

## NIDO/KSI Appendix E - Evaluatie en Monitoring Project (EMP)

1. Inleiding .....	1
2. Producten van het EMP-1 .....	2
3. Toelichting, uitwerking en beoogde producten EMP-2.....	5
4. Referenties .....	9

### 1. Inleiding

NIDO is opgezet als 'lerende organisatie.' Dit uit zich in de benadering waarmee vorm wordt gegeven aan de kerntaak: *kennis over* het realiseren van transitie wordt gegenereerd op basis van ervaringen met het daadwerkelijke instigeren van 'sprongen naar duurzaamheid' in *de praktijk*. Voorts komt het tot uiting in de gehanteerde werkwijze: de uiteenlopende sprongprojecten worden vormgegeven in voortdurende interactie met publieke en private partijen. De programma- en procesmanagers hebben daarbij een grote mate van vrijheid. De interactieve werkwijze en de grote diversiteit in programma-ontwerp maken NIDO tot een proeftuin voor kennisontwikkeling over systeeminnovatie en transitie management. Ten derde komt het lerende karakter van de organisatie tot uitdrukking in de structurele aandacht voor systematische reflectie op de eigen ervaringen met transitie management. Vanuit die gevoelde noodzaak te reflecteren op de eigen activiteiten is in de ICES/2 periode het Evaluatie en Monitoring Project (EMP) opgezet.

Het EMP is per oktober 2001 van start gegaan, met een looptijd van 5 jaar. Deze periode maakt het mogelijk de verrichtingen van NIDO on-line te monitoren als ook in retrospect te evalueren. Het EMP is opgezet vanuit binnen de Universiteit van Amsterdam, afdeling Politicologie opgebouwde expertise en de daar ontwikkelde theoretische inzichten omtrent veranderingsprocessen op het raakvlak van maatschappelijke en technologische ontwikkeling.<sup>1</sup> De zogenaamde 'sprongprojecten' van NIDO zijn projecten waarin dergelijke veranderingsprocessen worden beoogd vanuit een streven naar duurzame ontwikkeling. Toegepast<sup>2</sup> op de NIDO-projecten leidt deze invalshoek tot de volgende vraagstelling:

*Hoe verloopt de definitie en uitvoering van NIDO-programma's en sprongprojecten daarin; op welke manier verhouden de programma's c.q. projecten zich tot theoretische en methodologische inzichten (op basis van praktijkervaringen elders) met betrekking tot het managen van transitie; en wat kan van deze projecten worden geleerd omtrent het daadwerkelijk realiseren van sprongen naar duurzame ontwikkeling?*

Deze vraagstelling legt de focus in monitoring en evaluatie op het boekstaven van de opgedane ervaringen met transitie management en op het reflecteren hierop.<sup>3</sup> Het EMP beoogt daarbij naast wetenschappelijke reflectie ook het bewerkstelligen van reflectie bij betrokken NIDO medewerkers vanuit een managementmatige invalshoek.

<sup>1</sup> Binnen de afdeling Politicologie (UvA) is het EMP ingebed in het onderzoeksprogramma Rethinking Politics – democratic governance. Centraal in dat programma staan nieuwe kennispraktijken (zoals NIDO) die naast, en in plaats van, de traditionele politieke instituties beogen bij te dragen aan maatschappelijke innovatie.

<sup>2</sup> Voor een verantwoording van opzet en vraagstelling, zie Grin (2001) Springend leren springen; lerend springen leren. Onderzoeksvorstel voor het NIDO evaluatieproject.

<sup>3</sup> Het meten van projectvoortgang en monitoring van besteding van middelen vallen buiten het EMP.

Deze dubbel-doelstelling krijgt zijn beslag in twee parallel vormgegeven trajecten binnen het EMP, te weten een evaluatietraject en een adviestraject, met elk een eigen product. Dit zijn respectievelijk een publicatie (boek) waarin de ervaringen van NIDO de empirisch basis vormen voor een beschouwing over transitie management en systeeminnovatie vanuit politicologisch-bestuurskundig perspectief, en een zogenaamde Handreiking waarin voor derden de NIDO-benadering met betrekking tot transitie management wordt ontsloten.

Hoewel beide trajecten resulteren in separate producten hangen het evaluatie-onderzoek en de adviseringsactiviteiten nauw samen. Om dicht bij de praktijk van NIDO te blijven en om recht te doen aan de verscheidenheid in programma-ontwerp en benaderingswijze van de door NIDO geselecteerde thema's, worden de adviezen niet rechtstreeks en eenduidig door de onderzoekers uit de bevindingen van de evaluatie afgeleid. In plaats daarvan wordt een advies-methode gebruikt waarmee de onderzoekers NIDO-stafleden behulpzaam zijn bij *i)* het beschikbaar maken voor anderen binnen NIDO van de leerervaringen van programma- en procesmanagers met het opzetten en uitvoeren van NIDO programma's, en daarbij *ii)* de reflectie op het eigen handelen bij programma- en procesmanagers te bevorderen.

Het idee van interactie tussen onderzoek en adviestraject is ingegeven door de aard van onderwerp (transitie management) en gebaseerd op de "constructivistische" benadering van evaluatie<sup>4</sup> (cf. Guba & Lincoln, 1989) zoals uitgewerkt door Loeber (te verschijnen 2003; zie ook Loeber, 1998) voor vraagstukken van 'duurzame ontwikkeling'. De samenhang tussen onderwerp van evaluatie en methodische benadering (*learning histories approach*) in het EMP wordt nader toegelicht in paragraaf 3, bij de uiteenzetting van geplande activiteiten in het kader van het project. De werkwijze van het EMP, die voortvloeit uit de gekozen methodische benadering, komt aan de orde in paragraaf 2, bij de beschrijving van de producten tot nu.

## 2. Producten van het EMP-1

Het EMP is van start gegaan met het uitvoeren van een casus-onderzoek, en wel van het programma 'Van Financieel naar Duurzaam Rendement' (FDR). Dit programma beoogde binnen het bedrijfsleven transformatieprocessen te initiëren en te ondersteunen die zijn gericht op het tot stand brengen van een koppeling tussen shareholders en stakeholders values. Het programma omvatte twee sprongprojecten. Het onderzoek is uitgevoerd door Loeber op basis van document-analyse, interviews en participerende observatie tijdens de in het kader van de sprongprojecten georganiseerde bijeenkomsten. De studie heeft geresulteerd in twee inhoudelijke producten met betrekking tot het FDR programma:

- Casusbeschrijving Programma 'Van Financieel naar Duurzaam Rendement.' Ervaringen en lessen, Universiteit van Amsterdam, intern werkdocument, juni 2002.
- Learning processes at group level. First and second order reflection among participants in the NIDO programme 'From Financial to Sustainable Profit.' In: J. Cramer, *From Financial to sustainable profit* (preliminary title) Greenleaf Publications. Te verschijnen 2003.

Laatstgenoemde tekst is een bijdrage in de vorm van een hoofdstuk aan het eindproduct van het FDR programma.

---

<sup>4</sup> De constructivistische benadering van evaluatie is gebaseerd op de hermeneutische en epistemologische traditie in wetenschappelijk onderzoek. Kenmerkend daarin is de idee dat de werkelijkheid niet objectief waargenomen kan worden, maar slechts gekend kan worden "through the eye of the beholder." De waarnemer en het waargenomene hangen onlosmakelijk met elkaar samen. Dit heeft logischerwijze consequenties voor de methode van onderzoek.

Naast deze inhoudelijke producten zijn de bevindingen uit de pilot case-study aangewend in het adviestraject. Eerdere versies van eerstgenoemd product zijn door Loeber en Grin gepresenteerd tijdens diverse thema-bijeenkomsten van de NIDO-staf. Tijdens die bijeenkomsten werd aan de hand van de ordening van aandachtspunten in de analyse van Loeber systematisch gereflecteerd op ervaringen en lessen uit het geheel van NIDO-programma's. Op deze wijze werd in de eerste fase van het EMP vorm gegeven aan de doelstellingen uit het adviestraject (in casu: het bevorderen van onderlinge uitwisseling, en van reflectie op het eigen handelen bij NIDO-medewerkers). In totaal zijn, in relatie tot het aantal onderscheiden categorieën van aandachtspunten, op deze wijze vier bijeenkomsten belegd.

Deze gezamenlijke reflectie heeft geresulteerd in een ex-ante evaluatie op de NIDO-benadering:

- Practices of transition management: NIDO's approach to encouraging change towards a more sustainable society. Paper presented at the International Workshop "Transition to Sustainability through System Innovation", University of Twente, Enschede, The Netherlands, July 4-6, 2002. Met John Grin, Colette Alma en Jacqueline Cramer.

Voorts is in het kader van het evaluatietraject een nadere oriëntatie uitgevoerd op de voor transitie management relevante literatuur vanuit macro-sociologisch en politicologisch perspectief. Dit heeft onder meer geresulteerd in een eerste product ter realisering van de wetenschappelijke doelstelling van het EMP:

- The search for new institutional arrangements to deal with the Risk Society: NIDO's experiment in facilitating the implementation of 'corporate social responsibility.' Paper accepted for presentation at the annual Joint Sessions Conference of the European Centre for Political Research, Edinburgh, UK, March 28 - April 2, 2003.

Naast deze vier producten, die elk een bijdrage leveren aan het realiseren van de doelstellingen van zowel evaluatie- als adviestraject in het EMP, heeft de pilot (case-study FDR) geresulteerd in het beoogde *format* voor evaluatie van de NIDO-activiteiten in de volgende fase van het project:

- Thema's en kernperspectieven: een 'viewmaster' voor NIDO verhalen. Voorstel voor nadere uitwerking van het evaluatie- en adviseringstraject; uitmondend in een Handreiking voor 'de NIDO-benadering.' Universiteit van Amsterdam, intern werkdocument, september / november 2002.

In dit product wordt het 'ordenend principe' uiteengezet volgens welk de evaluatie-activiteiten leiden tot het beoogde eindproduct (een Handreiking voor transitie management op basis van de leerervaringen van NIDO; "De NIDO-benadering"). De ontwikkelde systematiek is een zogenaamd 'zoekontwerp' (heuristiek) en komt voort uit het onderzochte zelf (de case-study en de reflectie naar aanleiding daarvan vanuit de overige programma's) in relatie tot de theoretische inzichten over transitie management en interactieve, 'multi-actor' processen zoals ontwikkeld en getoetst door de uitvoerders van het EMP. Daarbij is tevens gebruik gemaakt van de ervaringen en inzichten die zijn opgedaan door de uitvoerders bij het begeleiden van zulke processen in de praktijk.<sup>5</sup>

---

<sup>5</sup> Grin heeft mede leiding gegeven aan het Rathenau project inzake duurzame gewasbescherming (GIDEON), hetgeen door Loeber in het kader van haar proefschrift (1999-a; te verschijnen 2003) is geëvalueerd. Inzichten hieruit en uit evaluatie van DTO-programma's (Loeber, 1997, 1999-b; Aarts, 1997 a,b) evenals uit de begeleiding van projecten inzake duurzame ontwikkeling en systeeminnovatie –Grin was als adviseur betrokken bij onder meer het GAVE project (NOVEM), het programma Nieuwe Veehouderijsystemen (ID-

Het 'zoekontwerp' vormt de basis voor verdere informatie-verzameling en -ordening ten behoeve van de evaluatie, en voor structurering van de discussie over NIDO-activiteiten en -leerervaringen in het vervolg van het adviestraject. De systematiek ordent de informatie over de diverse activiteiten in NIDO-programma's vanuit een viertal perspectieven: *i)* het identificeren en definiëren van de centrale vraagstelling, *ii)* het afbakenen van het betrokken systeem, *iii)* het waarborgen van ambities, en *iv)* het keren van gegenereerde dynamiek (vergelijk de in paragraaf 3.4.2 genoemde competenties 2-5). Een perspectief wordt verstaan als de rationale voor het uitvoeren van bepaalde activiteiten door een NIDO-programmamanager of procesmanager.<sup>6</sup> Behalve een programma-inhoudelijk doel, dat gekoppeld is aan de verschillende perspectieven, wordt met elke activiteit ook een meer generiek belang gediend. Dit belang bestaat uit het ontwikkelen van de identiteit en competenties van het programma en daarmee van NIDO als organisatie. Het zoekontwerp onderscheidt diverse strategische functies: *i)* de positionering van NIDO c.q. van een programma, *ii)* het formuleren van de 'meerwaarde' van NIDO c.q. het programma', *iii)* kenniscreatie zowel met betrekking tot het programma-onderwerp (objectkennis) als tot het organiseren van programma-gerelateerde netwerken en het exploreren en exploiteren van het lerend vermogen daarbinnen (proceskennis), en *iv)* het ontwikkelen van slagkracht middels het mobiliseren van mensen en middelen, en het verankeren en overdragen van in het programma gegenereerde inzichten.

Uitgezet tegen elkaar vormen de genoemde perspectieven en strategische functies een raster dat als het ware 'over' de ervaringen uit de NIDO programma's wordt gelegd. Hiermee wordt bereikt dat in plaats van een relaas over de NIDO-ervaringen in verhalende sequentie, de opgedane leerervaringen met transitie management worden gepresenteerd in een naar onderwerp geordend overzicht van lessen en benodigde competenties.

Het op basis van de pilot casus ontwikkelde zoekontwerp geeft richting aan de verdere uitwerking van zowel evaluatie- als adviestraject. Inmiddels is met de uitvoering van deze fase van het EMP een aanvang gemaakt.

---

Lelystad) en een project over meervoudig ruimtegebruik (Habiforum)– vinden hun weerslag o.a. in een post-academische cursus waarin Grin en Loeber (met anderen) professionals begeleiden bij het definiëren van projecten op het terrein van duurzame ontwikkeling (zie o.a. Grin et al. 1997; Grin & Loeber, 2000; Geldof et al. 2000).

<sup>6</sup> De vier kernperspectieven vallen min of meer samen met de verschillende fasen in de uitwerking van programma's die in de NIDO-opzet zijn onderscheiden. Het ordenen van de diverse activiteiten naar de rationale waarom deze worden ontplooid in plaats van naar het tijdstip waarop ze worden ondernomen heeft als voordeel dat niet een lineaire volgtijdelijkheid of de logica van een 'stappenplan' wordt gesuggereerd.

### 3. Toelichting, uitwerking en beoogde producten EMP-2

De 'trapsgewijze' uitwerking van het EMP, waarbij de bevindingen uit eerder onderzoek (de pilot casus) de basis vormen voor verdere inrichting van het proces van data-verzameling en (gezamenlijke) reflectie is, zoals gezegd, gebaseerd op een "constructivistische" benadering van evaluatie. Kenmerkend onderscheid ten opzichte van meer traditionele evaluatiebenaderingen is dat in deze aanpak de visie van de evaluator niet centraal staat bij het inrichten van het evaluatieonderzoek en de focus niet ligt op toetsing van het onderzochte aan een vooraf en terzijde opgesteld *format*.

Er zijn twee redenen waarom een dergelijk type evaluatie in het geval van NIDO de geëigende vorm is. De eerste reden hangt samen met het onderwerp van NIDO's *core business*. Het initiëren van 'sprongen naar duurzaamheid' is een relatief onontgonnen terrein. Ondanks de vele pogingen, eerder en elders, om het begrip duurzame ontwikkeling handen en voeten te geven, bestaat voor transitie management geen blauwdruk die als maatlat langs de ervaringen en prestaties van NIDO is te leggen. Een tweede, hiermee samenhangende reden volgt uit de door NIDO gehanteerde benadering. De NIDO programma's zijn ingericht als een zoektocht naar mogelijkheden voor systeeminnovatie, waarin met een veelheid aan partijen 'werkendeweg' aan het begrip 'duurzame ontwikkeling' in hun specifieke context gestalte wordt gegeven. Daarmee kennen de programma's per definitie een *emergent design*. Een evaluatie die uitgaat van een gestandaardiseerd procesverloop en op voorhand gestelde doelen doet geen recht aan het specifieke karakter van het onderzochte, en mist bovendien de essentie: inzicht in hoe door het programmanagement en de betrokkenen, gegeven de situatie, geleerd wordt tijdens het proces, en hoe dit geleerde vervolgens doorwerkt in de programmaopzet en het eigen handelen.

De in het EMP gehanteerde uitwerking van constructivistisch onderzoek is gebaseerd op de methode van Vierde Generatie Evaluatie (Guba & Lincoln, 1989) in combinatie met de *Learning histories approach* die is ontwikkeld door MIT's *Center for Organizational Learning* (Kleiner & Roth, 1997). Beide methoden maken het inzicht dat er meerdere visies op de werkelijkheid bestaan, die alle met recht "waar" genoemd kunnen worden, tot uitgangspunt in de benadering van data verzameling. Een verschil tussen beide is dat in de eerste methode de waarnemingen van de onderzoeker de basis vormen voor het ordenen van de bevindingen (de zogenaamde *etic view*) en in de tweede benadering de waarnemingen van de betrokkenen (de *emic view*).<sup>7</sup> Een combinatie van beide zienswijzen leidt tot bovenbeschreven werkwijze bij evaluatie, die passend is bij de doelstellingen van het EMP, en resulteert in een toegankelijk eindproduct.<sup>8</sup>

---

<sup>7</sup> De begrippen "emic" en "etic" zijn ontwikkeld door de linguïst Kenneth Pike in 1954 (*Language in Relation to a Unified Theory of the Structure of Human Behavior*. 2nd ed. 1967, The Hague: Mouton) om uitdrukking te geven aan het onderscheid tussen de analyse van een taalhandeling in termen van de spreker's eigen cultuur en innerlijke logica (de emic interpretatie, afgeleid van het op het Grieks gebaseerde concept *phonemica*), en de beschrijvende verklaring van die taalhandeling in het licht van de logica van de waarnemer (de etic interpretatie, afgeleid van *phonetica*). In de jaren zestig introduceerde de antropoloog Marvin Harris het emic/etic concept in de sociale wetenschappen, waarna het met uiteenlopende bedoelingen in tal van sociaal-wetenschappelijk werk werd gebruikt. Doorgaans, evenals hier, wordt het concept gebruikt om een onderscheid te maken tussen de "outsider view" van de onderzoeker, en de "insider view" van degenen die betrokkenen zijn bij het onderzochte geval.

<sup>8</sup> Een lerende organisatie opereert als context voor een verzameling lerende individuen, en genereert daarmee een caleidoscoop aan verhalen. De learning histories benadering smeedt deze aaneen tot het gezamenlijk verhaal van de organisatie. Een proces van gezamenlijke reflectie mondt uit in conclusies die het specifieke en het individuele overstijgen. Door deze gevolgtrekkingen te presenteren vanuit de inbedding in de context van het individuele verhaal zijn de conclusies ook voor derden, die opereren vanuit een andere achtergrond en context, navolgbaar (en mogelijk 'navoelbaar') en daarmee inzetbaar in de eigen

In de ICES/2 periode worden drie 'trappen' in het evaluatie- en adviestraject doorlopen: de pilot case-study, het ontwikkelen van het 'zoekontwerp', en het opstellen van de 'learning histories' voor de 7 in de periode 2000 - 2002 gestarte NIDO programma's. De resultaten uit deze laatste activiteit worden per 1 januari 2004 gerapporteerd.

De wetenschappelijke reflectie in deze periode heeft betrekking op zowel de 'NIDO-benadering' als op het evaluatieproces om deze in beeld te brengen. Dit vindt zijn weerslag aan het eind van deze periode in de vorm van 2 artikelen en een outline voor een geïntegreerde wetenschappelijke publicatie (Engelstalig) over het onderwerp 'transitie management in Nederland. De NIDO-ervaring.'

Beide typen producten vormen het startpunt voor een vervolg op het project in de ICES/3 periode. Door de 'traps-gewijze' opzet van het EMP, die gedurende eerste project-periode is ontwikkeld, kan de extractie van relevante kennis en competenties uit ervaringen binnen NIDO in de volgende fase op een veel efficiëntere manier plaatsvinden dan de gebruikelijke (en in eerste instantie voorziene) benadering van vergelijkend casus-onderzoek. In het EMP-2 vormen niet langer twee cases maar de verschillende PPDO-programma's de bron voor de beoogde, hieronder toegelichte, producten. Deze verbreding ten opzichte van de eerder voorziene benadering in het EMP is mogelijk gemaakt door de ontwikkeling van het gestructureerde framework (het zoekontwerp) in de eerste projectperiode, waardoor meerdere programma's in de geplande termijn in de evaluatie kunnen worden belicht.

Ook in dit EMP-2 wisselen de activiteiten met betrekking tot onderzoek (evaluatie; wetenschappelijke verdieping) en reflectie (advisering; gezamenlijke reflectie met NIDO-medewerkers) elkaar af in een itererend en interactief evaluatieproces. In deze periode wordt op het in het EMP-1 bijeengebrachte materiaal voortgebouwd, en wordt het uitgewerkt tot de volgende producten:

#### *Beoogd product: CD-ROM*

Vanwege de hoeveelheid informatie en de complexiteit ervan leent het NIDO-materiaal zich bij uitstek voor een presentatie op CD-ROM. In die vorm worden de diverse onderdelen van de tekst op een overzichtelijke manier voor de lezer/gebruiker ontsloten. Uitgaande van de in paragraaf 2 beschreven systematiek is de CD-ROM als volgt ingedeeld:

Niveau 1: Blad met overzicht van de diverse elementen uit de NIDO-benadering (het bovengenoemde zoekontwerp als raster van perspectieven t.o.v. strategische functies) als hyperlinks, en begeleidende informatieve tekst. De hyperlinks bieden toegang tot:

Niveau 2: De lessen uit de NIDO-programma's in korte, informatieve bewoording. Deze 'laag' van informatie vormt de eigenlijke Handreiking. Een onderscheid wordt gemaakt tussen

- niveau 2a: Nuts&Bolts van transitie management. Op dit niveau worden de leerervaringen en lessen die door onderzoeker en NIDO-staf gezamenlijk zijn getrokken gedurende het EMP-1

---

situatie. Een nadeel van de benadering is dat de focus zo zeer ligt op het bevorderen van reflectie op het eigen handelen dat dit in de oorspronkelijke learning histories benadering ten koste gaat van de aandacht voor het materiële eindresultaat. In plaats van de beschreven 'geschiedenis' in een 50 tot 150 pagina's tellend document zoals bedoeld in MIT's benadering is in het licht van de doelstelling van het EMP het hier beschreven beoogd product (CD-ROM) meer geschikt. Dit vergt een nauwer gestructureerde aanpak, zoals wordt gerealiseerd middels het werken met op basis van de empirie en theoretisch-geïnformeerd zoekontwerp.

ontsloten in de vorm van 'how-to-do' adviezen, aangevuld met de inzichten die ontstaan in de ICES/3 periode.

- niveau 2b) Wetenschappelijk gereflecteerde inzichten ten aanzien van transitie management. Op dit niveau is ruimte voor een beknopte uitwerking van de leringen die worden getrokken uit de wetenschappelijke studies tijdens de ICES/3 periode in NIDO/KSI verband op onderscheiden terreinen met verwijzing naar verdere literatuur.

Vanuit deze lessen kan worden 'doorgeklikt' naar de programma-beschrijvingen waarop het advies is gebaseerd, dat wil zeggen, naar:

Niveau 3: De '*learning histories*' uit de NIDO-programma's. De informatie uit de eindrapportage van het EMP-1 wordt digitaal beschikbaar gesteld, op zo'n manier dat de gebruiker van de CD-ROM in staat is de lessen en adviezen uit niveau 2 te plaatsen in de context waarin ze geformuleerd zijn. Hierdoor is hij/zij in de gelegenheid de generiek geformuleerde aanbevelingen vanuit hun specifieke achtergrond te 'vertalen' naar de omstandigheden en kenmerken van het eigen project. De *learning histories* zijn anekdotische beschrijvingen waarin proceskennis en objectkennis bijeen worden gebracht, vergezeld door een korte, informatieve paragraaf met daarin de meest elementaire informatie over het bewuste NIDO-programma (onderwerp; doelstelling; looptijd, *et cetera*). Voor aanvullende informatie kan worden 'doorgeklikt' naar:

Niveau 4: De NIDO bibliotheek:

- Niveau 4a) Relevante project-documenten. Op dit niveau kunnen de diverse NIDO-documenten op de CD-ROM worden bijgesloten; afhankelijk van de capaciteit, eventueel geselecteerd op relevantie voor de Handreiking.
- Niveau 4b) de 'NIDO toolkit.' In de diverse programma's wordt gebruik gemaakt van uiteenlopende methoden en technieken. Enkele hiervan zijn elders ontwikkelde en soms enigszins aangepast dan wel verder ontwikkeld, andere komen voort uit de inzichten en eerder werk van de programma- en procesmanagers zelf. Een overzicht van dergelijke methoden en technieken vormt een waardevolle aanvulling op de Handreiking. Deze 'tools' worden kort beschreven. Voor nadere informatie wordt verwezen naar relevante bronnen (literatuur en/of internet).

Doelgroep: De (Nederlandstalige) CD-ROM beoogt personen en organisaties (overheid, kennisinstituten, consultant agencies, intermediaire organisaties), die zichzelf tot taak stellen een duurzame ontwikkeling op zeker terrein aan te jagen, te voorzien van praktische informatie over procesmanagement bij een dergelijke taakstelling en een overzicht te geven van de benodigde competenties, en toegang te verschaffen tot relevante bronnen.

*Evenals in het EMP-1 staan ook in deze fase interactie en gezamenlijke reflectie op de NIDO-activiteiten en -competenties centraal. Het 'ontwikkelproces' van dit product en de daarmee geïnstigende reflectie op het eigen handelen is een nevengegesteld doel van het project en evenzeer van belang als het uiteindelijke product zelf. Dit proces heeft als doelgroep i) de proces- en programma-managers die verantwoordelijk zijn voor de in de periode 2000-2003 gestarte NIDO-programma's (reflectie op het eigen handelen), en ii) ontwerpers en uitvoerders van de in de ICES/3 periode te starten projecten (kennisoverdracht en 'overgedragen leren').*

Behalve middels het bewerkstelligen van 'reflection-in-action' en 'reflection-on-action' (cf. Argyris, 1990; Schön, 1983) bij de NIDO-staf beoogt het EMP lering te trekken uit de NIDO-ervaringen door de werkwijze in de programma's te relateren aan hun 'doorwerking' en aan theoretische en methodologische inzichten ten aanzien van projecten voor het stimuleren van duurzame ontwikkeling. In het EMP-1 is hiermee een aanvang gemaakt. De resultaten daaruit zijn neergelegd in 2 artikelen. Ook is in deze periode de vraagstelling en het theoretisch kader voor een wetenschap-

pelijke reflectie geformuleerd waarin de intenties en ervaringen van NIDO met transitie-management worden belicht vanuit politicologisch-bestuurskundig perspectief.

*Beoogd product: wetenschappelijke publicatie*

Centrale invalshoek in de studie is de spanning die ontstaat door enerzijds het deficit van de traditionele, geïnstitutionaliseerde politiek in het aansturen van de samenleving (capaciteitsdeficit, legitimiteitsdeficit; het verschijnsel van 'subpolitics', versterkt door de tendens van een terug-tredende overheid), en anderzijds de wens te komen tot een 'duurzame ontwikkeling'. Dat laatste vergt een samenhangende heroriëntatie van maatschappelijk handelen en structuur, met de noodzaak (milieu- en sociale) risico's en negatieve neveneffecten van modernisering af te wenden of voor te zijn. Een dergelijke ingrijpende heroriëntatie zou een 'sterke' (middels regelgeving top-down sturende) overheid kunnen veronderstellen. Bij gebrek daaraan c.q. weerstand daartegen moet gezocht worden naar alternatieven voor het in gang zetten van 'transities' naar duurzame ontwikkeling.

Een bekend probleem bij het ontwikkelen van dergelijke alternatieven is dat concrete programma's en projecten die beogen het 'duurzame ontwikkelings'-concept te operationaliseren het risico lopen te worden ingekapseld in de bestaande institutionele context (zie o.a. & Fischer & Hajer, 1999). Het is zaak een dergelijke 'reinforcement' van het bestaande in de pogingen te komen tot duurzame ontwikkeling te vermijden en te voorkomen. Daartoe zijn 'systeemtransformaties' nodig die het projectniveau overstijgen. De noodzakelijke veranderingen hebben niet alleen betrekking op het object van het een programma (bijvoorbeeld op het gebied van water-beheer), maar ook op het denken over dit object en de wijze waarop daarmee in diverse netwerken en bestaande institutionele arrangementen wordt omgegaan. De studie stelt de vraag of, tegen de geschetste theoretische achtergrond<sup>9</sup>, NIDO een alternatief biedt voor bestaande institutionele arrangementen en op welke wijze en in hoeverre middels de NIDO-activiteiten het bestaande denken en handelen op de terreinen die NIDO in zijn programma's bestrijkt is doorbroken in de richting van 'sprongen in duurzaamheid'.

Het onderzoek focust op *i)* 'de NIDO-benadering' zoals deze tot uitdrukking komt in de diverse programma's (zie voor de methode van onderzoek het bovenbeschreven interactieve aspect van het EMP-2) en daarnaast in overkoepelende, 'NIDO-brede' kenmerken (bronnen: interviews, documentanalyse), en *ii)* op de doorwerking van de NIDO-activiteiten op een of enkele terreinen waarop de organisatie actief is. Hierbij staat de vraag centraal of middels NIDO een omgeving is gerealiseerd waarin de beoogde systeeminnovatie zodanig kan worden ontworpen dat de bedoelde heroriëntatie in denken en handelen ook daadwerkelijk plaats vindt, en op welke wijze die zich voltrekt. Methoden van onderzoek zijn bronnen-analyse en semi-gestructureerde interviews, op basis waarvan de handelingstheorieën van betrokken actoren worden gereconstrueerd, evenals de institutionele context waarin zij opereren. Ten derde wordt de relatie tussen beide aspecten belicht om een antwoord te geven op de vraag in hoeverre het betrokken NIDO-programma heeft bijgedragen aan 'reflection-on-action' bij de deelnemers en aan het creëren van de randvoorwaarden voor betrokken actoren om naar eventuele nieuwe inzichten te handelen.

---

<sup>9</sup> De veronderstelling is dat een 'maatschappelijke heroriëntatie' een heroriëntatie vergt van uiteenlopende beroepsgroepen op hun beroepspraktijk, als oorzaak van en als gevolg op een (kennisinfra-) structurele verandering in de richting van een duurzame ontwikkeling. Op actor-niveau wordt, vanuit een interpretatieve benadering, een dergelijke heroriëntatie op de beroepspraktijk gezien als een kwestie van leren (cf. Schön, 1983), d.w.z. als een wijziging van de handelingstheorie van een actor (cf. Grin en Van de Graaf, 1996). Op structureel niveau wordt een dergelijke heroriëntatie gezien als een wijziging in de dynamische context dan wel in de randvoorwaarden tot handelen van de betrokken actoren (cf. Giddens, 1984).

Doelgroep: de (Engelstalige) publicatie is bedoeld om een internationaal publiek te informeren over recente inzichten in Nederland op het gebied van systeeminnovatie en transitie management aan de hand van de ervaringen van NIDO. De publicatie en het onderliggend onderzoek dragen bij aan het onderzoeksprogrammacluster *Rethinking Politics – democratic governance* van de Afdeling Politicologie binnen de Amsterdamse School voor Sociaal Wetenschappelijk Onderzoek. Het is als zodanig ingebed in een geheel van onderzoeksprojecten naar 'politieke kennispraktijken ten behoeve van maatschappelijke innovatie'. In dit verband wordt met betrekking tot theorievorming en het genereren van methodische kennis omtrent innovatieve ontwerp praktijken nauw samengewerkt met David Law (MIT, over frame-reflective policy analysis en verwante kwesties) en met Ulrich Beck (München, over reflexieve modernisering; cf. Beck, 1992, Beck, Giddens & Lash, 1997). Daarnaast is er geregelde intellectuele uitwisseling met vertegenwoordigers van Europese instituten voor technology assessment (cf. Van Est *et al.*, 2002; Hoppe & Grin, 2000). De bevindingen uit het onderzoek worden voorts breder verspreid onder professionals via het post-academisch onderwijs met betrekking tot duurzame ontwikkeling dat onder verantwoordelijkheid van Grin wordt aangeboden ten behoeve van industrie, kennisinstellingen en overheden.

#### 4. Referenties

Aarts, Wilma (1997a). *Voorbeelden van duurzame Technologische Ontwikkeling beschreven. Beschrijving van zoekprocessen uit het interdepartementaal onderzoekprogramma DTO 1993-1997*. Delft: Programmabureau DTO, Werkdocument DTO2.

Aarts, Wilma (1997b). *Voorbeelden van duurzame Technologische Ontwikkeling vergeleken. Vergelijking van zoekprocessen uit het interdepartementaal onderzoekprogramma DTO 1993-1997*. Delft: Programmabureau DTO, Werkdocument DTO2.

Argyris, C. (1990) *Overcoming organizational defences - Facilitating organizational learning*, Needham Heights: Allyn and Bacon.

Beck, U. (1992). *Risk Society. Towards a New Modernity*. London: SAGE Publications.

Beck, U., A. Giddens and S. Lash (1997). *Reflexive Modernisation. Politics, tradition and aesthetics in the modern age*. Cambridge: The Polity Press.

Van Est, R, J. van Eijndhoven, W. Aarts en A. Loeber (2002) The Netherlands: Seeking to Involve Wider Publics in Technology Assessment. In S. Joss and S. Bellucci *Participatory Technology Assessment. European perspectives*. Centre for the Study of Democracy, 2002, p.108-125

Fischer, F and M. Hajer (eds.) (1999) *Living with nature: environmental politics as cultural discourse*. Oxford etc.: Oxford University Press. Geldof, Govert D., John Grin, Maarten Hajer en Cees van Woerkum (2000). *Betrokkenheid van burgers in het waterbeheer*. Essay ter bespreking tijdens het symposium *Kennisstromen in Waterland*, georganiseerd door de AWT, NRLO en RMNO in het kader van de Verkenning Kennis voor Integraal Waterbeheer. Wageningen, 2 februari 2000 (wordt t.z.t. gepubliceerd door genoemde Adviesraden.)

Giddens, A. (1984) *The constitution of society: outline of the theory of structuration*. Berkeley: University of California Press

- Grin, John en Henk van de Graaf (1996). 'Implementation as communicative action. An interpretive understanding of interactions between policy actors and target groups,' *Policy Sciences* vol. 29, no. 4, p. 291-319
- Grin, John, Henk van de Graaf en Rob Hoppe (1997), met een bijdrage van Peter Groenewegen, *Interactieve Technology Assessment. Een eerste gids voor wie het wagen wil*. Den Haag: Rathenau Instituut; W57.
- Grin, John en Anne Loeber (2000). *Cursushandleiding voor de Post-academische Cursus Duurzame Technologische Ontwikkeling: een handreiking voor professionals*. Universiteit van Amsterdam: Afdeling Politicologie.
- Guba, Egon and Yvonne Lincoln (1989) *Fourth Generation Evaluation*. London etc.: SAGE.
- Hoppe, Rob and John Grin (2000). 'Traffic goes through the TA machine: A culturalist comparison, chapter 10 (p. 273-324) in Norman J. Vig & Herbert Passchen (eds.), *Parliaments and Technology: the Development of Technology Assessment in Europe*. New York: SUNY Press.
- Kleiner, Art and George Roth (1997). 'Learning Histories: A New Tool for Turning Organizational Experience into Action, Boston: MIT
- Loeber, Anne (1997). *Evaluatie van het IP-NPF: Gebruikte methoden en behaalde resultaten*. Delft: Programmabureau DTO, Werkdocument VN23.
- Loeber, Anne (1998). 'Dynamiek in beleid door debatten tussen overheid, bedrijfsleven en wetenschappers: het fosfatenbeleid in Nederland,' in: Rob Hoppe en Aat Peterse (red.), *Bouwstenen voor een argumentatieve beleidsanalyse*. Den Haag: Elsevier bedrijfsinformatie. pp. 99-114
- Loeber, A (1999-a) *Crop protection and environmental concern: the Gideon project*. EUROpTA Project, The Hague: Rathenau Institute. EUROpTA Working document.
- Loeber, Anne (1999-b) *Consumers' aspects of Novel Protein Foods*. Case description. EUROpTA Project, The Hague: Rathenau Institute. EUROpTA Working document.
- Loeber, Anne, *Phronesis in the Risk Society. Interpretive Technology Assessment to inform political judgement on sustainable development issues: methods and practice*. Te verschijnen 2003.
- Schön, D.A. (1983) *The Reflective Practitioner: How professionals think in action*. New York: Basic Books.