoofdstuk 3: Het donuteffect	20
3.1 Onderzoek over het donuteffect uit Engeland	20
3.1.1 De beschrijving van Rob Hopkins.....	20
3.1.2 Jo Taylor over het donuteffect	22
3.1.3 Conclusie uit Engeland.....	22
3.2 Donuteffect in Nederland.....	23
3.2.1 Overeenkomsten met Engeland	23
3.2.2 Een donut met andere organisaties.....	25
3.2.3 Factoren voor de mogelijke oorzaken van het donuteffect.....	27
3.3 Herdefiniëren van de probleemanalyse	32
Hoofdstuk 4: De transitieagenda.....	34
4.1 Toekomstvisie.....	34

4.2 Transitiepaden.....	36
4.2.1 Naamsbekendheid.....	36
4.2.2 Leiderschap	37
4.2.3 Visie	38
4.2.4 Facilitatie	39
4.2.5 Kerngroepen versterken	40
4.2.6 Binding tussen lokale TT's.....	41
4.2.7 De transitieagenda	42
Hoofdstuk 5: Conclusie & Aanbevelingen	43
5.1 Wat het donuteffect is en welke gevolgen het heeft	43
5.2 De factoren die invloed hebben op veroorzaken van het donuteffect.....	43
5.3 Maatregelen die TT kan nemen om het donuteffect te voorkomen	44
5.4 Aanbevelingen.....	46
Epiloog: Het donuteffect in het onderzoek over het donuteffect	48
Literatuurlijst.....	49
Bijlagen.....	51
Bijlage I - Lijst met geïnterviewden	51
Bijlage II - Interviewvragen	52

Hoofdstuk 1. Inleiding

1.1 De aanleiding

Toen Rob Hopkins in 2014 over het donuteffect schreef kon de landelijke kerngroep van Transition Towns dat tevens herkennen in Nederland. Volgens de website van Transition Towns (2014) hadden de landelijke kerngroepleden Catharina de Bruin en Émile van Danzig al het voornemen om het donuteffect te bespreken maar met het overlijden van Émile was dit niet gebeurd. Wel bleef de wens om het donuteffect verder in Nederland te verkennen en actie op te ondernemen. Toen de vraag kwam voor een afstudeeronderzoek met betrekking tot een bottom-up beweging reageerde Paul Hendriksen, ook lid van de landelijke kerngroep, direct. Volgens Hendriksen (2015) begint een goed permacultuurst overigens met het observeren, het onderzoeken en aangezien hier de kans werd aangereikt om meer onderzoek te verrichten naar een het donuteffect werd hier hartelijk op gebruik van gemaakt.

1.2 Over Transition Towns

Volgens de websites van Transition Network (2013) en Transition Towns Nederland (2015) is Transition Towns een grassrootsbeweging die zich inzet voor gemeenschapsprojecten om de manier van wonen, werken en leven minder afhankelijk te maken van olie. Belangrijke drijfveren zijn de klimaatverandering en het opraken van fossiele brandstoffen zoals olie. Voor deze problematiek werken ze aan oplossingen en laten ze zien hoe de normale burger deze zelf kan organiseren. Zij ziet haar rol dan ook om gemeenschappen te inspireren, stimuleren, verbinden, ondersteunen en te trainen zodat zij zichzelf kunnen organiseren rond het transitie-model. De initiatieven die hieruit komen, moeten veerkracht opbouwen om gemeenschappen voor te bereiden op een post-olietijdperk. Thema's die hiervoor betrokken worden zijn: energieverbruik reduceren, voedsel lokaal verbouwen, duurzame energie opwekken, gezondheidszorg lokaal organiseren en onderwijs over zelfvoorziening.

Het idee van Transition Towns kwam van de Britse permacultuuractivist Rob Hopkins die in 2005 het eerste Transition Towns-initiatief startte in zijn woonplaats Totnes, Engeland. Na een jaar actief te zijn, kwam er steeds bredere belangstelling. Toen Transition Town in 2006 in aanraking kwam met The Tudor Trust en daarvan financiering kreeg, kon Rob Hopkins zich richten op het schrijven van zijn handboek *'The Transition Handbook: from oil dependency to local resilience'* dat in het voorjaar van 2008 gepubliceerd werd. Naast dit handboek werden er vanaf 2007 trainingen gegeven waardoor mensen ook in hun eigen omgeving het model van Hopkins konden toepassen. Anno 2015 heeft Transition Towns duizenden transitie-initiatieven geïnspireerd die verspreid zijn over 43 landen over alle continenten (Transition Network, 2015). Daarnaast zijn er sindsdien nog vele andere publicaties gekomen zoals *'Communities, councils and a low carbon future'* (2010) en *'The power of just doing stuff'* (2013). Paul Hendriksen (2011) schreef voor de Nederlandse Transitiegroepen *'het OndersteBoven van Transition Towns'* een handleiding die samenwerking tussen die groepen en lokale ambtenaren en bestuurders moet helpen versoepelen.

In samenwerking met de landelijk werkende 'werkplaats voor duurzame ontwikkeling' uit Eindhoven organiseerde Transition Towns Nederland vanaf november 2008 een aantal landelijke informatiedagen. Mede als gevolg daarvan groeide het aantal lokale transitiegroepen in Nederland in 2009 naar ruim 50 initiatieven (Hendriksen, 2015).

Transition Towns is in Nederland een platte netwerkorganisatie verdeeld over een landelijke kerngroep en lokale groepen. De landelijke organisatie is vooral een serviceorganisatie om, zoals het op hun officiële website (2015) staat aangegeven, *"te fungeren als 'etalage' voor al die duizenden lokale activiteiten en projecten en om waar nodig het TT-concept te vertegenwoordigen en te verwoorden"*. Daarnaast bestaan er lokale 'TT's' met hun eigen activiteiten en waarvan vele een eigen website en kerngroep hebben. Lokale TT's zijn te vinden op een kaart via <http://www.transitiontowns.nl/lokale-initiatieven/kaart/> al moet deze nog erg veel bijgewerkt worden. Er is verder geen regelmatig contact tussen de landelijke organisatie en de lokale organisaties waardoor het aantal actieve TT-leden en actieve lokale TT's niet duidelijk is. Naar verwachting zijn er momenteel nog steeds 50 initiatieven in Nederland.

1.3 De probleemstelling

Zoals hierboven omschreven zet Transition Towns zich in op veel verschillende manieren; er zijn tal van projecten op verschillende thema's. Lokale TT's hebben daarom ook verschillende themawerkgroepen. Transition Town Deventer heeft bijvoorbeeld tien werkgroepen zoals: Energie Lokaal, Reperatiecafé, Modern Ambacht en Hart en Ziel. Paul Hendriksen (2015) ziet echter een rijzende trend, namelijk dat iedere werkgroep steeds verder loskoppelt van het geheel, soms zelf tot het punt dat een initiatief onafhankelijk wordt van de Transition Townsbeweging. Een voorbeeld dat Hendriksen aangaf was de verzelfstandiging van duurzame energieprojecten naar zelfstandige energiecoöperaties. Hendriksen noemt de verzelfstandiging zelf geen probleem: *"sterker nog, in sommige gevallen is het zelfs wenselijk omdat het anders uitgroeit tot een kind met een waterhoofd."* Wel geeft hij aan dat als hierbij de binding met het moederproject verdwijnt, dit wel kan leiden tot een onwenselijke situatie: er ontstaat dan los zand dat niet meer de veerkrachtige situatie nastreeft zoals Transition Towns dat nastreeft. Hendriksen noemt dit het donuteffect omdat er een leeg gat in het midden zit die iedere werkgroep met zijn projecten met elkaar verbindt. Werkgroepen en daaraan gekoppelde projecten werken na een bepaalde tijd alleen nog maar aan hun buitenkant van de donut en zien niet meer wat er aan de andere kant van de donut gebeurt. Zij vormen als team een eigen eiland waarbij hun taak centraal staat en de context van het geheel verliest.

Dit donuteffect wordt niet alleen gezien door Hendriksen, ook oprichter Rob Hopkins omschrijft het donuteffect in een blog-artikel. In een blog *'The 5 factors that will enable Transition to scale up'* (2014) gaat Hopkins dieper in op het donuteffect:

"With the Doughnut Effect, the initial founding energy of Transition finds itself pulled first into working groups (food, energy, etc) and then into projects and then into the creation of new social enterprises and businesses. Less and less energy is available to hold the centre, to keep linking the different strands of the group's work together, to keep telling the story of why Transition matters and how these different elements are part of that. The danger is that in a few years, what's left is a few cool projects and a dim and distant memory of a Transition group to which those enterprises have a historical connection."

Uit de bovenstaande uitleg van Hopkins over het donuteffect blijkt dat het donuteffect niet een plotseling verschijning is, maar dat dit een langzaam proces is. De werkgroepen die in het begin ontstaan, zoals gewoonlijk in het Transition Townconcept, kunnen gedurende de tijd met hun taak bezig zijn en projecten realiseren maar contact verliezen met de andere werkgroepen. Tijdens het

donuteffect bij een Transition Town worden de werkgroepen dus steeds verder geïndividualiseerd. Hierdoor wordt de specifieke taak van iedere werkgroep niet alleen de focus van de werkgroep maar ook het gehele perspectief waar de werkgroep doorheen kijkt. De werkgroep verliest dus langzaam maar zeker het gehele perspectief waar de Transition Town zich oorspronkelijk voor inzette. Dit proces en effect van het donuteffect zijn erg vergelijkbaar met het Nut Islandeffect omschreven door Paul F. Levy, CEO van Beth Israel Deaconess Medical Center, in zijn artikel *'When Good Teams Go Wrong'* (2011) dat gepubliceerd is vanuit het Harvard Business Review. Levy omschrijft daarin dat een manager een taak geeft aan een team en vervolgens geen contact onderhoudt omdat het team goed functioneert. Volgens Levy (2011) verliest het team na verloop van tijd het zicht over het grote plaatje, het gehele proces waar zijn een deel van uit maken, en wordt hun taak het gehele plaatje.

In de handleiding van Transition Network genaamd *'Moving from initiating phase to an established transition initiative'* (jaartal onbekend), staat dat dit effect er ook voor zorgt dat de energie binnen Transition Towns afneemt: *"The Core of the project needs particular care, or all the energy will move out into projects (...). This is fine – but it means there is limited new energy coming into the whole Transition initiative to sustain its energy and possibly growth."* De energie in het Transition Town als geheel neemt af, en na een einde van de projecten kan het voorkomen dat het transitieinitiatief stopt. Dit gebeurt doordat alle energie zich verplaatst vanuit het midden naar de uithoeken van de organisatie. Met andere woorden, de energie die de werkgroepen hadden om ook met elkaar te communiceren wat er moet gebeuren en aan het grote plaatje te werken, verplaatst zich naar de projecten. Dat er energie gaat naar de projecten is natuurlijk en noodzakelijk maar wanneer alle energie is gericht op de projecten, ontwikkelt hierdoor slechts beperkte nieuwe energie in de Transition Town als geheel. Door de beperkte nieuwe energie kan de Transition Town ook slechts beperkt de groei en energie ondersteunen. Er ontstaat dus een spiraal waarbij nieuwe energie in het initiatief afneemt wanneer alle energie zich naar de projecten verplaatst. Na verloop van tijd kan dit effect ervoor zorgen dat er na de tijdelijke projecten geen vervolg wordt gegeven en het transitieinitiatief dus dood bloedt.

Een manier om dit effect te vermijden, wordt vermeld in een handleiding van Transition Network (jaartal onbekend) genaamd *'Moving from initiating phase to an established transition initiative'*. Door een persoon te hebben die niet zo zeer gepassioneerd is in dingen doen maar zich wel bezig houdt met de organisatie. Hopkins (2014) beschrijft in het artikel *'The 5 factors that will enable Transition to scale up'* dat zij in Transition Town Totnes, overigens de eerste opgezette Transition Town, een betaalde manager/coördinator hadden die ervoor zorgde dat alle projecten verbonden waren aan de context van het doel van Transition Towns Totnes. Ook geeft Hopkins het voorbeeld van Transition Town Brixton waar er geen betaalde persoon is die de projecten bij elkaar kon houden. Duncan Law, een lid van de groep in Brixton waar Hopkins mee sprak, gaf aan dat hij het donuteffect zag inslaan bij hun organisatie. Law zei dat hij graag fulltime bezig zou zijn bij Transition Towns en dat er dan veel meer bereikt zou worden. Blijkbaar zijn er drempels die ervoor zorgen dat het financieel moeilijk is om een betaald persoon te hebben die zich focust op het bijhouden van de context van projecten. Er zijn TT's die het financieel niet kunnen veroorloven om fulltime een betaald persoon te hebben omdat *"vrijwel alle Transition initiatieven voor 99,99% vrijwilligersorganisaties zijn zonder of met geringe eigen inkomsten."* aldus Paul Hendriksen (2015) Hoe zij dit probleem kunnen oplossen is onduidelijk. Transition Towns Nederland wil weten hoe zij het donuteffect kan oplossen en voorkomen.

De hoofdvraag die hieruit voortkomt is:

Hoe kan Transition Towns het donuteffect voorkomen?

Hierbij wordt ervan uitgegaan dat de manier waarop het donuteffect wordt voorkomen ook het effect kan oplossen bij de organisaties waar het nu al speelt. Deelvragen om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden zijn de volgende:

- Wat is het donuteffect?
- Welke gevolgen kan het donuteffect veroorzaken?
- Welke factoren hebben invloed op het veroorzaken van het donuteffect?
- Welke maatregelen zijn er voor TT om het donuteffect te voorkomen?

1.4 Doelstelling

De doelstelling van het afstudeeronderzoek is dat de resultaten het voor Transition Towns Nederland duidelijk maken hoe het donuteffect te voorkomen is in lokale transitiegroepen. Dit met het oog dat er een verbondenheid blijft ontstaat in iedere cel van de organisatie, dat energie in de organisatie blijft bestaan en waarbij werkgroepen blijven inzien hoe zij een onderdeel van een geheel zijn.

1.5 Onderzoeksmethode

Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek. Het gaat om informatie verzamelen van motieven, denkbeelden en gedrag. Om deze diepgaande informatie te kunnen vergaren zal gebruik worden gemaakt van één op één interviews. Literatuuronderzoek zal daar waar mogelijk een aanvulling op geven. Hoe het onderzoek precies zal verlopen, is weergegeven in hoofdstuk 2 'Theoretisch kader'.

1.6 Afbakening

Het onderzoek is gericht op hoe het donuteffect in de organisaties van Transition Towns in Nederland werkt, wat de gevolgen daarvan zijn, wat het veroorzaakt en mogelijke oplossingen voor dit effect. Er wordt literatuur gebruikt van buiten Transition Towns maar de toepassing van het eindproduct moet gericht zijn op de organisatie van Transition Towns in Nederland en gericht op alle schaalniveaus tot en met het nationale. Mocht het eindproduct effectief blijken om het donuteffect te voorkomen dan kan de internationale organisatie, Transition Network, ervoor kiezen dit ook buiten Nederland toe te passen maar het onderzoek is gericht op de Nederlandse organisatie.

Hoofdstuk 2: Onderzoeksmethode met theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt de bril van waaruit onderzoek gedaan is uitgelegd aan de hand van literatuur en het proces van de onderzoeksmethode.

2.1 De bril van verandering

Haastrecht (1995) vergelijkt de noodzaak van aanpassen voor ondernemingen met organismen in de natuur. Organismen moeten zich constant aanpassen aan de veranderingen van hun omgeving. Voor ondernemingen verandert de omgeving ook constant. *"Als we de omgeving van een hedendaagse onderneming vergelijken met die van vijftien jaar geleden, dan lijkt het wel of de aarde sneller is gaan draaien. Uit alle hoeken van de wereld komen steeds meer en steeds snellere technologieën, concurrenten en innovaties op ons af, die de toekomst keer op keer op z'n kop zetten."* (Haastrecht, 1995). Om te zien hoe het donuteffect voorkomen kan worden, is het van belang om te zien hoe dit ontstaan is, of het donuteffect een gevolg is van een veranderende omgeving waar TT zich op moet adapteren.

2.1.1 Transition Towns zal ook veranderen

Transition Towns is opgericht met het idee om de samenleving aan te passen voor toekomstige ontwikkelingen maar wordt de aanpak van TT ook aangepast met de veranderingen in de samenleving? In dit onderzoek wordt er daarom gekeken naar de veranderingen in de omgeving van Transition Towns en hoe de organisatie zich daaraan kan aanpassen. Dat de manier hoe TT te werk gaat zich zal moeten aanpassen aan een veranderende omgeving is tevens opgenomen in de handleiding van TT (Hopkins, 2008). In de handleiding worden twaalf stappen weergegeven waarop een lokale TT-organisatie zich kan ontwikkelen, een soort plan van aanpak waarvan de volgorde van de stappen niet vast staan. Het handboek geeft aan dat ook deze twaalf stappen zullen evolueren: *"Deze Twaalf Stappen evolueren nog steeds en worden voor een deel gevormd door jullie ervaring met het gebruiken ervan."* (Hopkins, 2008). Vanaf 2008, het jaar dat TT in Nederland begon, is er al veel veranderd maar er is er ook geleerd. Om te weten hoe het donuteffect werkt in Nederland, wat de gevolgen zijn en wat de oorzaken zijn, kan daarom grotendeels uit de ervaringen worden opgedaan die TT-leden hebben. Daarom is er gebruik gemaakt van diepteinterviews voor het verkrijgen van inzicht op het probleem en hoe de organisatie zich daarop kan aanpassen.

2.1.2 Transitieagenda

Informatie verzamelen door interviews te houden, gaat niet gelijk leiden tot een verandering in de organisatie die ervoor zorgt dat het donuteffect voortaan voorkomen wordt. Wel zorgen de interviews er voor dat betrokkenen in de organisaties aandacht zullen krijgen voor de problematiek rondom het donuteffect, maar dat is niet genoeg om een verandering in de organisatie te krijgen. Daarom is er voor de organisatie een veranderplan nodig. Voor het maken van een veranderplan is veel literatuur te vinden waarbij elk boek zijn eigen proces heeft om tot een veranderplan op maat te komen. Na het bestuderen van enkele boeken blijkt dat de meeste zijn gefocust op top-down gestuurde bedrijven. De meeste boeken hebben daarvoor al concrete stappen binnen het proces van verandering die het bestuur van deze top-down organisaties, helpt om verandering door te krijgen in haar organisatie. Transition Towns is echter geen top-down gestuurde bedrijfsorganisatie maar een bottom-up vrijwilligersorganisatie. Concrete stappen voor een top-down organisatie zullen daarom niet werken in een veranderplan voor Transition Towns. Een module die het Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) aan studenten van Climate & Management gaf, ging echter wel over hoe veranderingen aangewakkerd kunnen worden door transitie management. Daarom zijn er veel

aspecten uit deze module gebruikt voor het maken van een soort veranderplan dat in deze module de transitieagenda genoemd wordt. Dit kan Transition Towns als geheel helpen om maatregelen te nemen naar een donutvrije TT-organisatie. Verder is er ook gebruik gemaakt van andere theorie m.b.t. veranderingen tot stand brengen die passen in het proces tot een transitieagenda.

In grote lijnen komt het proces tot een transitieagenda goed over op het plaatje hieronder dat gebruikt werd tijdens de module. Eerst moeten gegevens geanalyseerd worden om tot de juiste probleemanalyse en inzichten op het systeem te komen (1), vervolgens wordt er een visie gemaakt waarin de gewenste toekomst wordt omschreven (2), dan wordt er een transitiepad uitgestippeld van het toekomstbeeld naar de huidige situatie (3) en uiteindelijk wordt dit tijdspad vertaald naar experimenten die veranderpotentieel hebben om de verandering teweeg brengen (4). Het opvolgen (5) zoals in de figuur aangetoond is zal voor deze transitieagenda buiten beschouwing blijven.



Figuur 2: Proces naar een transitieagenda (Bosman, 2014)

2.2 Systemen analyseren

Over het donuteffect is al wat bekend in Engeland. Er is daarom literatuuronderzoek gedaan naar hetgeen al bekend is van het donuteffect. Met deze informatie en uit gesprekken met de opdrachtgever zijn er thema's bepaald die mogelijk invloed hebben op het donuteffect en deze zijn verwerkt tot interviewvragen. Overigens zijn deze vragen per interview lichtelijk aangepast op de achtergrond van de geïnterviewde. Om te bepalen wie nuttige personen in de organisatie van TT zijn om diepteinterviews mee te houden is er met de opdrachtgever een longlist gemaakt met wat kenmerken van deze mensen en de plaats waarin ze actief zijn of waren. Uit deze lijst is een selectie

gemaakt om verschillende invalshoeken te creëren over het donuteffect. Zo is de selectie gebaseerd op de visie van de persoon of de status van de lokale TT waar de geïnterviewde werkzaam is of was. Er werden e-mails verstuurd met achtergrond over de reden waarom dit onderzoek wordt gedaan, waarom de persoon interessant is om geïnterviewd te worden en of de persoon hiermee kan instemmen. Na instemming werd de datum ingepland en de interviewvragen van tevoren gestuurd. Tijdens het houden van de interviews is geprobeerd om aspecten van het interviewprotocol van onderzoeksinstituut DRIFT (2014) aan te houden:

- Bereid het interview voor, pas waar nodig de vragen aan aan de specifieke situatie en/of persoon die geïnterviewd zal worden;
- Neem de tijd om de persoon op zijn/haar gemak te stellen en het doel van het interview uit te leggen;
- Toon interesse in de persoon en zijn/haar ideeën. Ga mee in zijn/haar enthousiasme en geef de tijd om ideeën te articuleren;
- Probeer tijdens het vragen stellen de achterliggende gedachten achter de antwoorden van de geïnterviewde te ontdekken, vraag door indien deze niet duidelijk zijn;
- Probeer het gesprek organisch te laten verlopen, gebruik de vragenlijst vooral als check-list om te bepalen welke onderwerpen nog aan bod moeten komen;
- Bespreek de mate van openheid en geheimhouding van de uitkomsten van het interview.
- Bespreek met de geïnterviewde wat er met de resultaten van het interview gaat gebeuren en hoe het proces verder gaat;

Wanneer de geïnterviewde instemde, werd het hele gesprek opgenomen en zijn de relevante onderdelen van het interview getranscribeerd. Tevens zijn de gebruikte quotes in dit onderzoeksrapport verstuurd naar de geïnterviewde als bevestiging dat deze gebruikt mag worden en om de persoon een kans te geven zijn uitspraak aan te passen. Het doel van de interviews was om het systeem waarin TT met het donuteffect zich in bevindt, te analyseren. Er moest daarvoor antwoord komen op de vragen: hoe werkt het donuteffect in Nederland? Komt dat overeen met de geschetste situatie in Engeland? Welke factoren hebben invloed op het veroorzaken van het donuteffect in Nederland? En, in welke context speelt het donuteffect zich af?

De informatie/gegevens uit de interviews moeten worden geanalyseerd voordat deze gebruikt kan worden voor het bepalen van de volgende stappen in het proces tot een transitieagenda. Lubberding & Lubberding (2010) geven aan wat het doel van het analyseren van gegevens is en wat het analyseren inhoudt: *"Doel van het analyseren van gegevens is inzicht te verkrijgen in de noodzaak van én de mogelijkheden tot verandering. Door het analyseren van gegevens ontstaat een dieper inzicht in de factoren die het probleem veroorzaken, evenals in de mogelijkheden om het probleem op te lossen en het draagvlak daarvoor. Het bekijken, beoordelen en vooral het doorzien of analyseren vormt de essentie van het organisatieadvieswerk. Door gegevens te analyseren wordt de basis gelegd voor de te stellen diagnose en daarmee voor het daarna uit te brengen advies. In de analysefase worden verbanden gelegd, afhankelijkheden en inzichten gevormd; de werkelijkheid wordt verklaard. Het is vooral in deze fase dat je je kennis van de problematiek, de organisatie, de branche en de cultuur hanteert. [...] Een juiste analyse betekent dat je de gevonden situatie (de gegevens) met andere gegevens in relatie weet te brengen, waardoor verklaringen mogelijk worden."*

Lubberding & Lubberding (2010) geven als hulpmiddel het visgraatdiagram, maar zeggen daarbij dat dit niet het enige diagram of model is voor het analyseren van de gegevens. Het model dat is gebruikt voor het analyseren van hoe het donuteffect werkt en hoe verschillende factoren binnen en buiten de organisatie van TT elkaar beïnvloeden, is een causale kaart gemaakt naar de principes van Reitsma (2004). Daarnaast is er voor het aanduiden van de context waarin het donuteffect in Nederland werkt een multi-fasemodel van Rotmans (2015) gebruikt. De causale kaart is gebruikt als kick-off voor een vergadering met een organisatiegedragsspecialist over het donuteffect. Deze kaart is echter niet digitaal gemaakt vanwege een gebrek aan tijd.

2.3 Herdefiniëren van de probleemanalyse

Na het analyseren van de gegevens wordt volgens Lubberding & Lubberding (2010) het probleem herdefinieert. *"De beschrijving van het probleem en de oorzaak die het management in het eerste contact aan de adviseur geeft, is het gepresenteerde probleem. Dat is het probleem gezien door de ogen van de probleemhebber. Vaak zijn er meerdere zienswijze mogelijk. De adviseur gaat daarom op onderzoek uit: hij praat met mensen in het bedrijf, luistert, raadpleegt literatuur en dergelijke. Hij verzamelt gegevens en analyseert om tot een herdefiniëring van het aanvankelijke probleem te komen."* Het probleem zoals geschetst in de probleemstelling is daarom herzien waardoor duidelijk wordt of de probleemstelling overeenkomt met de uitkomsten van de analyseslag en deze wordt indien bijgesteld. Hierdoor wordt duidelijk of het geschetste probleem inderdaad ter grondslag ligt van de negatieve gevolgen. Dit is van essentieel belang aangezien er anders de kans bestaat dat hetgeen veranderd wordt niet de negatieve effecten aanpakt.

2.4 Toekomstbeeld creëren

Na het herdefiniëren van de probleemanalyse is het van belang om een helder toekomstbeeld te creëren van de gewenste situatie. Deze is opgesteld door de probleemanalyse met causale kaart te bespreken met een professional op organisatiegedrag en de opdrachtgever. De professional kan inzicht geven op wat er veranderd kan worden. Met hen is de gewenste situatie geschetst voor de toekomst. Deze is verwerkt in de tabel die tijdens de module van DRIFT werd gebruikt om de transitieopgave en toekomstvisie te concretiseren.

Systeem =		
Thema	Van	Naar
Transitieopgave =		

Tabel 1: Concretisering van de transitieopgave en gewenste toekomst (aangepast van Bosman, 2014)

2.5 Transitiepaden

Om tot dit toekomstbeeld te komen, zal er per thema een transitiepad zijn. Hier wordt de verandering die het thema brengt verder uitgelicht. Deze transitiepaden komen uit een brainstormsessie met Paul Handeriksen, de opdrachtgever en Hans Noot, de organisatiegedrag professional. Normaal gesproken wordt er per transitiepad ook een tijdslijn gemaakt met de tussenstappen die nodig zijn om tot deze verandering te komen, maar gezien er tijdens de brainstormsessie met Hendriksen en Noot hier geen tijd voor was, zijn de transitiepaden wel beschreven qua inhoud - wat er veranderd moet worden - maar niet op welk termijn dit moet gebeuren en via welke tussenstappen. Het idee voor het maken van een tijdslijn is ontstaan door de methode van backcasting zoals beschreven in 'Transition Management in Urban Context' (Roorda et al, 2014).

2.6 Experimenten

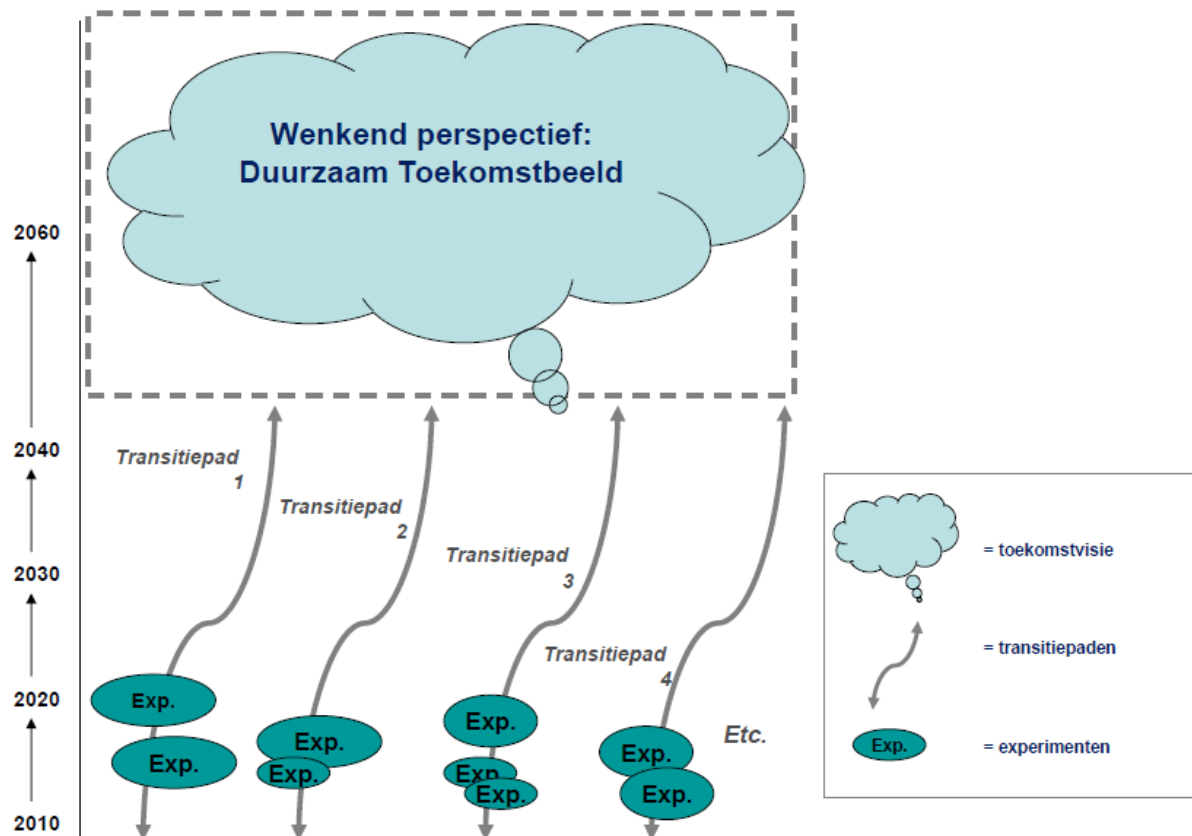
Nadat de transitiepaden bepaald zijn om tot het gewenst toekomstbeeld te komen, zijn er experimenten nodig die veranderpotentieel hebben om dichterbij het gewenste toekomstbeeld te komen. Hoewel er niet top-down bepaald hoeft te worden wat lokale TT's moeten doorvoeren door een extern adviseur, kunnen deze stappen wel helpen om concreet te maken wat TT's kunnen doen als ze het donuteffect willen voorkomen. Daarnaast kunnen experimenten ook toepassingen hebben op andere schaalniveaus zoals voor regio TT's en TT NL. De handleiding '*Transition Management in Urban Context*' (Roorda et al, 2014) noemt deze stap ook wel 'identifying short-term actions' en geeft aan waarmee rekening te houden en wanneer er wordt nagedacht over experimenten:

"Developing transition experiments is a balancing act between radicality and feasibility. The projects should be 'business as unusual' and challenging the status quo, and at the same time viable and visible. A creative setting is needed to define and develop a first broad set of transition experiments – possibly involving a wider group of actors. Afterwards, these are prioritized by the arena group on the basis of criteria such as:

- *Radicality (Is this fundamentally different from dominant practices?)*
- *Content (Does it indeed address a societal challenge depicted in the transition pathways?)*
- *Feasibility (Is it possible to realize this project on the short term; by ourselves or by engaging others)*
- *Strategic value (Can we learn from this project about reaching the envisioned fundamental changes?)*
- *Communication / mobilization value (Does it have a WOW-effect; will people relate to this?)"*

De experimenten die genoemd worden moeten, daarom enigszins overeenkomen met de bovenstaande kernmerken. De experimenten komen voort uit het overleg met de professional organisatiegedrag en de interviews.

De transitieagenda die voortkomt uit het gewenst toekomstbeeld, de transitiepaden en experimenten is in de onderstaande afbeelding weergegeven die afkomstig is van de module van DRIFT.



Figuur 3: De transitieagenda (Bosman, 2014)

Hoofdstuk 3: Het donuteffect

In dit hoofdstuk wordt het donuteffect geanalyseerd; wat ze in Engeland hier al over weten, welke factoren meespelen bij het veroorzaken van het effect, in welke context het donuteffect gezien kan worden en er wordt een herdefinitie van de probleemanalyse gegeven.

3.1 Onderzoek over het donuteffect uit Engeland

Transition Towns is in 2005 begonnen in Engeland waar ondertussen veel is geëxperimenteerd en ervaring is opgedaan. Veel ervaring en onderzoek van Engeland is op de website www.transitionnetwork.org te vinden, zo ook onderzoek over het donuteffect. Om te weten hoe de organisatie in Nederland met dit effect kan omgaan kan het daarom bruikbaar zijn om de kennis uit Engeland te vergelijken met de situatie die in Nederland geschetst wordt in de interviews.

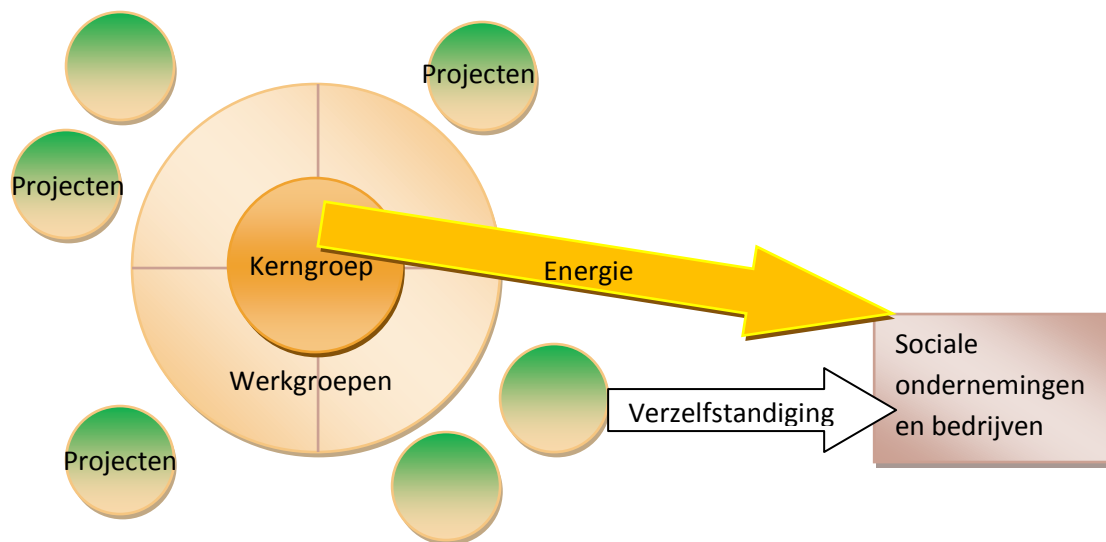
3.1.1 De beschrijving van Rob Hopkins

In een blog van Rob Hopkins, oprichter van Transition Towns en Transition Network, wordt in 2014 wordt het donuteffect voor het eerst in deze context uitgelegd. Hij geeft in zijn blog '*The 5 factors that can enable Transition to scale up*' (2014) aan dat kerngroepen een persoon nodig hebben om de kern te blijven ondersteunen in hun werk om op te kunnen schalen als het transitieinitiatief. Zonder de ondersteuning van de kern zou er volgens Hopkins (2014) het volgende gebeuren: "*There is a danger of ending up with that what people are increasingly calling 'The Doughnut Effect'*".

Het donuteffect wordt in de blog van Hopkins (2014) als volgt uitgelegd:

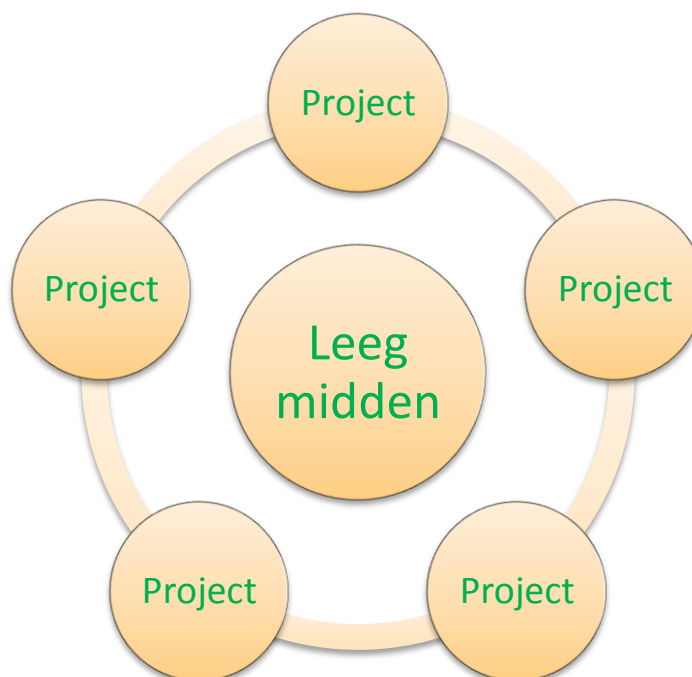
"With the Doughnut Effect, the initial founding energy of Transition finds itself pulled first into working groups (food, energy, etc) and then into projects and then into the creation of new social enterprises and businesses. Less and less energy is available to hold the centre, to keep linking the different strands of the group's work together, to keep telling the story of why Transition matters and how these different elements are part of that. The danger is that in a few years, what's left is a few cool projects and a dim and distant memory of a Transition group to which those enterprises have a historical connection."

Het donuteffect is dus een verschuiving van energie van de stichtende energie (kerngroep) naar werkgroepen, naar projecten en vervolgens naar sociale ondernemingen en bedrijven. Deze verschuiving is weergegeven in de onderstaande afbeelding.



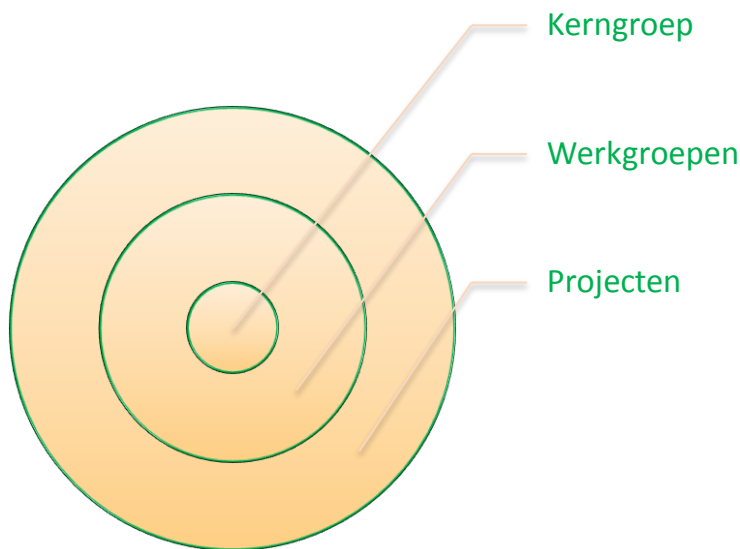
Figuur 4: Energieverschuiving van de kerngroep van een Transition initiatief naar uiteindelijk sociale ondernemingen en bedrijven

Omdat de energie verschuift van de kern- en werkgroepen naar de projecten, sociale ondernemingen en bedrijven ontstaat er een leeg gat in het midden. De kerngroep verdwijnt en de werkgroepen houden zich ieder alleen nog bezig met hun individuele projecten. Omdat er geen kerngroep is om de idealen van de projecten aan elkaar te koppelen beginnen deze te individualiseren en het holistisch perspectief los te laten; de samenhang mist en de projecten worden hun eigen eilandje. Deze organisatie kan als volgt worden geïllustreerd:



Figuur 5: De organisatie van een Transition Town zonder een kerngroep

De organisatie waarbij er wel een kerngroep is en de koppeling tussen de werkzaamheden en projecten van de verschillende werkgroepen duidelijk is zou ziet er als volgt uit:



Figuur 6: Illustratie van een Transition Town organisatie waarbij de werkzaamheden van de werkgroepen zijn gekoppeld

3.1.2 Jo Taylor over het donuteffect

Volgens Jo Taylor, zelfstandig adviseur uit Engeland voor liefdadigheidsinstellingen en vrijwilligersorganisaties die o.a. voor Transition Network werkzaam is, is een focus op projecten per definitie niet verkeerd (2014). Het betekent juist dat een Transition initiatief dan lokale impact heeft, alleen heeft het wel een keerzijde: *"At the workshop, the 'doughnut effect' – lots of projects, but a lack of resources at the centre – was much discussed. Is it a bad thing? If an identified need or gap is being met through peoples' energy being focused on a great project, then Transition is certainly having a local impact."* (Taylor, 2014). Wel geeft mevrouw Taylor aan dat het donuteffect ook zijn nadelen kan hebben: *"On the other hand, without some resources in the core, where does the drive for future projects come from? And how able is the collective group to respond swiftly and effectively to opportunities and needs that arise locally?"* (Taylor, 2014).

In een workshop waar Jo Taylor bij aanwezig was, werd het donuteffect besproken en dan vooral de rol van het midden om de donut te kunnen opvullen: *"At the workshop, we identified activities that the core of a Transition Initiative might be involved in to enable change. These ranged from developing a vision and strategy for the group to managing finances, fundraising, staff and volunteers, to organising events and initiating new projects, partnerships and connections. There was lots of conversation around the challenge of balancing these activities with running projects."* (Taylor, 2014).

3.1.3 Conclusie uit Engeland

Uit de ervaringen en gesprekken in Engeland blijkt dat het donuteffect dus niet per definitie een negatieve impact heeft, het is juist goed dat er energie gaat naar concrete lokale projecten. Wel ligt er het gevaar dat de kern(groep) verdwijnt en dat is zeker niet wenselijk gezien de taken die de kerngroep kan vervullen essentieel kunnen zijn voor de veerkracht van de organisatie zelf.

3.2 Donuteffect in Nederland

Om te zien welke rol het donuteffect in Nederland speelt, zijn er een aantal interviews gehouden met verschillende leden van TT door heel Nederland. Hieruit blijkt er dat er zelfs verschillende vormen zijn van het donuteffect. Ook de omschrijving in hoofdstuk 3.1 door Hopkins en Taylor komen goed overeen met de omschrijving in door de Nederlanders.

3.2.1 Overeenkomsten met Engeland

Net als Hopkins (2014) omschrijft de Bruin, lid van Transition Team Midden-Brabant en tevens van de nationale kerngroep, dat het midden van de donut wegvalt omdat de energie naar projecten gaat waarna de samenwerking dood bloedt: *"Wanneer een TT opstart wordt er besproken waar zij zich voor willen inzetten en de helft schiet dan meteen in actie. Dan komen er repair café's en buurttuinen en allerlei andere initiatieven en wordt de kerngroep meteen minder belangrijk. De integrale visie schuift naar de achtergrond en is geen gespreksonderwerp meer. Er is dan geen over en weer kruisbestuiving, mensen weten dan niet meer wie wat aan het doen is. Het zijn verschillende type mensen, de netwerkers en de doeners, die na verloop van tijd elkaar niet meer kunnen vinden."* (De Bruin, 2015). Een goed voorbeeld van het donuteffect in Nederland is te vinden in TT Deventer. Toen TT Deventer in 2008 als een van de eerste TT's in Nederland begon was een van hun eerste activiteiten om een repair café te organiseren. De leden die met het repair café bezig waren zijn uiteindelijk gaan samenwerken met de stichting Repair Café en Het Goed, een landelijke kringlooporganisatie. Langzaam werd de binding met TT steeds minder. Een duidelijk voorbeeld van een doodbloedende samenwerking is geïllustreerd in de pamfletjes die het repair café in Deventer uit gaf. In de onderstaande afbeelding is het pamfletje te zien die het repair café in 2012 uit gaf. Hierop staat dat het repair café is georganiseerd door Het Goed Deventer in samenwerking met Transition Towns Deventer. Er is hier dus nog een duidelijke binding tussen de twee organisaties.



Afbeelding 1: Pamflet van Het Goed Deventer in 2012 (Foto: Methorst)

Het pamfletje dat Het Goed Deventer in 2015 uitgaf (zie afbeelding 2) laat echter niet meer zien dat het enige samenwerking heeft met Transition Towns Deventer.



Afbeelding 2: Pamflet van Het Goed Deventer in 2015 (Foto: Methorst)

Wat Hopkins (2014) dus beschreef met *"The danger is that in a few years, what's left is a few cool projects and a dim and distant memory of a Transition group to which those enterprises have a historical connection."* is in Deventer duidelijk te zien met het repair café.

Net als Taylor (2014) ziet de Nederlandse Tara Notenbomer (2015), internationaal trainer van Transition Towns, het donuteffect ook niet alleen als negatief: *"Op zich is het een goede ontwikkeling als een TT-initiatief een bron kan zijn van dat spin-offs die vervolgens verzelfstandigen en zich met duurzaamheid bezig houden, dat kan ik alleen maar toejuichen. Het heeft alleen wel twee kanten. Je ziet het bij TT Deventer bijvoorbeeld, dat was een sterk transitie-initiatief in Nederland, een van de eerste en de grootste, en je ziet nu dat een aantal van de werkgroepen zelfstandig zijn verder gegaan. Eigenlijk is daarmee het transitie-initiatief als zodanig een beetje uitgehold."* Notenbomer ziet het verzelfstandigen van werkgroepen niet als iets negatiefs maar wel iets waar mee moet worden opgepast opdat de lokale TT niet wordt uitgehold.

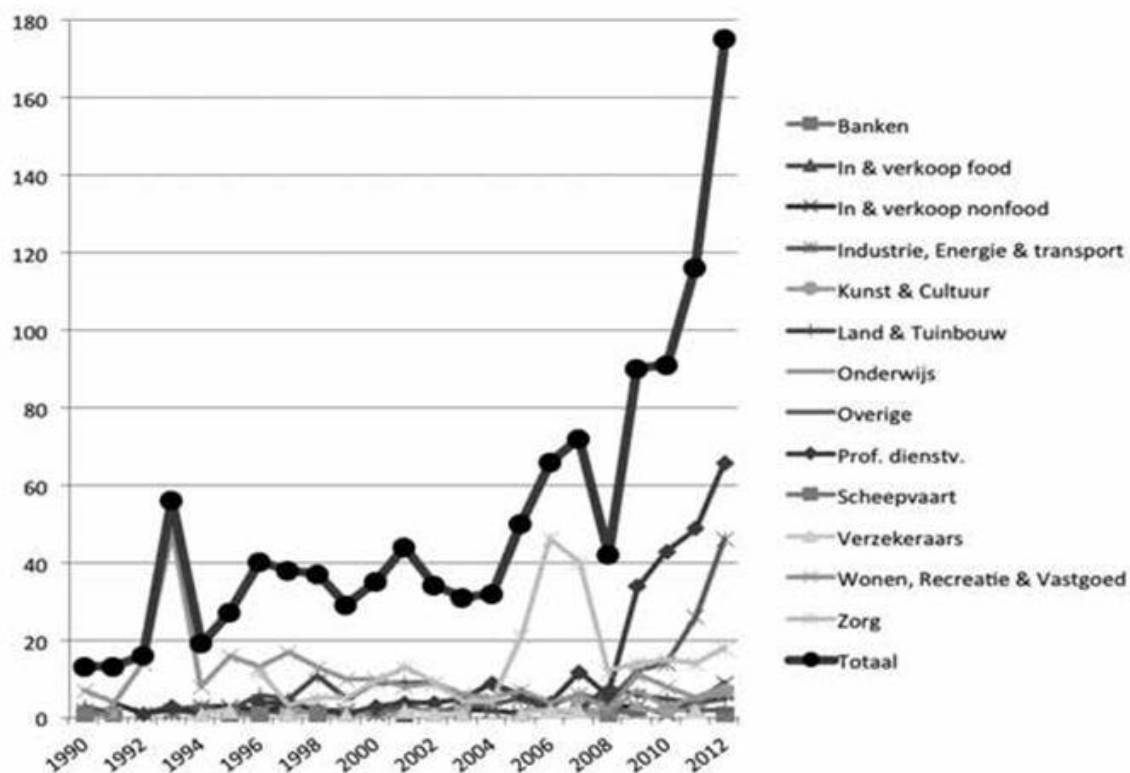
Dorien Bogerd van TT Zutphen, dat inmiddels (wellicht slechts tijdelijk) gestopt is maar waarvan de projecten nog wel bestaan, gaat dieper in over de consequenties wanneer een lokale TT is uitgehold: *"Wat ik nog mee kreeg van iemand was dat ze zei: 'Een donut is van binnen hol, dus het midden ontbreekt, maar is ook gelimiteerd wat betreft de buitenkant. Het aantal initiatieven wat in die donutring zit breid niet substantieel uit. Daar heb je het midden voor nodig. Het midden zorgt voor de verdere uitbreiding van de initiatieven. Als je die samenhang niet hebt dan groeit het ook niet. Daar zitten grenzen aan juist vanwege het verbreken met die verbinding' [...] Ik geloof wel dat ik dat onderschijf. We leven in een wereld van constante vernieuwing en dat is TT ook. Het is niet alleen een transitie van een ene naar een andere vaste status, nee het gaat juist om die veerkracht omdat je continu jezelf verbeterd. Maar daarvoor heb je wel een bepaalde kracht nodig en ik denk dat die in het midden gelegen is. Er moet ergens een voedende plek zijn van waaruit weer iets nieuws ontstaat."* (Bogerd, 2015). Volgens Bogerd (2015) is het midden van belang om te kunnen blijven groeien en als organisatie te kunnen meebewegen met een veranderende samenleving.

3.2.2 Een donut met andere organisaties

Naast dat er vergelijkingen zijn met de meningen van Nederland en Engeland, zijn er vooral toevoegingen te vinden bij de Nederlandse leden. Zo zijn er verschillende vormen, oorzaken en oplossingen van het donuteffect omschreven bij de interviews. Hoewel het donuteffect zoals hiervoor omschreven de meest besproken vorm is met de term 'donuteffect', is er ook een andere vorm van een donut meerdere malen omschreven.

Inge Kouw (2015) van Transitiestad Eindhoven en van de nationale kerngroep gaf tijdens haar interview aan dat het donuteffect ook op een andere vorm plaatsvindt. Bij het door haar omschreven effect gaat het niet om groepen van TT die zich afsplitsen van de organisatie maar om groepen die tot stand komen zonder de hulp van TT, die zich wel met dezelfde thema's bezig houden, maar in veel gevallen geen samenwerking hebben met TT of met elkaar: *"We hebben een donut in de manier dat die andere groepen er zijn die nooit iets met elkaar hebben gehad. Deze groepen zouden we graag verbinden om samen de donut te vullen. Misschien is dat wel de weg."* (Kouw, 2015).

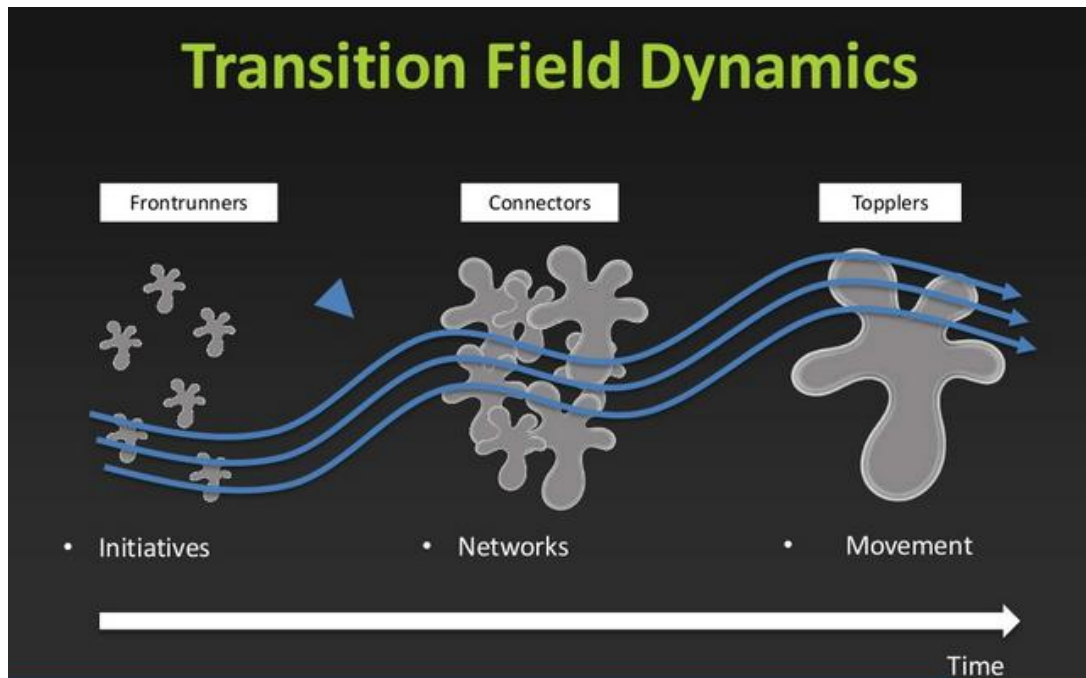
Zoals Kouw aangeeft is er een donut van groepen die zich allemaal met dezelfde thema's bezighouden maar dat niet gezamenlijk doen. Hoeveel van die nieuwe groepen - ofwel burgerinitiatieven - opkomen weet niemand precies. Hoogleraar transitiekunde Jan Rotmans (2015) geeft in zijn artikel *'Kom uit de ivoren toren, welkom in de nieuwe wereld'* aan waarom het moeilijk is te weten hoeveel van deze initiatieven opkomen: *"Hoeveel burgerinitiatieven er in Nederland zijn, weet niemand. Het is ook vrijwel onmogelijk om dat in kaart te brengen, daarvoor is de diversiteit simpelweg te groot. Ze bestrijken vrijwel alle maatschappelijke terreinen, van zorg tot welzijn, van energie tot mobiliteit, van voedsel tot bouw, van veiligheid tot integratie en van cultuur tot onderwijs en financiën. Er is op nationaal niveau nog maar weinig kwantitatief empirisch onderzoek naar gedaan."* (Rotmans, 2015). Wel verwijst Rotmans in datzelfde artikel naar onderzoek over het aantal nieuwe burgercoöperatieven per jaar, wat volgens hem het topje van de ijsberg is. De resultaten van dat onderzoek zijn te zien in de onderstaande figuur die het aantal nieuwe burgercoöperatieven per jaar in Nederland laat zien en waarin duidelijk wordt dat vanaf 2010 het aantal significant gestegen is.



Figuur 7: Evolutie van het aantal nieuwe burgercoöperaties per sector (de Moor, 2013)

Een kennisplatform voor lokale duurzame energie initiatieven, genaamd HIER opgewekt, geeft verder een indicatie over het aantal burgerinitiatieven. HIER opgewekt (2015) geeft aan dat er bijna 500 Nederlandse lokale duurzame energie initiatieven in hun inventarisatielijst staan. Hiervoor moeten initiatieven eerst toestemming voor geven. Waardoor er dus een aannemelijke kans is dat het werkelijke aantal nog groter is. Tevens is dit aantal slechts van de energiesector en aangezien er nog veel meer sectoren zijn waar burgers zich voor inzetten is het aantal burgerinitiatieven met vergelijkbare thema's met TT aanzienlijk groter dan het huidige bereik van TT.

Jan Rotmans gaf afgelopen augustus in Brighton, Engeland een presentatie over de verschillende rollen die er binnen de transitie naar een duurzame samenleving zijn. Hij onderscheidde hierin koplopers, verbinders en kantelaars. In een van zijn sheets laat hij zien hoe hij verwacht dat deze transitie zal verlopen en hoe elke rol vervuld wordt.



Figuur 8: Multi-fasemodel van de context van het donuteffect (Rotmans, 2015)

Zoals op de bovenstaande afbeelding te zien is, zijn de koplopers nog vrij individueel opgesteld in het begin van de tijdlijn. In dat opzicht is er zoals Kouw (2015) omschrijft dus ook een donut; veel losse projecten en initiatieven van verschillende organisaties die verder niet aan elkaar verbonden zijn. Ook is een blauwe pijl te zien om aan te wijzen waar de huidige situatie zich bevindt in deze transitie. In de huidige situatie is de opgave om de initiatieven en koplopers te verbinden naar netwerken. Door netwerkorganisaties/verbinders kunnen deze koplopers met initiatieven aan elkaar verbonden worden zodat ze elkaar kunnen versterken en om uiteindelijk één beweging te gaan vormen zoals aan het einde van de tijdlijn te zien is. Er is dus een veranderende omgeving, een verandering van werkveld waarin TT zich in bevindt. TT fungeert niet meer als koploper om duurzame initiatieven op te zetten. Het opzetten van duurzame initiatieven is een opkomende trend die door heel Nederland te zien is. Deze trend aan duurzame initiatieven en organisaties helpt mee om hetgeen wat TT voor ogen heeft te bereiken, om te komen tot een veerkrachtige samenleving. Toch zit er een vorm van competitie in; voorheen zouden eensgezinde mensen die de noodzaak inzien voor een veerkrachtige samenleving, al snel scharen achter TT aangezien zij op dat moment koploper was op dat gebied. Momenteel is er een groot scala aan organisaties waar mensen zich achter kunnen schalen. Dus hoewel er steeds meer aandacht is en meer mensen bewust worden van de noodzaak van een organisatie moet TT zich nu kunnen onderscheiden van anderen organisaties voordat het kan groeien.

3.2.3 Factoren voor de mogelijke oorzaken van het donuteffect

De oorzaken van het donuteffect blijken uit de interviews met elkaar te kunnen verschillen. Waarschijnlijk is er een grote kans dat er in veel gevallen waar het donuteffect speelt, dit een gevolg is van een combinatie van verschillende oorzaken en factoren. Onder deze kop zullen de verscheidene factoren worden aangegeven die oorzaken kunnen zijn om het donuteffect te veroorzaken.

Gemis van een holistische visie bij werkgroepen

Zoals in hoofdstuk 1.2 is aangegeven, is TT een organisatie die zich inzet voor een veerkrachtige samenleving. Hierbij is een holistische visie gekoppeld waardoor de verscheidenheid aan thema's ook prima past bij de organisatie. Dat is tevens de verschillende werkgroepen en projecten aan elkaar kan koppelen door als werkgroep te weten dat je een onderdeel vormt van een grotere beweging. Vaak zijn diegenen die een Transition Towns in hun eigen stad opzetten daarvan goed op de hoogte. Wel geeft Sander Assink, voormalig stagiair bij TT op regio niveau, aan dat deze verbondenheid door een gezamenlijke holistische visie moeilijk te behouden is wanneer er nieuwe mensen komen die vooral zijn geïnteresseerd in een specifiek project dat door TT is opgezet. *"Wat volgens mij het grootste probleem is, is dat doordat veel groepen gelijk aan de slag gaan en allemaal leuke projecten opzetten en daardoor eigen eilandjes gaan vormen. Want mensen gaan weg, er komen nieuwe mensen bij en vooral bij het laatste denk ik dat die nieuwe mensen de connectie met TT kwijtraken want ze zijn bezig met dat project en niet met het grote geheel. Bijvoorbeeld een buurtmoestuintje is opgezet, daar komen nieuwe mensen bij en die mensen zijn er bijgekomen voor het buurtmoestuintje en niet voor het grotere gedachtegoed. Ik denk dat daar een heel hoop moeilijkheden door komen. Daarvoor is het belangrijk dat er veel meer contact is tussen de verschillende werkgroepen onderling en ook vanuit TT NL met de lokale groepen waardoor er veel meer verbinding ontstaat met al die projecten."* (Assink, 2015). Volgens Assink is het van belang dat er verbinding blijft tussen de verschillende werkgroepen en lokale TT's onderling zodat mensen zien dat ze niet alleen zijn en zien dat zij onderdeel vormen van een veel groter geheel waarbij ook andere thema's belangrijk zijn. Dat hoeft niet te betekenen dat iedereen zich ook intensief met andere thema's moet bezighouden maar wel dat ze inzien dat ze onderdeel zijn van een geheel.

Weinig binding door woonafstand

Kouw (2015) beschrijft dat wanneer een lokale TT nog niet veel leden heeft en deze ver van elkaar af wonen, dit gevolgen kan hebben voor de binding van de leden onderling. *"Daarnaast woonden de mensen verspreid over heel Eindhoven. Eindhoven is vrij groot dus moet iedereen bij ieder overleg uit alle uithoeken komen en ver fietsen. Dus mensen kregen ook niet de dagelijkse binding zoals je dat hebt als je iets met een wijk of een klein dorp doet, dan zie je elkaar ook nog wel eens bij de supermarkt, de natuurvoedingswinkel of in het park, of bij school. Dan ga je meer met elkaar opbouwen dan dat je alleen een beetje formeel met elkaar aan het vergaderen bent om dingen te organiseren. Daarvoor is Eindhoven denk ik te groot."* (Kouw, 2015). Uiteindelijk zijn er in Eindhoven veel leden vertrokken naar andere organisaties, volgens Kouw deels doordat een lokale TT niet goed functioneert op stadsniveau omdat je dan moeilijk binding kan creëren tussen de leden. *"Naar mijn idee is het stadsniveau te groot. Dat zie je in Amsterdam ook, daar heb je TT de Pijp en andere wijken maar niet TT Amsterdam want dat is zo groot en dan ga je die binding niet krijgen. Ik denk dat het dan beter is om in buurten, wijken of stadsdelen iets te hebben dan in heel Eindhoven."* (Kouw, 2015).

Beperkte aanloop van nieuwe mensen

Zoals in 3.1.2 is aangegeven door Taylor (2014) zijn er veel taken die de kerngroep kan uitvoeren om voor de onderlinge verbinden te zorgen waar Assink (2015) het ook over had. Wel staat er veel druk op de kerngroep waardoor zij soms niet de mankracht of kwaliteiten heeft om haar taken te kunnen vervullen. Tijdens het interview met Inge Kouw (2015) spreekt zij over hoe de kerngroep in Eindhoven uit elkaar viel. Een factor waar Kouw (2015) over spreekt is dat de kerngroep er niet in slaagde om voldoende mensen te vinden om werkgroepen te kunnen vormen. Er niet in slagen om nieuwe aanwas te vinden, geeft op twee manieren druk op de kerngroep. Ten eerste kan het

demotiverend zijn om niet het aantal mensen te vinden om werkgroepen te vormen en de TT organisatie in de stad niet verder groeit nadat er veel tijd en energie in gestoken is. Dat in combinatie dat andere organisaties wel groeide en dat de kerngroepleden sowieso al weinig binding hadden met elkaar omdat ze ver van elkaar af woonden zorgde ervoor dat kerngroepleden in Eindhoven besloten om TT los te laten en zich te scharen achter een andere sociale organisatie.

Wat volgens Kouw (2015) anderzijds het effect was van weinig aanwas creëren, was dat het aantal kartrekkers beperkt bleef. *"Er moeten genoeg mensen zijn die de kar trekken, de kerngroep vullen. Maar dat is het probleem: genoeg bevlogen mensen hebben die de kar kunnen trekken. Waar en hoe je die mensen kan vinden en betrekken is onduidelijk en een groot probleem."* (Kouw, 2015).

Tara Notenbomer geeft aan waarom het moeilijk is om nieuwe mensen te vinden. Notenbomer (2015) vertelt dat TT professionals nodig heeft die verstand hebben van marketing en tegelijkertijd ook achter het concept van TT staan maar dat die match onvoldoende gevonden is. *"Urgenda bijvoorbeeld is groter, professioneler, misschien hebben ze een betere marketing en slagen ze er beter in om middelen aan te trekken. Ik weet heel veel over duurzaamheid en kan er goede trainingen over geven, maar ik heb geen verstand van marketing en fondsenwerving. Dus wat ik daar de afgelopen jaren in geprobeerd heb en met mensen besproken heb is van mijn kant bijzonder amateuristisch. Ik denk dat TT een aantal professionals nodig heeft, die daar verstand van hebben maar die ook verstand hebben van het unieke gedachtegoed van TT waar het individuele proces, het hartstuk, niet vergeten wordt. Je hebt mensen nodig die én heel goed zijn in de boodschap brengen én heel goed thuis zijn in het unieke gedachtegoed van TT. En blijkbaar hebben we die match nog niet helemaal gevonden maar daar werken we wel aan."* (Notenbomer, 2015).

Kerngroepleden die intensief werken met werkgroepen

Een andere vorm van druk op de kerngroep is dat de kerngroep uitdunt. Dit gebeurt op verschillende manieren. Uit de interviews blijkt dat kerngroepleden geneigd zijn om andere functies te in te nemen, namelijk dat kerngroepleden functies op hogere schaal gaan vervullen en dat kerngroepleden intensief gaan werken bij werkgroepen en projecten. Dorien Bogerd van voormalig TT Zutphen geeft aan waarom het niet wenselijk is dat kerngroepleden ook intensief werken bij werkgroepen en projecten. *"Maar het kan niet zo zijn dat de trekker van een initiatief ook nog eens in de kerngroep zit en van daaruit nog eens extra taken heeft als bijvoorbeeld het organiseren van een filmavond, de nieuwsbrief of de website. Als je dat als vrijwilliger moet doen is dat teveel."* (Bogerd, 2015). Bogerd geeft verder in haar interview aan dat dit bij TT Zeist gebeurde. Wanneer een initiatief bij TT Zeist 'volwassen' werd, ging er iemand van de kerngroep daarbij en dunde de kerngroep uit. Bogerd (2015) geeft aan dat dit wel een goede focus was van tijd en energie maar dat hierdoor tegelijkertijd geen verbinding meer bleef bestaan tussen de verschillende initiatieven, dat hierdoor niet meer werd gekeken hoe initiatieven elkaar konden versterken en er werden geen activiteiten opgezet om nieuwe mensen aan te trekken waardoor er ook geen nieuwe initiatieven konden ontstaan.

Functies op hoger schaalniveau vervullen

Naast dat kerngroepleden soms intensief meewerken bij de werkgroepen en initiatieven, kan er van iemand in de kerngroep met kwaliteiten ook worden gevraagd om op grotere schaal te gaan werken. Functies op grotere schaal kunnen erg belangrijk zijn aangezien deze in veel gevallen de lokale TT's kunnen faciliteren maar het kan ook het effect hebben dat de lokale TT hierdoor een kerngroeplid moet missen die essentieel was om de boel draaiende te houden op lokaal niveau. Tara Notenbomer

verteld in haar interview hierover. *"TT is bij uitstek een organisatie op het niveau van de lokale gemeenschap en wat er regelmatig gebeurt is dat mensen vanuit het lokale niveau zich gaan bezig houden met [een hoger schaalniveau]. In mijn geval: ik ben van TT Deventer naar TT Overijssel gegaan en toen naar TT landelijk en inmiddels geef ik trainingen voor het internationale Transition Network. Hoe groot wil je de donut hebben? Dus mensen met kwaliteiten gaan die verder ontwikkelen, maar dan heb je in het hart van de organisatie nog een groepje vrijwilligers over die met elkaar iets moeten doen waar ze misschien niet zo goed in zijn of waar ze als vrijwilliger onvoldoende uren voor hebben."* (Notenbomer, 2015).

Beperkte financiën

Een andere druk op kerngroepleden, maar vooral voor kartrekkers in het algemeen dus ook binnen werkgroepen en projecten, zijn de financiën. Frank van West is voormalig lid van TT Heuvelrug en initiatiefnemer van TT Doorn en van stichting Herkenbaar in Transitie. Hij verteld dat veel kartrekkers vaak tijdelijk veel tijd aan TT kunnen besteden wanneer zij bijv. een spaarpotje hebben of hun levenssituatie dit toelaat. Maar voor bijna iedereen komt er een moment dat zij niet meer zoveel tijd en/of energie hebben of prioriteit kunnen geven aan het kartrekken te zijn voor TT. *"Kartrekkers werken hard maar na 2 à 3 jaar 'is de koek vaak op' en moeten zij vaak ook weer meer prioriteit geven aan hun gezinnen en/of hun financiën. Continuïteit van TT initiatieven komt daardoor in de knel want vaak is er niet 1,2,3 een nieuwe 'spin in het web' gevonden; er zijn maar weinigen die zich onbetaald zo hard voor dit werk kunnen en willen inzetten. Het komt ook nogal eens voor dat 'kartrekkers' richting burn-out neigen. Een kerngroep van 4 of 5 mensen die echt substantieel vrije tijd kunnen steken in TT, zoals Rob Hopkins ooit ook voorstond, is eigenlijk wel een must om het vele werk van een TT goed te kunnen verdelen. Als er een verdienmodel voor de coördinerende TT mensen te creëren zou zijn, zou dat de continuïteit van TT initiatieven en de persoonlijke duurzaamheid van kartrekkers ten goede komen. Frank heeft hier naar gezocht, maar deze verbindende plek wordt volgens hem tot nog toe vaak nog niet voldoende op waarde geschat door de lokale samenleving."* (Van West, 2015). Veel leden van TT zouden graag meer tijd aan TT willen besteden om de transitie te versnellen maar kunnen maar een beperkte tijd bij TT besteden omdat ze ook hun gezin moeten onderhouden. Bij veel interviews wordt er aangegeven dat betaalde functies voor organiserende functies bij TT een grote impact zou hebben. Wel onderstreept iedereen het probleem dat het moeilijk is om die financiën te genereren. Notenbomer (2015) geeft aan dat het moeilijk is in een krimpende markt waar mensen minder te besteden hebben om je als sociale onderneming zo te vermarkten dat mensen hun geld bij jou besteden. Daarom zijn er ondernemerskwaliteiten bij TT'ers nodig maar die zijn in TT helaas nog niet buitensporig in voorraad.

Wantrouwen

Waar Den Haag in Transitie (DHiT) mee worstelde m.b.t. de kerngroep was dat er veel wantrouwen was in diegene die probeerde de kerngroep te leiden. Lynn van Leerzem (2015) die vanaf het begin van DHiT al betrokken was vertelde dat het soms wel bijna een 'soap drama' was. In Den Haag hadden ze afgezien van de naam 'kerngroep' omdat ze een meer horizontale naam wilde voor de groep mensen die faciliteert. Daarom noemde ze dit de focusgroep die bij DHiT ervoor zorgde dat de rest bij elkaar komt en de meer korte termijnbeslissingen snel kan nemen. Daarnaast waren er groepsbindingactiviteiten zoals iedere twee weken samen dineren, een keer per maand samen vergaderen waarbij iedereen kon terugkoppelen wat ze aan het doen waren en er was een dialooggroep om op een sociocratische manier tot besluitvorming te komen. Toch kwam er veel kritiek op deze focusgroep. Van Leerzem (2015) gaf aan dat deze groep zich teveel had

gecommitteerd dan ze waar konden maken. Daarnaast was er vaak een leiderfiguur die opstond en een wat dominante rol speelde. Wanneer deze veel kritiek kreeg, kwam daar vaak weer een ander voor in de plaats, niet om de baas te spelen maar om alles in goede banen te leiden. Er waren dus verschillende leiders die elkaar hebben afgewisseld door het wantrouwen van de groep. Achteraf zegt Van Leerzem dat het beter is dat er niet een persoon is die een dominante rol speelt. De spanning liep soms zover op dat sommige initiatieven van DHiT zich afsplitste van de organisatie.

Het missen van professionalisering

Loes Berkhout (2015), van TT Zeist dat inmiddels niet meer actief is, was van mening dat er een professionaliseringslag nodig was om TT Zeist echt op de kaart te zetten hoewel de meningen hierover verschilden binnen de kerngroep. Volgens Berkhout (2015) had de één een aanhoudend enthousiasme en vertrouwen in offline marketing, de ander raakte ontmoedigd door de lage opkomst en vond dat we andere wegen moesten uitproberen. Berkhout (2012) kwam voor haarzelf tot de conclusie dat je van mensen die vrijwillig hun tijd besteden aan een initiatief niet kan verwachten dat ze een professionele organisatie structuur kunnen opbouwen naast het hebben van een baan, gezin en eventuele hobby's. Vrijwilligers willen vooral plezier hebben, doen wat ze energie geeft, ze herkennen zich in een visie maar ze kunnen niet alles dragen. Voor sommigen was het *"Even leuk zo'n bijeenkomst en mijn vrienden daar ontmoeten. Ikzelf (Berkhout) ervoer het soms als preken voor eigen parochie, al is dat waar zoiets waarschijnlijk altijd begint. Maar om een idee, een droom groter te maken, buiten je natuurlijke doelgroep uit te reiken en zaken beter te stroomlijnen heb je een diversiteit aan kwaliteiten en verantwoordelijkheden nodig die een team professionals heeft. Denk aan marketing, website bouwen, content aanleveren, gedegen en enthousiaste teksten schrijven, social media onderhouden, werven van en afstemmen met vrijwilligers, aansprekende presentaties neerzetten, vergaderingen houden, tijdsplanning bewaken, een prettige en representatieve locatie hebben/huren. Er zat een sfeervol huiskamer gehalte in bij ons en ik zie dat je het daar niet op gaat redden als een TT."* (Berkhout, 2015). Wel geeft Berkhout aan dat je in een vrijwilligersorganisatie blij moet zijn met elke vrijwilliger, ook als ze nog niet alle vaardigheden hebben om te kunnen professionaliseren maar het kan wel voor problemen zorgen wanneer die niet worden aangereikt. Ze geeft hier een duidelijk voorbeeld over. *"Bij ons ontstond er wrijving door verschil in behoefte en verschil in strategie rondom de groei van TT. Iemand die weinig heil ziet in vergaderen én een deel van de mensen die juist wil oefenen in sociocratische vergadertechnieken, dat bijt. De mensen van een kernteam die bijeenkomsten organiseren, moeten vaardigheden, middelen en structuur krijgen aangereikt hoe ze dat kunnen doen. Ik zou ervoor pleiten dat elke TT groep die na een jaar serieus verder wil, back office kan krijgen vanuit TT Nederland om de structuur die nodig is voor professionalisering mogelijk te maken. Of dat er 1 of 2 betaalde functies mogelijk worden."* (Berkhout, 2015). Wanneer kern- en werkgroepen niet de nodige ondersteuning aangereikt krijgen dan is de kans groter dat de leden ervoor kiezen om zich bij een andere organisatie aan te sluiten die wel ondersteuning biedt. Het missen van een gedragen strakke organisatie structuur die mogelijk maakt dat TT groepen kunnen professionaliseren kan dus een oorzaak zijn voor het donuteffect.

Wat hiermee in verband staat is dat Paul Hendriksen (2015) ook heeft aangegeven dat de afgelopen jaren de nationale workshops van TT steeds minder bezocht worden. Dit waren dus gemiste kansen voor leden om vaardigheden en kwaliteiten op te doen om te professionaliseren. TT Vallei (2014) geeft aan dat deze trainingen zelfs een belemmering waren voor hen. *"Er is gesuggereerd dat om het TT gedachtengoed goed te kunnen uitdragen je op z'n minst een weekend TT training moet volgen."*

Dat blijkt een belemmering voor sommige belangstellenden om mee te doen als ze geen tijd of zin hebben om zo'n training te volgen." (TT Vallei, 2014). Blijkbaar is een heel weekend te lang of hebben mensen hier geen zin in. Wat wel veel bezocht wordt is het zogenoemde TT Treffen wat jaarlijks georganiseerd wordt. Bogerd (2015) geeft aan dat iedereen die het TT Treffen bezoekt het heel waardevol vond. Maar of een jaarlijkse training voldoende is om de kwaliteiten aan te reiken zodat alle lokale TT's professionele organisaties kunnen vormen is twijfelachtig.

Verder heeft Sander Assink (2013) een enquête verstuurd onder lokale TT groepen waarbij de vraag is gesteld of lokale TT's behoefte hebben aan ondersteuning. De antwoorden verschillen hierin erg veel van elkaar. In de meeste gevallen wordt er met 'ja' geantwoord en worden er onderwerpen als fondsenwerving, publiciteit creëren, meer mensen aantrekken en rechtsvorm genoemd. TT Zutphen geeft in deze enquête zelf een omschrijving van het donuteffect gegeven met de vraag hoe je hiermee omgaat. Er is dus duidelijk wel behoefte aan ondersteuning om te professionaliseren.

Geen binding met TT NL

Een andere factor die Paul Hendriksen (2015) aangaf is dat veel initiatieven in hun eigen eilandje bezig blijven en geen hulp zoeken bij TT NL. Zoals de enquête van Assink (2013) al aangaf is er duidelijk wel vraag naar ondersteuning maar wordt deze dus niet vaak gevraagd. Er is blijkbaar onvoldoende binding tussen lokale TT's en TT NL. TT NL heeft de afgelopen tijd wel het roer omgegooid om vaker bij lokale TT's langs te gaan om beter in contact te komen. Hoewel deze manier zeker een binding kan creëren doordat mensen elkaar ontmoeten gaat het wellicht nog niet snel genoeg. Er zijn nog veel TT's die niet bezocht zijn en het zal op het huidige tempo nog een lange tijd duren voordat deze allemaal bezocht zijn. Het zou daarom van belang zijn om nieuwe manieren te vinden om meer binding tussen de schaalniveaus te krijgen.

3.3 Herdefiniëren van de probleemanalyse

Uit de gegevens van dit hoofdstuk blijkt dat de probleemstelling, zoals deze in hoofdstuk 1.2 beschreven is, overeenkomt met de werkelijkheid van een aantal TT's in Nederland. Wel kan er uit de gegevens worden geconstateerd dat het donuteffect groter kan worden beschouwen dan alleen de verzelfstandiging van werkgroepen. De werkgroepen die zich verzelfstandigen kunnen ook worden gezien als een deel van alle andere koplopers en initiatieven die bezig zijn met een duurzame veerkrachtige samenleving waarmee TT ook geen binding mee heeft. De opgave om het donuteffect te voorkomen is daarom groter dan de opgave om binding te behouden met werkgroepen. De context van de opgave kan breder worden getrokken in het perspectief van Rotmans (2015) om bij te dragen aan de transitie van verschillende individuele initiatieven naar netwerken en vervolgens naar één beweging voor een duurzame en veerkrachtige samenleving. Hierbij is de opgave om binding te creëren en te behouden met zowel de werkgroepen als andere initiatieven die zich met een veerkrachtige samenleving bezig houden. Waarom veel individuele initiatieven nog geen binding, hulp en/of samenwerking zoeken bij TT is geen onderzoek naar gedaan aangezien dit onderzoek meer intern gericht was vanaf de beginfase. Wel kan er worden gespeculeerd dat dit een gevolg kan zijn dat men nog niet bekend is met TT, dat men niet op de hoogte is welke faciliteiten TT biedt, dat TT momenteel niet de faciliteiten biedt waar initiatieven vraag naar hebben, dat de faciliteiten die TT biedt niet de professionaliteit hebben om initiatieven goed te kunnen ondersteunen en/of dat TT geen faciliteiten biedt omdat het gericht is op het doen. Wel zijn de factoren voor oorzaken van het

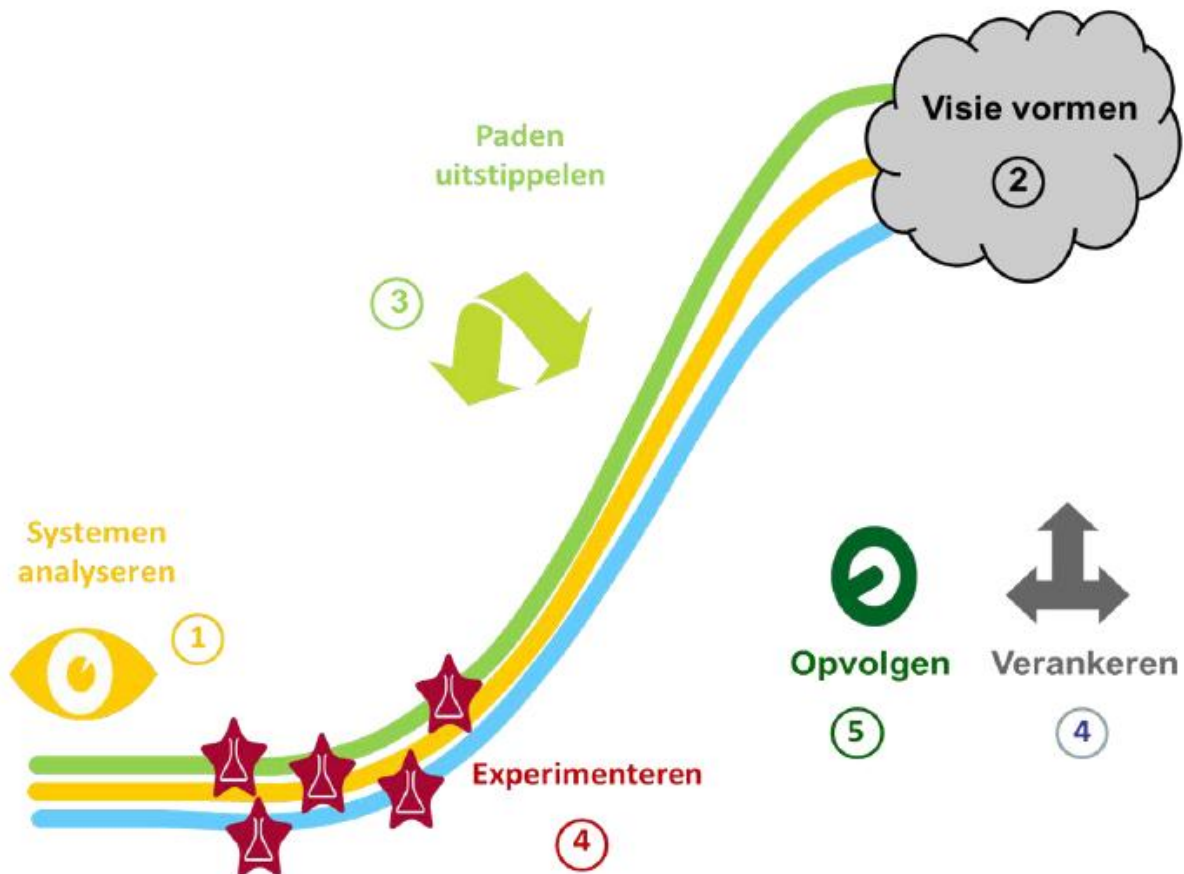
donuteffect zoals omschreven in 3.2.3 zeker van nut. Hieruit kunnen de volgende conclusies worden getrokken voor de probleemanalyse:

- Mensen die zich aansluiten bij een project van TT hebben vaak geen binding met andere werkgroepen, de kerngroep en de landelijke organisatie waardoor ze meer hobbyisten zijn voor het project dan transitiewerkers. Er is dus gebrek aan bindingsactiviteiten om die nieuwe mensen het gevoel te geven dat ze onderdeel zijn van een groter geheel;
- Er is te weinig verstand of aandacht voor marketing waardoor de aanwas van nieuwe mensen beperkt blijft;
- Kerngroepleden schieten te snel in actie bij werkgroepen waardoor de taken van de kerngroep niet uitgevoerd worden;
- Soms worden leden gevraagd voor functies op hoger schaalniveau terwijl deze essentieel zijn om de lokale TT draaiende te houden;
- TT'ers missen vaak ondernemerskwaliteiten om zichzelf financieel te kunnen blijven onderhouden waardoor ze gedwongen weinig tot geen tijd overhouden voor TT;
- Het leiderschap sluit soms niet goed aan bij de rest van de groep waardoor er verdeeldheid ontstaat, vooral als er één dominant persoon de leiding probeert te nemen. Er is dus soms een gemis aan leiderschapskwaliteiten;
- Leden krijgen niet de organisatorische kwaliteiten lokaal aangereikt om te professionaliseren en maken nauwelijks gebruik van landelijke trainingen omdat er geen binding is met de landelijke organisatie;

Door aan deze factoren iets te doen wordt de interne organisatie van lokale TT's versterkt en kunnen zij andere initiatieven en burgers meer bieden. Dit zou daarom ook invloed kunnen hebben op de samenwerking met andere initiatieven en burgers. Er bestaat dus mogelijkheid dat er een wisselwerking is tussen de professionaliteit van TT's en het aantrekken van burgers en andere organisaties.

Hoofdstuk 4: De transitieagenda

Zoals in hoofdstuk 2 wordt aangegeven is het doel van dit onderzoek om te komen tot een transitieagenda te komen om TT te helpen om het donuteffect te voorkomen. De stappen in het onderstaande plaatje staan voor deze transitieagenda centraal, namelijk het systeem analyseren, een visie creëren, transitiepaden uitstippelen en experimenten uitwerken. De genoemde stappen komen vervolgens samen tot één overzichtelijk plaatje wat de transitieagenda vormgeeft.



Figuur 9: Het proces tot een transitieagenda (Bosman, 2014)

In het voorgaande hoofdstuk is dieper in gegaan op analyseren van het systeem. Om de volgende stappen op strategische wijze in te vullen zijn Hans Noot, professional organisatiegedrag, en Paul Hendriksen uitgenodigd. Hierbij zijn de factoren voor het veroorzaken van het donuteffect besproken en is er gekeken naar wat de gewenste situatie wel is en hoe deze bereikt kan worden.

4.1 Toekomstvisie

Na het bespreken van de probleemanalyse werd duidelijk wat de gewenste situatie was. Het overkoepelende thema van een gewenste situatie waarbij het donuteffect verholpen is, is om een interesse in samenhang te hebben voor zowel werkgroepen die trots moeten zijn om onderdeel te zijn van TT, voor andere initiatieven en mensen die er nog van moeten horen. Deze transitie is als volgt door Noot (2015) verwoord:

"Transitie van volledige onafhankelijkheid in iedere cel, naar interesse in samenhang. Het principe is dat je middelen moet vinden waardoor zowel de competitie, als mensen die er nog nooit van gehoord hebben, interesse hebben om mee te doen. Maar ook om werkgroepen binnen in de tent, om die het gevoel te geven dat ze niet met hun eigen werkgroep bezig zijn maar dat ze een onderdeel zijn van TT. Daar moeten ze trots op zijn."

Noot (2015) omschrijft daarna dat dit principe inhoudt dat de organisatie van TT een magneet moet zijn om het donuteffect op te kunnen lossen. *"Je moet het niet zien als lijm van de organisatie maar als magneet waardoor ze zelf bepalen hoever ze van de organisatie afstaan. Er is wel een bepaalde aantrekkingskracht maar dat mag je niet opeisen maar de kracht van de magneet moet er wel zijn. Als je geen binding wilt blijven houden met werkgroepen die verzelfstandigen dan moet je hier geen energie aan verspillen. Als je toch wil dat er een connectie blijft met de stam dan moet je het aantrekkelijk voor ze maken want dat kun je niet afdwingen, dat stoort de interne verhoudingen en waarden in de organisatie."* (Noot, 2015). Hoewel deze quote gericht is op werkgroepen geldt hetzelfde principe ook voor andere initiatieven en mensen buiten TT; er moet een aantrekkingskracht zijn waardoor ze zelf bij TT samenhang willen zoeken. *"Je moet niet tegen de competitie strijden, je moet ze opslokken. Je gaat naar de competitie toe en verteld 'wij hebben dingen waarbij als ze met ons samenwerken krijgen ze meer dan als ze het zelfstandig doen'. [...] Je moet middelen vinden die de zowel de competitie als mensen die er nog nooit van gehoord hebben, interesse hebben om mee te willen doen."* (Noot, 2015). Om de hoofdvraag te beantwoorden - hoe TT het donuteffect kan voorkomen kan - moet er daarom antwoord komen op de volgende vraag: *'op welke manieren kan TT zo aantrekkelijk zijn dat werkgroepen, andere initiatieven en mensen buiten TT samenhang willen blijven houden met TT?'*

Bij een module van DRIFT waarbij studenten van HBO Climate & Management een transitieagenda moesten maken, werd de een tabel gebruikt om de transitie van een systeem en de daarbij behorende thema's te formuleren. Deze tabel is gebruikt om het toekomstbeeld voor een donutvrije TT organisatie te concretiseren.

Systeem = Organisatie van Transition Towns

Thema	Van	Naar
Naamsbekendheid	Onbekend bij burgers en organisaties	Bekendheid in heel Nederland
Leiderschap	Negatieve binding met leiderschap	Goed coherente groepen
Visie	Ongewaarborgde visie waarbij werkgroepen het grote plaatje (langzaam) uit het oog verliezen	Gewaarborgde visie waarin werkgroepen inzien hoe zij onderdeel van het geheel zijn
Facilitatie	Beperkte dienstverlening door de focus op projecten	Groot aanbod van dienstverlening in balans met projecten
Binding tussen lokale TT's	Onafhankelijkheid van lokale TT's	Verbinding tussen lokale TT's
Kerngroepen versterken	Overbelaste en uitgedunde kerngroepen	Professioneel functionerende kerngroepen

Transitieopgave = Transitie van volledige onafhankelijkheid in iedere cel naar interesse in samenhang: middelen creëren waardoor het aantrekkelijk wordt voor werkgroepen, initiatieven en burgers om samen met TT te blijven werken aan een veerkrachtige samenleving.
--

Tabel 2: Concretisering van de gewenste toekomst (aangepast van Bosman, 2014)

De ingevulde thema's die geformuleerd worden sluiten niet uit dat er ook andere thema's kunnen zijn waar TT aan kan werken om het donuteffect te voorkomen. Maar dit zijn de meest prominente thema's van verandering die uit het onderzoek zijn gekomen.

4.2 Transitiepaden

Om tot dit toekomstbeeld te komen zal er per thema een transitiepad zijn. Hier wordt de verandering die het thema brengt verder uitgelicht. Normaal gesproken wordt er per transitiepad ook tijdslijn gemaakt met de stappen die nodig zijn om tot deze verandering te komen maar gezien met het overleg met Hendriksen en Noot. Echter was hier niet genoeg tijd voor maar is er per transitiepad wel een idee vermeldt wat als experiment kan worden uitgevoerd.

4.2.1 Naamsbekendheid

"Transition Towns heeft een dikke naamsbekendheid nodig om de concurrentie op te slokken en om intern mensen aan de stam te binden." (Noot, 2015). Noot (2015) geeft aan dat andere initiatieven en mensen zelf naar TT moeten komen om samenwerking te vinden en dat naamsbekendheid daarvoor belangrijk is. Als veel mensen bekend zijn met TT zorgt dat er ook voor werkgroepen dan graag verbonden blijven met de kerngroep. Tevens liet Notenbomer (2015) weten in haar interview dat ze *"de rol van TT een stuk marginaler [vind] dan dat [ze] in het begin had gehoopt"*: *"Wat ik heel graag zou zien is dat veel meer mensen inmiddels zijn doordrongen van de noodzaak van actie en ook dat proces in zijn gegaan van 'misschien gaat dit ook over mij'. Van die beweging had ik gehoopt dat die al veel omvattender was geweest inmiddels dan die in de praktijk momenteel is."* (Notenbomer, 2015). Naamsbekendheid zou een rol kunnen spelen om mensen te doordringen van de noodzaak van actie en kan de gewone burger wellicht aanzetten om ook mee te doen met de transitiebeweging.

Om naamsbekendheid op te wekken is er volgens Noot (2015) in elke plaatselijke TT een werkgroep marketing nodig. Voorbeelden van wat deze werkgroep zou kunnen doen is om bij de plaatselijke slager te vragen of je een poster van TT mag ophangen, voetbalteam laten spelen met het thema milieu, bedrijven die naamsbekendheid mee willen geven. Misschien dat een reclamebureau het leuk vindt om daar een project van te maken of misschien dat er een studie is waar studenten een marketingplan voor TT willen maken en dat de volgende studentengroep die wil uitvoeren. Natuurlijk geldt voor deze werkgroep net zoals bij andere werkgroepen om in te spelen op wat er lokaal is om mee aan te haken en gebruik van te maken, daar moet je creatief mee zijn.

Daarnaast is het ook mogelijk dat ook regio TT's en TT NL een persoon of werkgroep krijgen op marketing om het voortouw te nemen. Wellicht kan dat een eerste stap zijn; om ervaring op te doen en die vervolgens via workshops en de landelijke website gedeeld wordt om lokale TT's te helpen om een succesvolle marketing werkgroepen op te starten. Een idee dat Noot (2015) geeft op landelijk niveau is om workshops en/of symposia te organiseren over een bepaald thema met een aantal interessante sprekers die hetzelfde truckje doen op verschillende locaties in samenwerking met de lokale TT's. Die zijn dan ook open voor andere mensen en organisaties zodat TT meer bekend wordt. Een organisatie die dit al doet is VPRO Tegenlicht die meet ups organiseren over verschillende thema's met interessante sprekers en dit op verschillende locaties uitvoeren. Wanneer regio TT's en/of TT NL verder wil gaan met dit idee kan er wellicht geleerd worden van de ervaring die Tegenlicht heeft opgedaan om dit op succesvolle wijze te organiseren.

vpro tegenlicht

Start Afleveringen Talks Meet Ups Onderwijs Bundels

» Start » Service Info » **Overzicht Tegenlicht Meet Ups**

Overzicht Tegenlicht Meet Ups

18.11.2014

Bekijk hier een overzicht van alle Tegenlicht Meet Ups

Vandaag ◀ ▶ Dinsdag, 6. oktober ▼

Dinsdag, 6. oktober	
17:00	Tegenlicht Meet Up Venlo: Het einde van de manager
19:30	Tegenlicht Meet Up Deventer Latijnse School: Nederland Ka
Woensdag, 7. oktober	
19:00	Tegenlicht Meet Up Amersfoort: TTIP: Recht van de sterkst
20:00	Tegenlicht Meet Up: TTIP: Recht van de sterkste
Donderdag, 8. oktober	
00:00	Tegenlicht Meet Up Groningen: TTIP: Recht van de sterkste
19:00	"TTIP: Recht van de sterkste" Tegenlicht Meet Up Rotterdam
19:00	Tegenlicht Meet Up Eindhoven: TTIP: Recht van de sterkste
Dinsdag, 13. oktober	
19:00	Tegenlicht Meet Up Breda: De patient in de hoofdrol

Afbeelding 3: VPRO Tegenlicht met Meet Ups op verschillende locaties (<http://tegenlicht.vpro.nl/info/overzicht-tegenlicht-meet-ups.html>)

4.2.2 Leiderschap

Zoals Van Leerzem (2015) al vertelde was er bij DHIT veel wantrouwen in diegenen die een leiderschapsrol wilde innemen. Noot (2015) geeft aan dat dit best voorspelbaar is wanneer gekeken wordt naar de redenen waarom mensen zich bij TT aansluiten. *"Als je kijkt naar hoe die kerngroepen ontstaan zijn, dan zijn ze doorgaans ontstaan met mensen die gepassioneerd zijn inhoudelijk op thema en mensen die gepassioneerd zijn op het waardesystemen binnen de organisatie, de platheid, de eenvoud van de organisatie, maar die twee strijden met het principe van leiderschap geven. Iets waar mensen een negatieve binding mee hebben."* (Noot, 2015). Toch geeft Noot (2015) aan dat leiderschap *"geschreeuwd [moet] worden, iedereen moet dat willen horen."* Leiderschap is volgens hem nodig om de coherentie van de groep te waarborgen, met alle neuzen dezelfde kant op te staan.

Ook geeft Noot (2015) aan welke kwaliteiten daarvoor nodig zijn. Het moet iemand zijn die mensen kan bewegen, niet door te zeggen wat ze moeten doen maar door hen een visie te geven waar iedereen achter wilt staan en iedereen aan wilt werken. *"De meeste mensen denken dat leiderschap is om mensen te vertellen wat ze moeten doen maar dat is management, het stomste wat je kunt doen, vooral in een vrijwilligersorganisatie. Je moet de passie van de mensen gebruiken. Met leiderschap zeg je 'we gaan die kant op want ik weet dat jullie dat ook willen dus loop achter mij aan en help mij met succesvol worden, dan help ik jullie met succesvol worden. Faciliterend leiderschap; ruimte creëren zodat mensen zelf dingen kunnen neerzetten, dat heb je nodig."* (Noot, 2015). Verder moet het iemand zijn die de kar kan trekken, het inzicht heeft om te kunnen zien als er van de gezamenlijke visie wordt afgeweken en met charme mensen kan overhalen om weer terug op koers te komen. Het gevaar hierbij is dat dit niet een dominante persoon wordt. *"Goed leiderschap werkt niet met dominantie maar met charme en goede uitleg. Dus je zoekt niet een dominant persoon die de lakens gaat uitdelen maar iemand die het verhaal kan verkopen en zeggen 'zo zitten we in elkaar, die kant willen we toch op? Nou, laten we gaan!'"* (Noot, 2015).

Noot (2015) geeft aan hoe je aan leiderschap kunt komen. Je kunt ze creëren door leiderschapstrainingen te geven maar je kunt ze ook vinden. *"Vaak vindt je ze in de verkoop industrie en kun je ze uitnodigen om mee te doen met een kernteam per stad. Gewoon naar iemand toestappen en vragen of ze het leuk vinden om mee te doen. Je moet echt bij de verkooplui zitten, wat die kunnen met hun mooie praatjes iedereen meekrijgen. [...] Dat zijn de mensen met puntschoenen en een kuif. Het argument is dat hun basisdoel, hun karakter, hun motief in het leven dat hun enthousiasme geeft, is om mensen over te halen. Dat vinden ze leuk."* (Noot, 2015). Dus net zoals bij alle andere thema's is hiervoor geen uitgebreid transitiepad gemaakt met fases hoe TT tot leiderschap kan komen. Wel kan er worden nagedacht over de suggesties die Noot gegeven heeft.

4.2.3 Visie

Zoals Assink (2015) al eerder aangaf is het van belang dat werkgroepen inzien hoe zij een onderdeel van het geheel zijn. Een breed gedragen visie die door een leider en/of door de kerngroep bewaart blijft is daarbij essentieel. Ook Notenbomer (2015) geeft aan dat het onderhouden van een visie van belang is om eilandvorming te voorkomen. Ook geeft ze aan hoe dat kan: *"Het zou veel krachtiger zijn als je een gezamenlijke stip aan de horizon kon zetten waarvan jouw stip dan een onderdeel is. Iedereen zonnepanelen op hun dak bijvoorbeeld, dat kan een onderdeel zijn van het totale plaatje. Wat alle initiatieven wat mij betreft meer zouden kunnen doen is visievorming van hoe onze gemeenschap er idealiter uit zou zien over 20 jaar. [...] Ga met elkaar visualiseren waar je naartoe wilt. We weten wel hoe we het niet willen maar we weten vaak niet hoe we het wel willen en hoe dat er uit zou kunnen zien. Als je daar nou mee begint, met elkaar wat plaatjes maken van waar we naartoe willen, hoe dat eruit ziet over 20 jaar en dan gaat kijken in wat er dan aan stapjes nodig is om te bereiken [...]".* (Notenbomer, 2015). Wel geeft Notenbomer (2015) aan dat je als kerngroep niet hoeft te beginnen met het maken van een strategie voordat er iets van actie is. Om een goede balans te vinden geeft ze aan dat er een training is die hier goed op in gaat genaamd 'strategie en impuls'.

Noot (2015) geeft over de visie aan dat deze per plaats/kerngroep mag verschillen maar dat deze voortgezet moet worden wanneer een kerngroeplid verdwijnt. In de visie zou eigenlijk juist ook moeten beschrijven zijn wat er zou gebeuren als er een kerngroeplid verdwijnt, en als werkgroepleden de essentie inzien van de kerngroep is er dan altijd wel iemand die de missende plek

van de kerngroep opvult. Het is dus van belang dat de visie niet bepalend is door één of twee kerngroepleden maar dat dit een gezamenlijke stip op de horizon is die ook gehandhaafd blijft als een belangrijke kerngroeplid verdwijnt. Hendriksen (2015) voegt hieraan toe dat er in de visie ook beschreven zou moeten worden hoe deze wordt herijkt bij nieuwe leden zodat iedereen blijft inzien hoe zij onderdeel van het geheel zijn.

Een onderdeel van de visie waar zowel Notenbomer als Noot over praten is dat de handhaving van de visie langzaam tot een schaalvergroting moet resulteren. *"Als je alleen maar bezig bent met je eigen stukje stadslandbouw - heel leuk om sla en kool te gaan verbouwen maar als je geen besef hebt van hoe Deventer in 2040 in haar voedsel gaat voorzien dan ben je een hobbyist. Dan ben je eigenlijk jezelf niet serieus aan het nemen. Je kunt ook kijken hoe je kunt bijdragen aan de voedselvoorziening van de stad en hoe die bijdrage steeds groter kan worden zodat je ook echt bereikt wat je wilt in 2040. Iedereen kan een kropje sla verbouwen maar het wordt pas interessant als je met elkaar gaat kijken hoe je met elkaar in de stad van je eigen voedsel kan voorzien. Dan wordt dat kropje sla in een bredere context geplaatst en ga je misschien ook kijken of je dat kan doen met fruitbomen en hoe je kunt samenwerken met producenten uit de buurt, met telers en kwekers uit de buurt. Dan krijg je een hele andere schaal en dan gaat er een wereld voor je open."* (Notenbomer, 2015). Volgens Noot (2015) is het van belang dat de kerngroep daar zicht op blijft houden. *"Volgens mij is dat de taak van de kerngroep om dat te behouden, de visie vooruit te zien van 'daar moeten we naartoe'. Een moestuintje is een stap maar is niet voldoende."* (Noot, 2015).

4.2.4 Facilitatie

Om een aantrekkelijke organisatie te zijn waar werkgroepen, andere organisaties en burgers graag mee blijven samenwerken moet TT wat te bieden hebben waar behoefte naar is en wat onder haar eigen visie past. Om een magneet te zijn moet het aantrekkingskracht hebben. Dit kan door dienstverlening te geven, door te faciliteren. *"Je moet niet tegen de competitie strijden, je moet ze opslokken. Je gaat naar de competitie toe en verteld dat TT meer dingen heeft waardoor, als ze met ons samenwerken, krijgen ze meer dan als ze het zelfstandig doen. [...] Je moet middelen vinden die de zowel de competitie als mensen die er nog nooit van gehoord hebben interesse hebben om mee te willen doen."* (Noot, 2015). Dat kan op verschillende manieren. Het geven van leiderschapstrainingen, een visie bieden en een symposia organiseren waar lokaal aan kan worden aangesloten zijn al voorbeelden die genoemd zijn.

Een andere manier is door ondersteuning te bieden op zaken die niet zozeer te maken hebben met de thema's waar TT zich voor inzet als voedsel, energie en economie maar die wel nodig zijn om de organisatie in stand te houden. Noot (2015) geeft aan dat het voor werkgroepen en initiatieven van belang kan zijn om ondersteuning van te krijgen over zaken als administratie, ideeënpool om je eigen sociale onderneming te starten, hoe je een (sub-)stichting of bedrijf opricht, marketing, netwerk verlenen van mensen die kunnen helpen met een bepaalde vaardigheid of omgaan met financiën. Dat kan verwezenlijkt worden doordat de kerngroep bijeenkomsten organiseert of bijvoorbeeld door LinkedIn- of Facebookgroepen aan te maken waarbij vragen hierover beantwoord kunnen worden. Ook geeft Noot (2015) het idee om trainingspakketjes te verlenen wanneer een nieuwe groep start. Door deze ondersteuning wordt er geholpen met zelfredzaamheid, dat lijkt misschien in te gaan op het principe dat zelfredzaamheid erop duidt dat groepen zelfstandig en onafhankelijk worden van TT en daardoor samenwerking niet meer nodig is, hetgeen waar het donuteffect op doelt. Echter zorgt dit voor een aantrekkingskracht omdat TT kan helpen waar zelfredzaamheid nog te kort schiet en

ontstaat er een binding van samenwerking, met elkaar meedenken en kunnen diegenen die professionele vaardigheden hebben hun kennis en ervaring met andere groepen delen. Tevens geeft Notenbomers (2015) aan dat er een tekort is aan ondernemersvaardigheden. Het delen van ervaringen en vaardigheden over deze onderwerpen is daarom ook van belang bij bestaande werkgroepen. Het kan hun leren om een professionele organisatie te worden en om met ideeën te komen hoe ze van hun projecten een sociale onderneming kunnen maken zodat ze geld kunnen verdienen. Dat helpt ook met het probleem dat sommige leden van TT moeten stoppen omdat ze op een gegeven moment genoodzaakt zijn om te werken. Leden van TT leren om van hun projecten hun werk te maken. De website www.transitionnetwork.org (2015) geeft een voorbeeld van een TT in Nederland die leden helpt om sociale ondernemingen op te zetten: *"[Den Haag in Transitie] seeks to create jobs for, or help its volunteers get paid assignments through its network and reputation. As a result, many of the core volunteers work part-time as self-employed entrepreneurs in Transition-related activities and have enough time left to invest voluntary hours in the Transition Initiative."*

Naast dat er gefaciliteerd wordt door kerngroepen op de ondersteuning van andere initiatieven kan er ook inhoudelijk advies worden gegeven op de thema's waar de groepen zich voor inzetten. Hendriksen (2015) geeft het idee voor handleidingen: *"Op die thema's kun je beknopte handleidingen bieden. Bijvoorbeeld met een energiegroep kom je in de eerste plaats dit, dit en dit tegen, daar moet je de faciliteiten en de know-how voor hebben. Heb je die niet dan kun je die daar en daar halen, of we kunnen dat en dat leveren."* Noot (2015) gaat verder in op dit idee: *"Stel dat je dat op een landelijke website kunt plakken, op die manier breid je de landelijke website uit tot een encyclopedie met blauwdrukken hoe je specifieke dingen doet; hoe werken gemeentes, hoe werkt het als je met de industrie gaat samenwerken, wie moet je dan spreken. Je krijgt dan echt een leuk netwerk en dan krijg je een aantrekkingskracht van je organisatie. Dat is een dienst waarbij iedereen bij je wilt instappen. [...] En misschien kan het zelfs een levend project worden, soort wikipedia waarbij het dan wel op de groep wordt gezet maar dan kunnen anderen het editen met komma's en ja-maar's."* Hendriksen (2015) denkt dat er goede mogelijkheden zijn om dit gefinancierd te krijgen.

In de probleemanalyse wordt verder uitgelegd dat de afgelopen tijd maar weinig leden afkomen op de landelijke trainingen die door de landelijke organisatie voorbereid worden. Deze manier van faciliteren blijkt momenteel dus niet goed te werken, daarom heeft TT NL onlangs besloten om het roer om te gooien. *"Daar waar we lokaal behoefte identificeren gaan we kijken hoe we daar voldoende mensen bij elkaar krijgen om daar een regionale training te organiseren zodat het veel meer maatwerk wordt wat wel meer vraagt van de trainers maar op zich kan dat."* (Hendriksen, 2015). Vanuit het landelijke niveau gaat er dus al geëxperimenteerd worden met faciliteren op een andere manier die wellicht meer aansluiting vindt.

4.2.5 Kerngroepen versterken

Om als kerngroep goed te faciliteren zoals hiervoor is uitgelegd, geeft veel druk op de lokale kerngroepen. Zij moeten de professionele kwaliteiten beschikken om hoge kwaliteit dienstverlening te kunnen bieden zodat de organisatie van TT aantrekkelijker wordt. Daarom moeten ook de kerngroepen worden ondersteund om te leren faciliteren. Hendriksen (2015) geeft aan dat kerngroepen die vraag hebben naar ondersteuning vaak niet aan de bel trekken bij anderen zoals TT NL of regio TT's die ondersteuning zouden kunnen bieden. Er is dus meer binding nodig tussen lokale kerngroepen en regio TT's/TT NL. Zoals in de alinea hierboven al vermeldt is worden landelijke trainingen nu vervangen voor regionale trainingen gebaseerd op lokale behoefte. Het probleem

daarbij is dat veel lokale TT's nog niet zelf hun behoeftes aangeven. Noot (2015) geeft aan dat er een grotere binding moet zijn tussen lokale kerngroepen en het hoger schaalniveau van de organisatie zodat kerngroepen zelf aangeven wanneer ze ondersteuning nodig hebben. *"[...] die feeling moet je wel hebben met die groepjes en dat moet je niet minder houden dan eens in de 2 maanden want anders raak je toch weer die binding kwijt. [...] En de vraag is niet van 'geef even verslag uit' maar 'ik wil weten wat er bij je speelt zodat ik kan zien of ik jullie ergens bij kan helpen op een of andere manier'. Dus het moet altijd een vraag zijn van bovenaf met dienend leiderschap; 'ik zit hier om jouw te helpen maar dan moet ik wel weten wat er speelt'."* (Noot, 2015). Om met iedere kerngroep om de maand een gesprek te hebben is teveel werk voor TT NL. Daarom zouden regio TT's hierin een belangrijke rol kunnen spelen. Wanneer ze om de maand een gesprek hebben met kerngroepen komt er een sterkere binding tussen lokaal en regionaal niveau en kan er daarom sneller ondersteuning van bovenaf worden gegeven om kerngroepen te helpen te professionaliseren.

Verder bleek dat kerngroepleden met kwaliteiten worden gevraagd om op hogere schaal dienstbaar te zijn terwijl ze op lokaal niveau een essentiële rol vervulden en zijn kerngroepleden vaak ook geneigd om met werkgroepen intensief mee te werken waardoor ze weinig tijd overhouden voor taken vanuit de kerngroep. Noot (2015) gaf al aan dat het kan helpen om in de visie al te beschrijven wat de kerngroep doet en wat er moet gebeuren als er kerngroepen stoppen met hun taak als kerngroeplid. Hierdoor moet het duidelijk worden hoe belangrijk de kerngroep is en zijn werkgroepleden eerder geneigd om een gat in de kerngroep te vullen zoals ook in 3.2.3 staat weergegeven. Er dus een verandering van mindset nodig dat projecten zeker belangrijk zijn maar dat een kerngroep essentieel is voor veerkracht van een organisatie die ook een faciliterende rol heeft. Dat wordt tevens onderstreept door Bogerd (2015): *"Transition Town zelf is een beweging, daar zit het doen ontzettend sterk in. Maar wat ik probeer te zeggen is dat er al heel veel gaande is dus kan je daar op een andere manier sturing aan geven. Dat je een stukje faciliterende rol hebt dat er bijvoorbeeld een groepje mensen komt die graag met een bepaald thema aan de slag willen dat je kijkt hoe je die mensen bij een kunt brengen, waar ze bijeen kunnen komen en voor de rest gewoon contact onderhouden."* Wanneer dit begrepen wordt is de kans groter dat de kerngroep intact blijft en dat kan bereikt worden door een gezamenlijke visie.

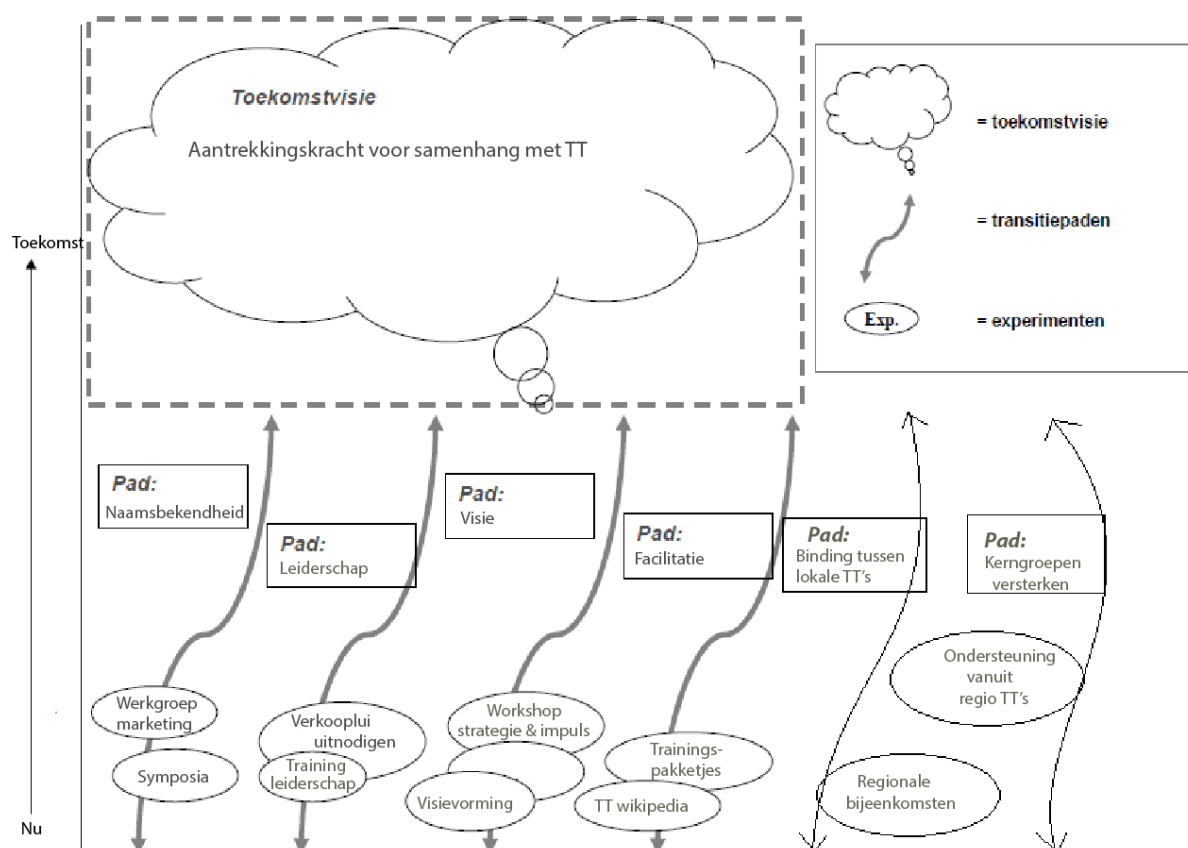
4.2.6 Binding tussen lokale TT's

Naast dat de binding tussen kerngroepen en een hoger schaalniveau van belang is, is het ook van belang dat TT's van verschillende plaatsen meer binding krijgen met elkaar om het donuteffect te voorkomen. Wanneer TT's meer met elkaar in contact komen en elkaar kunnen versterken, groeit het gemeenschapsgevoel en samenhang in de organisatie. Dat betekent niet dat werkgroepen niet hun eigen stichting of sociale onderneming mogen opzetten maar wel dat er een blijvende binding is met TT. Bogerd (2015) geeft aan dat het TT Treffen een waardevol moment is. Bij dit jaarlijkse evenement ontmoeten de leden van allerlei TT's en kunnen ze met elkaar kennis en ervaring delen. *"Die TT treffen momenten waren heel waardevol vond ik, eigenlijk iedereen die daar naartoe ging vond dat. Maar dat is dan één moment in het jaar en volgens mij zijn er nog heel veel andere vormen van uitwisseling mogelijk. Als ik kijk naar een facebookgroep bijvoorbeeld. Er is wel een landelijke nieuwsbrief maar daar wordt volgens mij ook lang niet door iedereen gebruik van gemaakt en dat is een beetje eenzijdig natuurlijk, dan ben je alleen aan het zenden. Ik heb daar nog niet zo heel veel over nagedacht maar dat ervaar ik wel als heel belangrijk."* (Bogerd, 2015). Een idee van Noot (2015) is om deze binding te versterken is door regionale bijeenkomsten te organiseren over op een bepaald thema. Regio TT's kunnen door het contact met kerngroepen in de gaten houden welke thema's er in

de regio gemeenschappelijk aan gewerkt worden en daar regionale bijeenkomsten voor organiseren waarbij TT's elkaars ervaringen kunnen delen en dus van elkaar kunnen leren. Hendriksen (2015) voegt daaraan toe dat het ook interessant kan zijn om twee thema's te combineren die interessant zijn vanuit beiden werkvelden. Bijvoorbeeld hoe de thema's klimaatverandering en voedsel elkaar beïnvloeden. Dat zorgt voor een unieke setting waarbij het holistische gedachtegoed verbreed kan worden. Tevens kunnen deze regionale bijeenkomsten ook interessant zijn voor derden; initiatieven buiten TT die ook met dit thema bezig zijn kunnen ook deelnemen, kennis opdoen en geïnspireerd raken van het gedachtegoed van TT. Op die manier ontstaat er ook een binding met andere initiatieven en wordt het netwerk verbreed.

4.2.7 De transitieagenda

Het toekomstbeeld, de transitiepaden en de experimenten die genoemd zijn komen samen als transitieagenda in de onderstaande afbeelding die. Het concept van deze afbeelding komt van de module die DRIFT gaf over transitie management aan Climate & Management.



Figuur 10: De transitieagenda (aangepast van Bosman, 2014)

Hoofdstuk 5: Conclusie & Aanbevelingen

Dit onderzoek was om het donuteffect beter te kunnen begrijpen en om te weten hoe dit voorkomen kan worden. De hoofdvraag is dan ook:

Hoe kan Transition Towns het donuteffect voorkomen?

Om antwoord op de hoofdvraag te kunnen geven zijn de volgende deelvragen opgesteld:

- Wat is het donuteffect?
- Welke gevolgen kan het donuteffect veroorzaken?
- Welke factoren hebben invloed op het veroorzaken van het donuteffect?
- Welke maatregelen zijn er voor een TT om het donuteffect te voorkomen?

5.1 Wat het donuteffect is en welke gevolgen het heeft

Het donuteffect zoals omschreven door Hopkins (2014) in hoofdstuk 1.3 komt overeen met hetgeen wat er in Nederland gebeurt, namelijk dat de energie uit de kerngroepen gaat, naar werkgroepen die vervolgens verzelfstandigen. Deze verzelfstandiging is op zich een beweging in de goede richting aangezien projecten en initiatieven van TT bezig zijn om impact te hebben. Wel bestaat het gevaar dat wanneer de energie uit de kerngroepen gaat dat dit tot gevolg heeft dat de organisatie van TT zelf niet veerkrachtig is; acties voor aanwas blijven achterwege waardoor groei geremd is, er wordt geen synergie wordt opgezocht waardoor initiatieven elkaar kunnen versterken, de visie niet gewaarborgd wordt waardoor werkgroepen zich langzamerhand niet meer zien als een onderdeel van het geheel, nieuwe connecties niet gemaakt worden, fondsenwerving beperkt blijft, er geen ondersteuning is voor groepen die willen starten met een project of werkgroep en de samenwerking tussen werkgroepen en TT dood bloed.

Verder kan de context van het donuteffect in Nederland groter worden getrokken dan de verzelfstandiging van werkgroepen die door TT zijn opgezet. Deze context kan vergroot worden door andere duurzame initiatieven ook in de ring van de donut te zien. In Nederland is er de afgelopen jaren steeds meer aandacht voor duurzaamheid in de brede zin en daarmee ook de thema's waar TT zich voor inzet. Er zijn allerlei duurzame initiatieven opgekomen die geen binding hebben met TT. Daarmee is het speelveld van TT veranderd en is de organisatie i.p.v. koploper nu onderdeel van een groeiende trend. Volgens Rotmans (2015) is er in het werkveld van al deze duurzame initiatieven een transitie gaande waarbij deze individuele initiatieven zich scharen onder netwerken en vervolgens één beweging gaan vormen. TT kan met deze transitie meebewegen door sterker in te zetten als netwerkorganisatie die zich kan onderscheiden in hun facilitatiemogelijkheden en op die manier een magneet worden voor duurzame initiatieven en burgers.

5.2 De factoren die invloed hebben op veroorzaken van het donuteffect

De oorzaken van het donuteffect bleken erg verschillend te zijn. Vaak is het een combinatie van verschillende factoren. De factoren die kunnen bijdragen aan het oorzaken van het donuteffect zijn:

- Mensen die zich aansluiten bij een project van TT hebben vaak geen binding met andere werkgroepen, de kerngroep en de landelijke organisatie waardoor ze meer hobbyisten zijn voor het project dan transitiewerkers. Er is dus gebrek aan bindingsactiviteiten om die nieuwe mensen het gevoel te geven dat ze onderdeel zijn van een groter geheel;

- Er is te weinig verstand of aandacht voor marketing waardoor de aanwas van nieuwe mensen beperkt blijft;
- Kerngroepleden schieten te snel in actie bij werkgroepen waardoor de taken van de kerngroep niet uitgevoerd worden;
- Soms worden leden gevraagd voor functies op hoger schaalniveau terwijl deze essentieel zijn om de lokale TT draaiende te houden;
- TT'ers missen vaak ondernemerskwaliteiten om zichzelf financieel te kunnen blijven onderhouden waardoor ze gedwongen weinig tot geen tijd overhouden voor TT;
- Het leiderschap sluit soms niet goed aan bij de rest van de groep waardoor er verdeeldheid ontstaat, vooral als er één dominant persoon de leiding probeert te nemen. Er is dus soms een gemis aan leiderschapskwaliteiten;
- Leden krijgen niet de organisatorische kwaliteiten lokaal aangereikt om te professionaliseren en maken nauwelijks gebruik van landelijke trainingen omdat er geen binding is met de landelijke organisatie;

5.3 Maatregelen die TT kan nemen om het donuteffect te voorkomen

Om mee te veranderen met de samenleving, de omgeving van TT als systeem, is het van belang dat de TT organisatie op alle schaalniveaus werkt om aantrekkingskracht te creëren; een magneet te worden waardoor werkgroepen, burgers en andere initiatieven zelf met TT willen blijven samenwerken. Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het van belang dat er antwoord wordt gegeven op de volgende vraag: *'Op welke manieren kan TT zo aantrekkelijk zijn dat werkgroepen, andere initiatieven en mensen buiten TT samenhang willen blijven houden met TT?'* Er zijn een aantal thema's van verandering opgesteld die kunnen bijdragen aan het versterken van de aantrekkingskracht van TT als magneet. Deze zijn weergegeven in de volgende tabel.

Systeem = Organisatie van Transition Towns

Thema	Van	Naar
Naamsbekendheid	Onbekend bij burgers en organisaties	Bekendheid in heel Nederland
Leiderschap	Negatieve binding met leiderschap	Goed coherente groepen
Visie	Ongewaarborgde visie waarbij werkgroepen het grote plaatje (langzaam) uit het oog verliezen	Gewaarborgde visie waarin werkgroepen inzien hoe zij onderdeel van het geheel zijn
Facilitatie	Beperkte dienstverlening door de focus op projecten	Groot aanbod van dienstverlening in balans met projecten
Binding tussen lokale TT's	Onafhankelijkheid van lokale TT's	Verbinding tussen lokale TT's
Kerngroepen versterken	Overbelaste en uitgedunde kerngroepen	Professioneel functionerende kerngroepen

Transitieopgave = Transitie van volledige onafhankelijkheid in iedere cel naar interesse in samenhang: middelen creëren waardoor het aantrekkelijk wordt voor werkgroepen, initiatieven en burgers om samen met TT te blijven werken aan een veerkrachtige samenleving.

Tabel 3: Concretisering van de gewenste toekomst (aangepast van Bosman, 2014)

Zoals te zien in de tabel zijn er zes thema's waaraan de magneet zijn aantrekkingskracht aan kan ontlede. Hiervoor zijn transitiepaden beschreven met mogelijke experimenten/ideeën. Wel moet

hierbij vermeld worden dat deze zes thema's de prominente uitkomsten zijn en er niet wordt uitgesloten dat er toevoegingen mogelijk zijn en dat er vele andere ideeën kunnen zijn om de transitiepaden mee in te vullen. Tevens was er niet genoeg tijd om de transitiepaden in detail uit te werken waardoor verdieping in de tijdslijn niet mogelijk was.

Het eerste transitiepad voor een aantrekkingskracht is om meer naamsbekendheid te krijgen. Naamsbekendheid kan ervoor zorgen dat andere initiatieven en burgers sneller uit zichzelf TT benaderen voor samenwerking en houd werkgroepen dicht bij de stam van de organisatie. Ideeën om hier aan te werken zijn om per lokale TT ook een werkgroep marketing te hebben en om door heel Nederland een symposia te houden.

Het tweede transitiepad gaat over leiderschap om coherente groepen te hebben binnen TT en om mensen die afwijken van de visie met charme en goede uitleg weer terug op koers kunnen krijgen. Momenteel heerst er bij sommige TT's een negatieve binding met leiderschap, dit mag dan ook nooit een manager worden die de lakens uitdeelt of met dominantie probeert te leiden. Om goed leiderschap te hebben moeten er leiderschapstrainingen worden gegeven of moeten er mensen gevonden worden die rol als leider op een geschikte manier kunnen vervullen. Een mogelijkheid om mensen te vinden is door mensen uit de verkoop sector te benaderen om mee te doen om die rol te vervullen.

Het derde transitiepad gaat over het hebben van een visie. Dat zorgt ervoor dat werkgroepen inzien hoe zij deel uitmaken van het geheel en wordt schaalvergroting gestimuleerd. Tevens kan er ook in beschreven worden wat er gebeurt als een kerngroep lid verdwijnt en hoe de visie herijkt wordt bij aanwas van nieuwe leden zodat ook zij inzien hoe zij deel uitmaken van het geheel. Er is al een workshop 'strategie en impuls' waar TT's van gebruik kunnen maken maar er is tevens extra aandacht nodig bij lokale TT's om hun visie te vergelijken met de punten die in dit transitiepunt genoemd zijn of om nog te starten met visievorming.

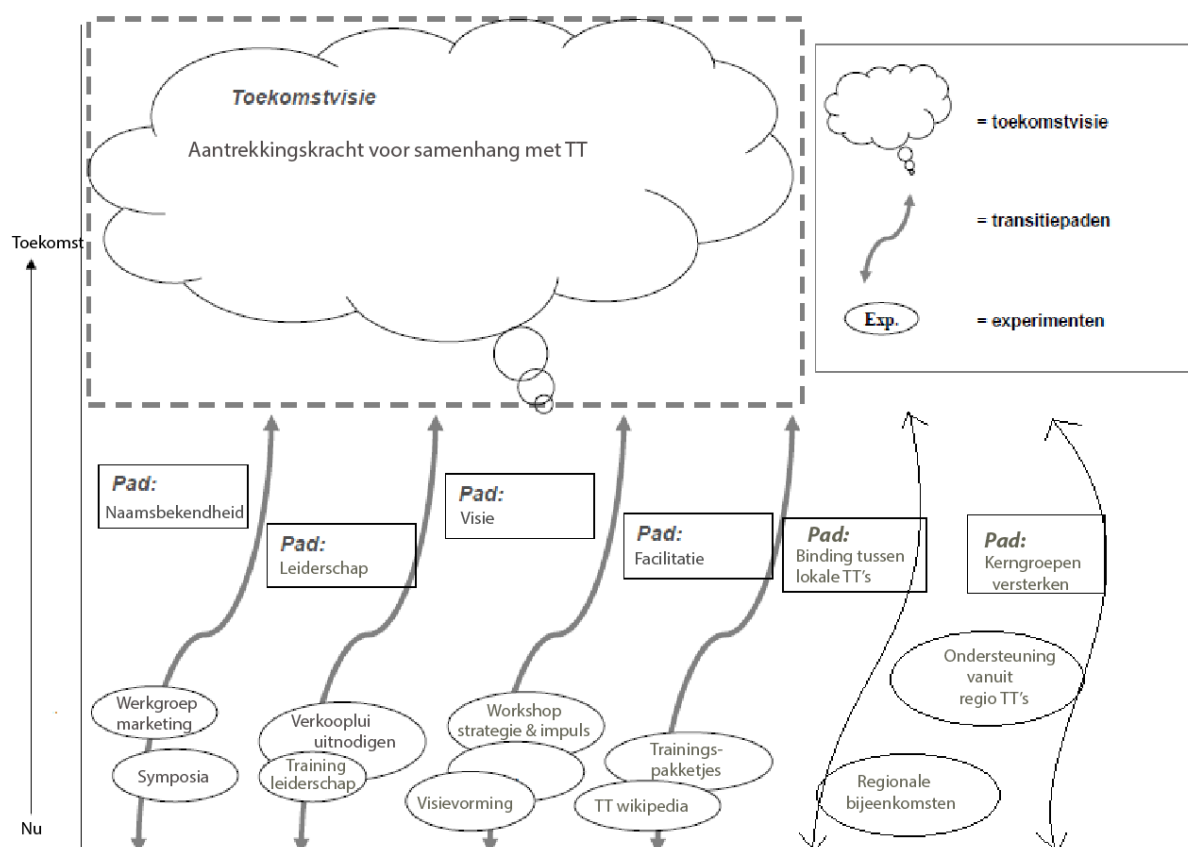
Het vierde en misschien wel het meest belangrijke transitiepad is om te faciliteren, om dienstverlening en ondersteuning te bieden waardoor het aantrekkelijk wordt voor andere initiatieven en burgers die er nog nooit gehoord van hebben om binding te zoeken met TT. Voorbeelden die genoemd zijn is om als kerngroepen anderen kennis te verlenen over hoe je een organisatie in stand houdt waarbij thema's als fondsenwerving, administratie en marketing opzet. Tevens om te leren hoe je een eigen sociale onderneming kan opzetten waaruit je financiën kan generen waardoor leden ook meer tijd overhouden om met transitie bezig te zijn. Een idee is om trainingspakketjes te ontwikkelen voor nieuwe werkgroepen en handleiding per thema zodat de ervaring die al is opgedaan gebruikt kan worden door anderen. Dit zou kunnen gebeuren door op de landelijke website het mogelijk maken dat iedereen zijn eigen handleiding publiceert over hetgeen geleerd is wat ook kan worden bijgewerkt door anderen, als het ware een soort wikipedia voor transitieonderwerpen.

Het vijfde transitiepad is om kerngroepen te versterken. Kerngroepen hebben een belangrijke rol in het donuteffect; om de boel bij elkaar te houden en om facilitatie te bieden. Toch is er veel druk op de kerngroep en moet deze ook ondersteund worden. Momenteel mist er de binding tussen kerngroepen en het hoger schaalniveau waardoor kerngroepen die behoefte hebben aan ondersteuning geen hulp vragen van bovenaf. Regio TT's moeten daarom eens in de twee maanden in gesprek komen met kerngroepen en hen de ondersteuning bieden die zij nodig hebben. Ook is het

nodig dat leden van werkgroepen inzien hoe belangrijk de kerngroep is zodat er meer vrijwilligers zijn om plekken te vullen in de kerngroep in plaats van dat iedereen in actie schiet met projecten. De visie kan daarbij een belangrijke rol spelen.

Het laatste transitiepad is om binding te creëren met lokale TT's onderling. Wanneer TT's meer met elkaar in contact komen en elkaar kunnen versterken, groeit het gemeenschapsgevoel en samenhang in de organisatie en wordt hiermee het donuteffect verder voorkomen. Het TT Treffen is al een effectieve bijeenkomst hiervoor maar eens per jaar is niet voldoende. Daarom kunnen regio TT's regionale bijeenkomsten organiseren per thema om de werkgroepen van verschillende TT's aan elkaar te koppelen.

Alles bij elkaar levert een transitieagenda op die als volgt geïllustreerd is.



Figuur 11: de transitieagenda (aangepast van Bosman, 2014)

5.4 Aanbevelingen

Er is nu een gewenste toekomst omschreven met transitiepaden waarbij voor elke pad ook één of meerdere ideeën/experimenten omschreven zijn. Wel is het aanbevolen om als TT NL deze ideeën uit te breiden per transitiepad, door verder uit te zoomen in tijd en te kijken welke stappen in de toekomst nog meer kunnen leiden tot het verwezenlijken van de toekomstvisie. Het kan zijn dat de transitiepaden hierdoor inspiratie bieden voor andere experimenten of dat sommige experimenten beter later toegepast kunnen worden omdat er eerst nog een andere tussenstap gedaan moet worden.

De benoemde experimenten komen voort uit de interviews en gesprekken en deze dienen niet om aan te wijzen dat dit de enige manieren zijn om het donuteffect te voorkomen. Het zijn ideeën waarvan er een risico is dat ze niet zullen slagen maar die ook een hoog veranderpotentieel hebben. Er wordt daarom niet aanbevolen om alle genoemde experimenten zo spoedig mogelijk uit te voeren maar om als TT NL, regio TT of als lokale TT (afhankelijk van de lezer) te kijken welk thema, in de setting van de lezer, momenteel de noodzaak ligt tot verandering. Er zijn immers vele verschillende factoren voor het veroorzaken voor het donuteffect en daarom is het van belang te kijken op welk thema behoefte is om te veranderen. Ook zal gekeken moeten worden waar energie en momentum is en hierop in te spelen door te kijken naar welke experimenten kunnen aanslaan. Ook hier geldt dat dit document kan fungeren als inspiratiebron voor andere ideeën die gewenste veranderingen tot stand kunnen brengen onder een van de genoemde thema's.

Een andere aanbeveling is om meer onderzoek te doen bij andere duurzame initiatieven. Er is namelijk in dit onderzoeksrapport veel aandacht voor faciliteren van ,niet alleen de lokale kern- of werkgroepen, maar ook voor andere initiatieven buiten TT. Welke onderwerpen het meest urgent zijn om in te kunnen faciliteren is echter geen onderzoek naar gedaan. Het is daarom aanbevolen om hierover in gesprek te gaan met andere duurzame initiatieven op het schaalniveau van de lezer om de energie in specialisatie voor facilitatie effectief te gebruiken.

Epiloog: Het donuteffect in het onderzoek over het donuteffect

Toen ik net begonnen was met mijn afstudeeronderzoek kwam ik erachter dat mijn planning aangeeft dat er interviews gehouden moeten worden tijdens de vakantieperiode in de zomer. Na overleg met Paul Hendriksen, mijn begeleider vanuit TT, kwamen we overeen dat het beter was om meteen te beginnen met de taken voor de interviews. Hierdoor moest ik mijn plan van aanpak, wat ik had ingepland voor de eerste week, moest uitstellen voor later. Wanneer er gekeken wordt naar het aantal interviews dat ik uiteindelijk heb kunnen houden, waar tevens bijna alle informatie in dit onderzoeksrapport op gebaseerd is, dan was dit een groot succes. Binnen drie weken, van 16 juni tot en met 3 juli 2015, heb ik 10 uitgebreide interviews, een relatief kort telefonisch gesprek en een uitgebreid telefonisch interview kunnen houden. Hierdoor moest ik dus het plan van aanpak later maken en eenmaal in het proces van de interviews werd ik zo meegenomen door mijn eigen enthousiasme over de gegevens die hier uit voort kwamen dat ik mijn energie focuste op het uitwerken van de interviews en door nieuwe te blijven inplannen. Ik verloor het overzicht van waar ik mee bezig was omdat ik zo gefocust was op actie in het werkveld en het overzicht op het grote plaatje verloor. Tijdens de eerste prognose met mijn begeleiders van school en TT werd mijn visie voor het eerst in tijden weer uitgezoomd. De bedrijfsbegeleider, Paul Hendriksen, analyseerde toen terecht dat het effect ik aan het onderzoeken was in mijn eigen onderzoek ook plaats vond. Het donuteffect doelt erop dat teveel energie wordt gericht op een gerichte actie waardoor het overzicht van het geheel langzaam dood bloed. Zo verliezen werkgroepen overzicht van het gehele plaatje omdat alle energie gericht wordt op één thema waardoor naar verloop van tijd het thema de visie wordt van de werkgroep en het niet meer ziet hoe het onderdeel uit maakt van de rest van TT. Doordat ik mijn plan van aanpak had uitgesteld ging ik meteen in actie. Tijdens het bezig zijn met mijn interviews werd ik zo enthousiast over de noodzaak van interviews en de resultaten die het kan brengen dat ik mij er volledig op stortte. Na verloop van tijd was ik alleen nog maar bezig met het houden van interviews en het uitwerken ervan. Als ik niet werd teruggetrokken door de eerste prognose werd ik zelf een soort slachtoffer van het donuteffect. Omdat ik tijdens de eerste prognose werd gedwongen om uit te zoomen van de interviews kreeg ik het perspectief terug van waar ik mee bezig was en wat ik nog meer moest doen, namelijk een plan van aanpak maken.

Ik heb hierdoor meer begrip gekregen voor werkgroepen en andere duurzame initiatieven die met een thema bezig zijn en door hun enthousiasme hun visie beperken tot hetgeen waar hun acties naartoe gaan. Het proces van het donuteffect gaat zo langzaam en natuurlijk dat je zelf niet merkt dat het optreedt. Ik leerde hier van hoe belangrijk het is voor werkgroepen en andere initiatieven om bijeenkomsten of vergaderingen te hebben die breder zijn opgezet dan voor het specifieke thema waar ze zich voor inzetten zodat ze hun visie op een groter schaalniveau kunnen herijken. Tevens leerde ik het belang om in de beginfase te werken aan een visie, een plan of denkbeeld dat verder gaat dan de acties die als eerst gemaakt moeten worden omdat anders de kans bestaat dat je zo door de acties wordt meegenomen dat je niet meer verder gaat kijken dan hetgeen je aan het doen bent. Ik weet daarom uit eigen ervaring kunnen ondervinden hoe belangrijk de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek kunnen zijn en hoop daarom dat de TT leden die dit lezen deze lessen kunnen toepassen.

Literatuurlijst

Auteur onbekend, 2014, *Transition Towns Vallei (TTV) terugblik en naar een nieuwe fase*, Transition Towns Vallei, geen uitgever

Auteur onbekend, 2015, *Interview protocol Assen v2*, Dutch Research Institute for Transitions, Rotterdam, geen uitgever

Auteur onbekend, jaartal onbekend, *Moving from initiating phase to an established transition initiative*, Transition Network, Totnes, Transition Network

Assink, S., 2013, *Inventarisatielijst enquête TT Nederland*, Transition Towns, plaats onbekend, geen uitgever

Bosman, R., 2014, *Les 3: Transitiedenken II*, Haagse Hogeschool, Den Haag, geen uitgever

De Moor, T., 2013, *Homo Cooperans*, Oratie, Utrecht, Universiteit Utrecht

Haastrecht, R., 1995, *Kantelen: het realiseren van organisatieverandering*, Utrecht, LEMMA

Hendriksen, P., 2011, *het Onderste-Boven van Transition Towns*, Transition Towns Nederland, plaats onbekend, uitgever onbekend

HIER opgewekt, *Initiatieven*, <http://www.hieropgewekt.nl/initiatieven>, geraadpleegd op 10 september

Jan Rotmans, *Times of Transition: the role of game-changers*, <http://www.janrotmans.nl/presentaties/times-of-transition-the-role-of-game-changers/>, geraadpleegd op 10 september

Levy, P., F., 2001, *When Good Teams Go Wrong*, Harvard Business Review, Boston, Harvard Business School Publishing

Lubberding, J., Lubberding, R., 2010, *Zo maak je een veranderplan*, Groningen, Noorhoff Uitgevers

Reitsma, E., 2014, *Wegen naar verandering*, Den Haag, Academic Service

Roorda, C., Wittmayer, J., Henneman, P., Steenbergen, F. van, Frantzeskaki, N., Loorbach, D., 2014, *Transition management in the urban context: guidance manual*, Dutch Research Institute for Transitions, Rotterdam, Erasmus University Rotterdam

Rotmans, J., 2014, *In het Oog van de Orkaan, Nederland in Transitie*, Boxtel, Aeneas

Sociale Vraagstukken, *Kom uit de ivoren toren, welkom in de nieuwe wereld*, <http://www.socialevraagstukken.nl/site/2015/01/20/kom-uit-de-ivoren-toren-welkom-in-de-nieuwe-wereld/>, geraadpleegd op 4 september 2015

Transition Network, *About Transition Network*, www.transitionnetwork.org/about, geraadpleegd op 7 mei 2015

Transition Network, *How to resource the core of your initiative*,
<https://www.transitionnetwork.org/blogs/rob-hopkins/2015-06/how-resource-core-your-initiative>,
geraadpleegd op 19 augustus 2015

Transition Network, *The 5 factors that will enable Transition to scale up*,
<https://www.transitionnetwork.org/blogs/rob-hopkins/2014-01/5-factors-will-enable-transition-scale>,
geraadpleegd op 7 mei 2015

Transition Town Apeldoorn, *Wat zijn Transition Towns*,
http://apeldoorn.transitiontowns.nl/?page_id=5, geraadpleegd op 8 mei 2015

Transition Towns, *Émile van Danzig - In Memoriam*, <http://www.transitiontowns.nl/nieuws/emile-dantzig-in-memoriam/>, geraadpleegd op 10 juni 2015

Transition Towns, *Lokale initiatieven*, <http://transitiontowns.nl/waar>, geraadpleegd op 8 mei 2015

Transition Towns, *Organisatie*, <http://transitiontowns.nl/voorpagina/organisatie>, geraadpleegd op 8 mei 2015

Transition Towns, *TT Nederland*, www.transitiontowns.nl/voorpagina, geraadpleegd op 3 april 2015

Bijlagen

Bijlage I - Lijst met geïnterviewden

Omdat er toestemming is gevraagd voor het publiceren van gebruikte quotes maar niet voor het publiceren van de gehele uitwerkingen zullen deze niet in de bijlagen worden gepubliceerd. Wel is hier aangegeven welke interviews gehouden zijn.

Datum	Naam	Naam TT	Opmerkingen
01/05/2015	Paul Hendriksen	TT Deventer	
16/06/2015	Catharina de Bruin	Transition Team Midden Brabant	Skype interview
19/06/2015	Loes Berkhout	TT Zeist (momenteel niet actief)	Skype interview
22/06/2015	Sander Assink	Regio TT	Skype interview
23/06/2015	Peter Loomans	TT Roermond	Skype interview
23/06/2015	Dorien Bogerd	TT Zutphen (momenteel niet actief)	
24/06/2015	Inge Kouw	TT Eindhoven	
25/06/2015	Ray Meur	TT Breda (momenteel niet actief)	Telefonisch gesprek, geen opname van
26/06/2015	Ester Schoemaker	TT Vallei	Telefonisch interview, slechte kwaliteit opname
29/06/2015	Frank van West	TT Heuvelrug (momenteel niet actief)	
30/06/2015	Ana Sabanoglu	TT Apeldoorn	
01/07/2015	Lynn van Leerzem	Den Haag in Transitie (DHiT)	
03/07/2015	Leidi Haaijer	TT Den Bosch	
03/08/2015	Tara Notenbomer	Internationaal trainer van TT	
17/09/2015	Hans Noot	N.v.t.	

Bijlage II - Interviewvragen

Omdat de interviewvragen zijn aangepast aan de achtergrond van de geïnterviewde zijn er verschillende interviewvragen opgesteld. Tevens zijn er tijdens het proces interview vragen aangepast. Om een indicatie te geven van de verschillende vragen die zijn gebruikt zijn er hieronder van twee interviews de vragen weergegeven.

Catharina de Bruin

Donuteffect

- Hoe omschrijft u het donuteffect?
- Bestaat er volgens u een verschil tussen het lege midden en de term 'donuteffect'?
- Waar kwam uw interesse voor het lege-midden/donuteffect vandaan?
- Welke voorbeelden van het donuteffect kent u in Nederland?
- Hoe ontstaat het donuteffect?
- Welke factoren hebben hier invloed op? / Welke "key-indicators" zouden er gekoppeld kunnen worden om te bepalen in hoeverre het donuteffect een rol speelt?
- Welke effecten heeft het donuteffect op een TT organisatie?
- Waar in Nederland heeft u het donuteffect zien inslaan? Hoe was dat verlopen?

Oplossingen

- U geeft op uw website een viertal basisprincipes die het midden kunnen opvullen, kunt u elk van dezen toelichten?
- Rob Hopkins geeft als oplossing om een (betaalde) coördinator te hebben, waarom staat dit niet in uw basisprincipes?
- Heeft u naast deze basisprincipes nog andere ideeën om het donuteffect te voorkomen?
- Wat is er volgens u nodig om ervoor te zorgen dat lokale TT's weten wat ze hier tegen kunnen doen? (Workshop, handleiding, persoonlijk gesprek)

Overige

- Wat is uw gevoel voor urgentie m.b.t. dit onderwerp?
- Wie vind u interessante personen m.b.t. dit onderwerp?
- Is er nog iets niet ter sprake gekomen wat u nog graag zou noemen?

Leidi Haaijer

Interviewvragen

- Hoe ontstond TT Den Bosch?
- Hoe ziet (of zag) de organisatie bij TT Den Bosch eruit? / Welke werkgroepen en projecten zijn/waren jullie werkzaam mee?
- Welke veranderingen zag je in verloop van tijd?
- Wanneer liep het goed in de organisatie? Wat maakte het dat het toen wel goed liep?
- Waar liggen de moeilijkheden voor TT Den Bosch?
- Hoe kwamen deze moeilijkheden tot stand?
- Hoe zou deze moeilijkheden voorkomen kunnen zijn? / Welke factoren hebben invloed op de veerkracht van een TT initiatief?
- Hoe hoop je dat TT zich verder ontwikkeld? / Welke toekomstige rol zie je voor TT in de nabije toekomst?

Overige vragen wanneer deze nog niet ter sprake zijn gekomen

- In hoeverre werden de aparte werkgroepen eigen eilandjes? Hoe zou dat voorkomen kunnen worden of waarom gebeurde dit niet?
- In hoeverre is het van belang dat een lokale kerngroep intact blijft? Hoe kan dat volgens u het beste gewaarborgd worden? (alleen wanneer dit wél van belang is)
- Hoe deelde u naar de wereld wat TT Den Bosch aan het doen was? Had u het idee dat dit een effectieve manier is om bewustzijn te creëren over TT Den Bosch? Waarom wel of niet?
- Op welke manier is TT Den Bosch verbonden met andere TT's en TT NL?
- Hebben jullie samenwerkingsverbanden met andere initiatieven? Zo ja, hoe zijn die ontstaan en zijn de gevolgen?
- Waar kreeg je je energie / motivatie vandaan om hiermee door te blijven gaan?
- Wat helpt u om oog te houden op het grote plaatje ondanks bezig te zijn met iets specifiek? In hoeverre is dat belangrijk per individu in een TT?
- In hoeverre zijn de financiën een cruciaal onderwerp? Hoe ging je hiermee om?
- Waarom zou een coördinerende kracht wel of niet van belang zijn?
- Rob Hopkins adviseert om een betaalde coördinator te hebben, wat is uw visie daarop?
- Zijn er nog andere mensen die u kent die interessant zouden zijn om te spreken over dit onderwerp?
- Is er nog iets dat niet ter sprake is gekomen wat u nog graag zou noemen?