



Grip op maatschappelijke transitie

Transitiemonitoring [Slag 4]



DRIFT, EUR (Woudestein), Burgemeester Oudlaan 50, M-gebouw, 5e verdieping, Postbus 1738 DR, Rotterdam
T: 010-40 88 775, F: 010- 40 89 039, W: www.drift.eur.nl

*Henk Diepenmaat & Mattijs Taanman
m.m.v. Team Transitiemonitoring
Februari 2009*



Dankwoord

Inhoud

1. Aanleiding en leeswijzer	6
1.1. Aanleiding	6
1.2. Leeswijzer	7
2. Rol en functie van transitie monitoring.....	8
2.1. Rol van transitie monitoring.....	8
2.2. Functie van transitie monitoring.....	11
2.3. Tussen droom en daad	11
3. Doel en werkwijze	12
3.1. Doel.....	12
3.2. De werkwijze op voorhand.....	12
3.3. De werkwijze in de praktijk	12
4. Positionering	15
4.1. De noodzaak van een andere manier van monitoring	15
4.2. Wetenschappelijke positionering	16
4.2.1. <i>Transities en transitie management</i>	16
4.2.2. <i>Monitoringtheorie</i>	18
4.2.3. <i>Recursief Perspectivisme</i>	20
4.2.4. <i>Samenvatting positionering</i>	27
5. Ontwerpcriteria en sturingskader	28
5.1. Pragmatische ontwerpcriteria.....	28
5.2. Een sturingskader en zijn toepassing.....	29
6. Basisontwerp observatieraamwerk en sturing transitie monitoring	33
6.1. Drieluik 1: Lagen	33
6.1.1. <i>Maatschappij, programma en project</i>	33

6.1.2.	<i>Onderscheid huidige gang van zaken en sturing.....</i>	35
6.2.	Drieluik 2: Blikken	37
6.2.1.	<i>Richting geven</i>	38
6.2.2.	<i>Veranderen.....</i>	41
6.2.3.	<i>Duurzaamheid</i>	43
6.2.4.	<i>De drie blikken in samenhang</i>	44
6.3.	De onderliggende stuurheurstieken.....	45
6.3.1.	<i>Stuurheurstiek drieluik “Lagen”</i>	45
6.3.2.	<i>Stuurheurstiek drieluik “Blikken”</i>	46
6.3.3.	<i>Een maatschappelijke stuurheurstiek</i>	47
6.4.	Het raamwerk in samenhang	48
7.	Dynamiek van het raamwerk	49
7.1.	Bewegende lagen	49
7.1.1.	<i>Wanneer komen de lagen aan de orde</i>	49
7.1.2.	<i>Aanzet tot een typologie van programmapatronen.....</i>	50
7.2.	Ontwikkende blikken	51
7.2.1.	<i>Wanneer komen de blikken aan de orde</i>	51
7.2.2.	<i>Aanzet tot een typologie van intentionele patronen.....</i>	52
7.3.	Concretisering kennisbank stuurheurstieken	54
8.	Status en toekomst van het raamwerk transitie monitoring	57
8.1.	Past het raamwerk bij de ontwerpcriteria	57
8.2.	Toepassingsvormen van het raamwerk.....	60
8.3.	Verdere ontwikkeling van het raamwerk	60
8.4.	Slotwoord	61
9.	Literatuur.....	63
10.	Bijlage: Eerste resultaten in zes BSIK-programma's	64

10.1.	PSIBouw	64
10.2.	Leven met Water	65
10.3.	Transumo.....	66
10.4.	Delft Cluster	66
10.5.	TransForum	67
10.6.	Ruimte voor Geo-Informatie	67

1. Aanleiding en leeswijzer

1.1. Aanleiding

Het is 2005. Verschillende BSIK-programma's zijn al van start gegaan, vanuit het kader van ICES-KIS. Vooruitziende geesten uit een aantal programma's zien dat er flinke activiteiten op het planbord staan *binnen* al deze programma's, maar dat er toch ook behoefte is aan blikken dwars door de schuttingen heen. Deze gedachte wordt, in samenspraak met onderzoekers van KSI, doorvertaald naar het eerste idee om 'iets' samen te gaan doen.

Het begrip transitiemanagement is sinds 2000^{1,2} aan een gestage opmars bezig binnen de duurzaamheidswereld³. Losjes gesproken refereert het naar het veroorzaken, of ten minste gericht bevorderen van structurele veranderingen op vele vlakken van maatschappelijke praktijken richting duurzaamheid. Al snel werd het centrale begrip van een onderzoeksgroep aan de Erasmus Universiteit: DRIFT (Dutch Research Institute for Transitions).

Programmamanagers uit verschillende Acht Voor Ruimte programma's (een onderdeel van de ICES-KIS programma's) hadden behoefte aan gezamenlijke en samenhangende reflectie op hun handelen. Dit sentiment werd mede gevoed door hun ontevredenheid met de gangbare monitoring⁴, die immers meer op verantwoorden dan op reflectie en sturing gericht was. DRIFT onderzoekers wilden verder aan de slag met hun transitieconcepten op maatschappelijk relevante gebieden. Al snel werden de belangen gebundeld in een samenhangende reeks projecten met als centraal thema 'Transitiemonitoring'.

Transitiemonitoring zou veel sterker dan gangbare monitoring gericht moeten zijn op het formuleren van interventies die transitiebevorderend werken. Onder die noemer sloegen KSI, PSIBouw, Leven met Water, Transumo, Delft Cluster, TransForum en

¹ Te Riele et al, Transities, **kunnen drie mensen de wereld** doen omslaan?, Publicatiereeks Milieustrategie, Ministerie VROM, Den Haag, 2000

² Rotmans, J., R. Kemp, et al. (2001). "More evolution than revolution: transition management in public policy." *Foresight* 3(1): 17.

³ Het begrip 'transitie' refereert in zijn algemeenheid naar een overgang van de ene min of meer stabiele situatie naar een andere. Het had in vele andere gebieden al verwante betekenissen, zoals grootschalige portfolioverandering bij beleggingen, demografische veranderingen (vergrijzing) en het zetten van stappen binnen het *state space paradigm* in *Artificial Intelligence* (verandering van de ene *state* naar een andere binnen een zoekruimte is een *transition*).

⁴ BSIK monitoring.

Ruimte voor Geo-Informatie de handen ineen om aan Transitiemonitoring verdere invulling te gaan geven. Ook het Transitieprogramma langdurende zorg en de Energietransitie toonden hun interesse. Hiermee kwam een rijk en divers palet aan maatschappelijke verbeterprogramma's binnen bereik. (Zie ook het kader 'Missies van deelnemende programma's' op de volgende bladzijde.)

De activiteiten varen onder de naam "Het Pizzaprogramma". De verschillende deelnemende programma's zijn immers ieder een anders belegde pizzapunt op een gezamenlijke bodem. Het beleg is anders, omdat ieder programma zijn eigen specifieke doelen en randvoorwaarden kent. Maar de gezamenlijke bodem moet een generieke aanpak voor transitiemonitoring worden. Dat raamwerk is geen bestaand gegeven, maar is belangrijk beoogd resultaat van het pizzaprogramma.

Dit rapport doet verslag van dit raamwerk transitiemonitoring in ontwikkeling. Het is tot nu toe ontwikkeld in vier slagen (zie ook werkwijze). De activiteiten specifiek voor de verschillende programma's zijn elders gerapporteerd. Het raamwerk is primair van de hand van onderzoekers van KSI, maar is vooral ook het resultaat van intensieve interactie met programmamanagers en deelnemers vanuit de bovengenoemde programma's. Oogmerk was immers vanuit wetenschappelijke kaders te observeren om programma's van praktische stuursuggesties te kunnen voorzien. Het betreft daarom bij uitstek een coproductie op het grensvlak van wetenschap en praktijk.

1.2. Leeswijzer

Hoofdstuk 2, *Rol en functie van transitiemonitoring*, introduceert transitie-monitoring door in te gaan op de beoogde rol en functie. In hoofdstuk 3, *Doel en werkwijze*, wordt ingegaan op doel en werkwijze zoals die ten grondslag liggen aan dit specifieke rapport. In hoofdstuk 4, *Positionering*, wordt uiteengezet op welke fundamenteën transitiemonitoring ontwikkeld is. Hoofdstuk 5, *Ontwerpcriteria en sturingskader*, gaat in op de eisen aan welke het te ontwerpen raamwerk voor transitiemonitoring moet voldoen, en hoe het sturingskader op hoofdlijnen eruit ziet. In hoofdstuk 6 worden belangrijke elementen van dit sturingskader ingevuld. Het betreft met name het observatieraamwerk (de wijze van kijken die aan transitiemonitoring ten grondslag ligt) en de stuurheuristicen (de regels die bepalen of en waarheen je sturen moet). Hoofdstuk 7 onderzoekt de dynamiek van dit raamwerk, met als oogmerk de stuurheuristicen nader te kunnen uitwerken, detailleren en concretiseren. In hoofdstuk 8 wordt teruggekeken of aan de ontwerpcriteria wordt voldaan. Tevens wordt ingegaan op twee verschillende toepassingsvormen van transitiemonitoring, en de ontwikkelstappen die nog nodig zijn om het raamwerk transitiemonitoring volwassen te laten worden. In bijlage 1 wordt een impressie gegeven van de resultaten in de diverse pizzapunten per 2008.

2. Rol en functie van transitiemonitoring

2.1. Rol van transitiemonitoring

Transitiemonitoring is een proces en een instrument dat programmamanagers (maar ook beleidsmakers en projectleiders; zie verderop) kan helpen bij het richten van hun activiteiten. Bij dit richten wordt ervan uitgegaan dat er sprake is van een of andere gewenste transitie richting duurzaamheid. Een dergelijke transitie betekent een fundamentele, lange-termijnverandering van het huidige denken, werken en organiseren binnen een sector. Vertrekken vanuit een expliciete ambitie om bij te dragen aan een transitie heeft consequenties voor het richten van een programma en transitiemonitoring.

Het aannemen van de rol als transitiemanager, hoe ambitieus dan ook, levert een geheel andere *framing* op dan van een meer traditionele programmamanager. De concepten die ingezet worden passen bij de schaal van maatschappelijke transitie, en zijn expliciet gericht op maatschappelijke meerwaarde. De wereld van mensen waarmee je spreekt is gericht op maatschappelijke transitie. De taken die je jezelf geeft als transitiemanager blijken opeens van een andere signatuur.

Ook specifiek vanuit een monitoringsoptiek heeft dit vele repercussies.

Transitiemanagement is schieten op een bewegend doel, omdat fundamentele maatschappelijke verandering slecht te voorspellen en te duiden is, of zoals March en Olson schreven: “*change develops meaning through the process by which it occurs*” (March en Olson, 1989). In zekere zin geldt dat ook voor de projecten en activiteiten van een innovatieprogramma. De uitkomsten en betekenis van echt innovatieve projecten en nieuwe netwerken zijn slecht te voorspellen. De betekenis van deze innovaties en netwerken ontstaat tijdens het proces. De onzekerheden en risico's, maar ook met name de maatschappelijke kansen die dit soort projecten en netwerken met zich mee brengen, vormen de belangrijkste motivatie ze met publieke middelen te ondersteunen. Dat dit goed onderkend wordt in de participerende programma's mag blijken uit het kader Missies, waarin de oogmerken op hoofdlijnen van aan transitiemonitoring deelnemende programma's weergegeven staan.

Kader: Missies en doelen van de deelnemende programma's. Duidelijk blijkt het zoeken naar maatschappelijke meerwaarde (duurzaamheid).

Programma Goal

PSIB (Bouw)	Een veranderingsproces op gang brengen in samenwerking met de bouwsector, dat leidt tot een blijvende verbetering in kwaliteit, prestatie en imago ¹
Leven met Water (water management)	Leven met Water is een kennisimpulsprogramma met als kernboodschappen: een nieuwe plek voor water, stimuleren van innovatief waterbeheer, ontwikkeling en versterking van de kennisinfrastructuur. ¹
Transumo (Mobiliteit)	Mobiliteit is een belangrijk maatschappelijk, politiek en economisch issue in Nederland(...)Er bestaat een duidelijke behoefte aan innovatie en doorbraken om de toenemende mobiliteitsproblemen op te lossen. Om daar een bijdrage aan te leveren is in 2004 de Stichting Transumo (TRansition SUstainable MObility) gestart. Transumo is een platform van bedrijven, overheden en kennisinstellingen die gezamenlijk kennis ontwikkelen op het gebied van duurzame mobiliteit.
Transforum (Landbouw)	TransForum is een innovatieprogramma dat de Nederlandse agro-sector en groene ruimte een meer duurzaam perspectief wil bieden. Dat doen we door te zoeken naar en te experimenteren met nieuwe waardeproposities.
RGI (geo-informatie)	de verbetering en innovatie van de Nationale Geo-Informatie Infrastructuur en het geo-kennisveld in Nederland voor een adequaat en efficiënt bestuur en een krachtig bedrijfsleven
Delft Cluster (GWW)	De doelstelling (missie) van Delft Cluster is het ontwikkelen en verspreiden van interdisciplinaire en gevalideerde kennis voor de Grond-, Weg en Waterbouwsector. Daarbij focust Delft Cluster zich op de twee - onderling verweven – brandpunten: infrastructuur en water. Delft Cluster richt zich primair op bèta-georiënteerde kennis, maar waarborgt de inbreng van alfa- en gammadisciplines
Transitieprogramma Langdurige Zorg	In Transitieprogramma langdurige zorg (transition programme long-term healthcare) 10 experiments started with the goal to, speedened up and in an experimental setting, realize promising radical innovations in the organization and financing of the long-term healthcare.
Platform Nieuw Gas	“ The Netherlands wants to be the cleanest and most innovative gas country in Europe. (...). Platform Nieuw Gas (New Gas) supports and guides the way to promising, innovative directions [by developing] a setting that creates the necessary level of commitment and trust for actors in the Dutch gas market in the transition towards a sustainable future.”

Transitiemanagement vraagt om sturen op samenhang. Samenhang hoeft daarbij niet ‘naadloos op elkaar aansluiten’ te betekenen, maar kan ook zijn: het conflict opzoeken, verbindingen verbreken en diversiteit stimuleren. Verschillende soorten samenhang staan daarbij centraal (zie kader Samenhang).

Het managen van een transitieprogramma betekent dus het zoeken naar een goede samenhang tussen actoren en tussen ontwikkelingen, duurzaamheid en doelen op verschillende niveaus. Omdat al deze zaken (deels) dynamisch en onvoorspelbaar zijn en betekenis krijgen in het veranderingsproces, verandert de samenhang voortdurend. Om goed in te grijpen, is het dus noodzakelijk om ze voortdurend te evalueren en te monitoren. Transitiemonitoring probeert inzicht te geven in de dynamische samenhang om daarop te kunnen sturen.

Kader: Samenhang bij transitiemonitoring

- Samenhang tussen partijen: innovatie en maatschappelijke verandering vragen om (nieuwe) samenwerking. Daarom worden de programma's ook bestuurd en uitgevoerd door verschillende partijen met ieder hun eigen doelen. Samenhang van doelen en samenwerkingsverbanden is daarmee een belangrijk aangrijpingspunt voor een transitiemanager.
- Samenhang tussen de lange en korte termijn en klein en groot: na te streven richtingen, duurzaamheidskwesties en ontwikkelingen spelen zich af binnen verschillende tijdsspannen en niveaus: van korte termijn interventies tot lange termijn transitiedoelen en van de verassing van de dag tot lange termijn trends.
- Samenhang tussen projecten en activiteiten onderling: projecten en programma-activiteiten kunnen elkaar onderling versterken. Denk aan netwerkdagen, projecten die zich bezig houden met juridische knelpunten waar innovatieprojecten tegenaan lopen, etc. Dit betekent dat transitiemonitoring zich niet alleen richt op de losse projecten, maar ook op het gehele portfolio.
- Samenhang tussen het programma en maatschappelijke ontwikkelingen: een heldere relatie tussen projecten, het programma en maatschappelijke duurzaamheidskwesties en dynamiek is noodzakelijk om de relevantie aan te tonen en kansen en barrières te identificeren.

Hier dient een aantal kanttekeningen bij geplaatst te worden.

Ten eerste is het zo dat een programma feitelijk een relatief kleine *change agent* is om in zijn eentje een transitie op maatschappelijke schaal te kunnen veroorzaken. Zelfs specialisten vliegen elkaar in de haren over de vraag of je een transitie überhaupt kunt sturen, en dan hebben ze het over aanzienlijk beter ingevulde randvoorwaarden dan die van een programma. Ook het eenvoudigweg tegen elkaar afzetten van de omvang (in financiën, menskracht, of welke eenheid dan ook) van een ICES-KIS programma tegen de sector waar het betrekking op heeft in zijn geheel is een ontvullende oefening die enig besef van proporties geeft.

Ten tweede is slechts bij een deel van de deelnemende programma's expliciet sprake van een *transitieopgave*. Transumo (Transition towards sustainable mobility) is hier het meest sprekende voorbeeld van. Aan de andere kant staan bijvoorbeeld programma's als DelftCluster en RGI, die deze transitieambitie niet expliciet voeren. Zie het kader hiernaast voor een overzicht van missies. Vrij vertaald betekent dit dat we vanuit het pizzaprogramma in essentie te werk gaan vanuit een missie die meer ambitieus is dan de officiële missie. Dit moet steeds goed in het achterhoofd gehouden worden.

2.2. Functie van transitiemonitoring

De functie van transitiemonitoring is, kort en bondig, het observeren van de huidige staat, dynamiek en sturing van transitieprocessen om transitie managers te voorzien van adequate, onderbouwde stuursuggesties passend bij de schaal en eigenschappen van transitieprocessen. Adequaat wil zeggen dat de stuursuggesties uitvoerbaar moeten zijn, en op zijn minst bij moeten dragen aan een gewenste verandering. Onderbouwd wil zeggen dat de stuursuggesties moeten rusten op een actuele, transparante en begrijpbare redenering op basis van een raamwerk transitiemonitoring, dat op zijn beurt rust op transitieconcepten.

2.3. Tussen droom en daad ...

Bovengenoemde rol en functie zijn ambitieus, zeker in het licht van het gegeven dat op het moment van aanvang van het pizzaprogramma er nog niet zoiets was als een samenhangend conceptueel kader rond transitiemonitoring. Op de vraag of we deze rol en functie nu, op basis van onze ervaringen in het pizzaprogramma, reeds hebben ingevuld komen we daarom aan het einde van dit rapport nog expliciet terug.

3. Doel en werkwijze

3.1. Doel

Doelstelling is een generiek raamwerk voor transitie monitoring te ontwikkelen en specifiek toe te passen in geheel van elkaar verschillende maatschappelijke sectoren. Het gaat dus om ontwikkeling én inzet.

3.2. De werkwijze op voorhand

Het te ontwikkelen raamwerk dient programmamanagers in geheel verschillende maatschappelijke sectoren te helpen een transitie richting duurzaamheid te bevorderen.

Kijken om te sturen. Kern van het raamwerk is daarom een generieke wijze van kijken (beschouwen) die dusdanig vormgegeven is dat hij aanleiding geeft tot het formuleren van concrete stuursuggesties. Kort en bondig: kijken om te sturen.

Iteratie. Er bestond geen raamwerk, er was geen transitie monitoring praktijk bij aanvang van dit programma. Om deze reden hebben we steeds ontwikkelslagen en toepassingsslagen parallel uitgevoerd, in een dubbelspiraal.

Wetenschap en praktijk. Het raamwerk wordt gestoeld op wetenschappelijke inzichten. De gebruikers zijn primair de programmamanagers (ondersteund door onderzoekers), die vooral pragmatische resultaten voor ogen staan. Om deze reden gaat het bij uitstek om de combinatie van wetenschap en praktijk.

Interactie en discussie. Het bovenstaande punt brengt met zich mee dat er sprake was van intensieve coproductie tussen programmamanagers en onderzoekers, en op verschillende momenten is ook nadrukkelijk de input van deelnemers aan de programma's gezocht (onder meer door middel van workshops, enquêtes en interviews).

3.3. De werkwijze in de praktijk

Op dit punt van het programma kunnen we stellen dat de hierboven beschreven werkwijze tot op heden vrij naadloos gevolgd is. Zonder een volledige historische schets na te streven kunnen tot op heden de volgende iteratieve slagen onderkend worden:

Raamwerk 1.0. We startten met een raamwerk dat vier lagen onderscheidde, en veel aandacht had voor de maatschappelijke schaal van transitie en de dynamiek die op deze schaal waarneembaar was.

Verdieping 1.0. Op basis van dit eerste raamwerk zijn verschillende pogingen gedaan om lijsten van indicatoren op te stellen en in te vullen (o.a. in discussies tussen Taanman, Rotmans, te Riele en Diepenmaat, 2006 en D’Haese en Diepenmaat, 2007). Dat stuitte op problemen, omdat het lastig bleek te onderbouwen waarom nu juist een specifieke set van actoren de voorkeur had boven een andere set. Er bestond, kortom, behoefte aan betere inkadering van de indicatoren. (Zie kader De noodzaak van een generiek raamwerk transitie monitoring.)

De noodzaak van een generiek raamwerk transitie monitoring. Eerste oefeningen leidden al snel tot het inzicht dat het los van een stevig conceptueel raamwerk benoemen van een set van *inhoudelijke en transitie specifieke* transitie-indicatoren geen vruchtbare weg is. Deze route blijkt te ad hoc: iedere sessie leidt welhaast tot zijn eigen indicatoren, en iedereen heeft zijn eigen favorieten. De wortel van deze problematiek is vooral de eeuwig durende discussie rond wat dan verbetering richting duurzaamheid is. Nog steeds geldt dat de een zijn droom de ander zijn gruwel kan zijn. Vooral in de eerdere fasen van transitie speelt dit fenomeen op: een groeiend besef van dat “het” anders moet gaat doorgaans gepaard aan een zekere verwarring, onrust en onenigheid. Waarin “het” anders moet is op hoofdtermen meestal nog wel te vatten (bijvoorbeeld schoon, betaalbaar en betrouwbaar voor de energietransitie). Maar wat dan schoon, betaalbaar en betrouwbaar is, daarover verschillen de meningen diep.

Maar transities en transitie management ontwikkelen in rap tempo hun eigen generieke kaders en vocabulaire. In principe is het daarom alleszins denkbaar een *generieke* hoofdheuristiek te ontwikkelen voor het bevorderen van transities richting duurzaamheid. Deze richt zich in eerste instantie op procesmatige aspecten. Vanuit deze procesmatige aspecten, die ook al in de onrustige eerdere fasen van transitie hun steun bieden, kunnen dan meer en meer ook inhoudelijke en transitie specifieke indicatoren ingevuld worden.

Raamwerk 2.0. Verdieping 1.0 was aanleiding het raamwerk aanzienlijk te veranderen. We gingen terug naar het onderscheiden van drie lagen (projecten, programma en maatschappij) en onderscheidde expliciet de sturing en de “going concern” op deze lagen. Er kwam aldus meer aandacht voor de projecten- en de programmalaag, overigens zonder de aandacht voor de maatschappelijke laag te verminderen. Ook de interacties tussen deze lagen kwamen vol in de schijnwerpers te staan.

Raamwerk 3.0. Nog steeds bleek het lastig om indicatoren te benoemen die duidelijk traceerbaar naar en relateerbaar aan het raamwerk, en daardoor niet onderhevig aan discussie waren. Om deze reden werd het raamwerk voorzien van een drietal “lenzen” waardoor specifiek bepaalde aspecten van de drielaagsstructuur (projecten, programma en maatschappij) uitgelicht werden. De lenzen belichten perspectieven, veranderingen en duurzaamheid (een toelichting volgt verderop in dit rapport).

Verdieping 3.0. Op basis van raamwerk 3.0 werd het mogelijk stuurindicatoren direct te koppelen aan het raamwerk: een directe relatie tussen manieren van kijken en stuursuggesties kwam in zicht, en het raamwerk 3.0 werd in de verschillende programma’s op verschillende wijzen ingezet. In de literatuurlijst vindt u verwijzingen naar de diverse rapporten.

Raamwerk 4.0. Voorgaande slag verduidelijkte de relatie tussen kijken en sturen. Deze relatie wordt op dit moment uitgewerkt in de vorm van een typologie van transitionele veranderingen en een bijpassende set van stuurheuristieken (heuristiek = vuistregel; stuurheuristiek = vuistregel bij het sturen van een transitie). Dat werk is nog niet af, maar een eerste versie staat in dit rapport al weergegeven.

Dit rapport beschrijft de huidige stand van het raamwerk 4.0 *sec*, zonder de lezer te belasten met de ontwikkelingsgeschiedenis zoals hierboven geschetst.

4. Positionering

4.1. De noodzaak van een andere manier van monitoring

Op klassieke wijze monitoren is het meten of een programma of project voldoet aan de in het begin gestelde doelen. Of het zich houdt aan het plan. Vaak worden deze doelen en plannen gekwantificeerd, bijvoorbeeld – i.g.v. programma's - naar het aantal opgeleverde wetenschappelijke artikelen of het percentage internationaal werken binnen een project.

Bij meerdere bij dit onderzoek betrokken programma's en projecten ontstond echter al snel het idee dat dit niet de juiste vorm van monitoring was als ze werkelijk iets over de impact van het programma, de bijdrage aan transitie, te weten wilden komen. Laat staan wat het programma kon doen om deze te vergroten.

Dat heeft natuurlijk alles te maken met de aard van deze programma's. Ten eerste zijn de programma's opgezet vanuit meerdere, soms zeer verschillende partijen, die zich committeren aan een centraal doel. Maar dat neemt niet weg dat ze daarnaast of daar binnen ook hun eigen doelen hebben. Ten tweede is de samenhang tussen de lange termijn doelen van het programma en de gekwantificeerde, korte termijn projectresultaten vaak niet goed te duiden. De programma's hebben immers meer abstracte doelen, zoals het stimuleren van duurzame mobiliteit, of het geven van een impuls aan innovatieve veranderingen in de watersector. Het meten op het bereiken van de gestelde doelen loopt dus niet alleen tegen problemen aan ten aanzien van het feit dat er niet zoiets is als een eenduidig beeld over de doelen, maar ook tegen de abstracte en lange termijn kenmerken van de doelen op programmaniveau. Ten derde zorgt het meten op van tevoren gestelde doelen ervoor dat er weinig ruimte overblijft voor leren, bijstellen en aanpassen onderweg. Doelen kunnen veranderen gedurende de loop van een programma, door ervaringen en kennis die gaandeweg is opgedaan. Wanneer een project afgerekend wordt op de oude doelen, kan het leerproces gefrustreerd worden of ontstaat er een situatie waarbij de monitoring plaatsvindt in een administratieve schijnwerkelijkheid die weinig zegt over de relevantie van wat er binnen een project gebeurt.

Naast de kwesties rond doelen op verschillende niveaus, van verschillende partijen en hun relatie met leereffecten, speelt nog een aantal andere zaken. Om het programma op een transitie te kunnen richten is informatie nodig over wat er werkelijk aan de hand is binnen projecten en activiteiten, maar ook binnen het programma en breder in de maatschappij. Deze informatie moet gerelateerd zijn aan de gewenste transitie, gekoppeld zijn aan onderwerpen waarop het programma kan sturen, kunnen verbazen en prikkelen en op tijd aanwezig zijn om te kunnen sturen (Thomas, Tymon, ...).

Al met al is het de vraag wat klassieke projectmonitoring dat zich richt op het behalen van vooraf gedefinieerde resultaten nu eigenlijk bijdraagt aan een context als hierboven beschreven.

Het doel van transitiemonitoring is immers niet om bij te houden of projecten zich SMART en inhoudelijk aan hun plannen houden. Het doel is dat activiteiten in samenhang bijdragen aan een transitie naar duurzaamheid. Daarom zoekt transitiemonitoring naar gewenste richtingen, en kijkt transitiemonitoring vanuit het oogpunt van een gewenste transitie hoe lopende activiteiten verbeterd kunnen worden, individueel maar vooral in samenhang en in relatie met maatschappelijke ontwikkelingen.

4.2. Wetenschappelijke positionering

Transitiemonitoring is lastig. Maar er zijn wel zeker bronnen waaruit we kunnen putten bij het ontwerpen van een adequaat transitiemonitoringsraamwerk. Bij het ontwerpproces hebben we de volgende drie bronnen gebruikt:

1. Transitie en transitie management. De groeiende wetenschappelijke basis van kennis rond transitie en transitie management dient als het inhoudelijke fundament waar transitie monitoring op staat.
2. Monitoringtheorie. Algemene principes van monitoring gelden ook voor transitie monitoring.
3. het Recursief Perspectivisme. Het perspectiefdenken richt zich specifiek op doelgericht verbeteren, en dat is waar transitie management over gaat, op maatschappelijke schaal.

4.2.1. Transitie en transitie management

Transitie en transitie management vormen het onderzoeksgebied van DRIFT, het instituut waar een belangrijk deel van het onderzoeksteam aan verbonden is. Ook het CompetentieCentrum Transitie, waar een ander onderdeel van het onderzoeksteam via TNO aan verbonden is, richt zich op dit onderwerp. Voor een integrale impressie verwijzen we naar Rotmans (2003) en Loorbach (2007). Voor deze rapportage beperken we ons tot vier kernelementen: de transitiecurve en fasering; een beschrijving van transitie in termen van structuur, cultuur en werkwijze; het micro-meso-macro model; en de transitie management cyclus.

De transitie en transitiedynamiek

Een transitie wordt beschreven als een “fundamental change in the structures, cultures and practices of a societal system, profoundly altering the way it functions” (Haan & Rotmans 2008: 5). Ieder van de acht deelnemende programma’s aan transitie monitoring kent zijn eigen maatschappelijk systeem, en de afbakening daarvan is zeker geen sinecure (zie ook Recursief Perspectivisme verderop).

Een transitie vindt niet geleidelijk plaats, maar is een periode van veel verandering tussen meer twee stabiele perioden. Tijdens de voorontwikkelingsfase vinden allerlei processen plaats en ontstaat er spanning en druk op systeem, zonder dat dat grote veranderingen veroorzaakt. Deze grote veranderingen vinden plaats in de versnellingsfase. Tussen de voorontwikkelings- en versnellingsfase bevindt zich een punt of korte periode dat de verandering moment opbouwt en voor onomkeerbare

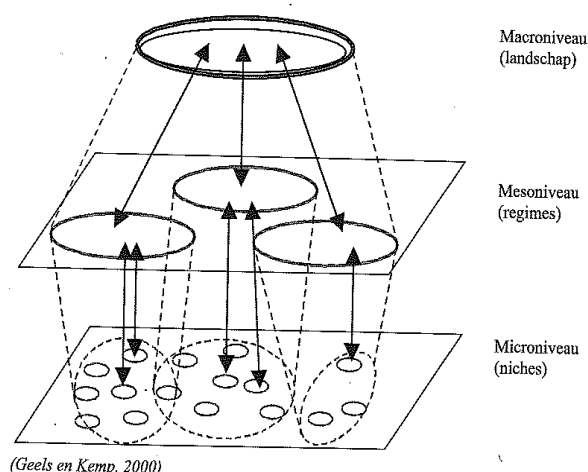
verandering zorgt. Na dit zogenaamde take-off punt staat de einduitkomst nog niet vast. De transitie kan bijvoorbeeld mislukken, niet geheel doorzetten, of niet tot een stabiele eindsituatie leiden. Na de versnellingsfase komt het systeem in een nieuw, dynamisch evenwicht tijdens de stabilisatiefase.

Het Multi-level model

In het multi-level model (Geels and Kemp 2000, zie figuur) staan drie lagen centraal. Bovenaan staat het macroniveau, waar de zogenaamde landschapsveranderingen plaatsvinden. Dit niveau bestaat uit grote maatschappelijke en ecologische systemen waarin grootschalige en (semi-)autonome processen invloed uitoefenen op actoren en processen in de andere lagen. Processen op macroniveau zijn bijvoorbeeld voortschrijdende individualisering, globalisering, en modernisering.

Op het mesoniveau daaronder zijn de geschraagde dominante maatschappelijke praktijken te vinden, oftewel de regimes. Het regime heeft eigen structuren, culturen en werkwijzen die haar stevig maken, weerbarstig ten opzichte van veranderingen. Het regime vormt het huidige systeem, waar een transitie fundamentele verandering in aan probeert te brengen.

Het niveau daaronder is het microniveau. Op het microniveau bevinden zich niches⁵ ('kansrijke veranderkernen'), die een fundamenteel andere cultuur, structuur en werkwijze hebben. Niches, macro-ontwikkelingen en ontwikkelingen binnen het regime kunnen druk zetten op het veranderingsproces. Verschillende soorten druk geven aanleiding tot verschillende soorten transitiepatronen: top-down (via bijvoorbeeld revoluties, overheidsingrijpen, etc.), bottom-up (door het groeien van niches) en adaptatie van het regime (door interactie tussen verschillende regimes of het opnemen van kleine niches).



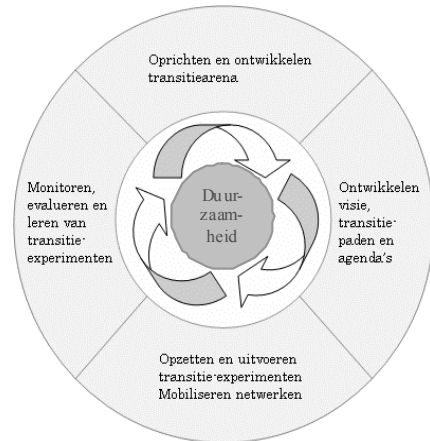
Figuur 4 Multi-level model

⁵ Onder niches wordt in transitiejargon zowel naar de feitelijke innovaties als naar de ruimte waarin deze kunnen gedijen (het ecologische equivalent) verwezen.

Het meerlagenmodel benadrukt dat interacties op geheel verschillende schalen in samenhang en wisselwerking tot transitionele verandering leiden. Het betreft schaken op meerdere borden tegelijk, waarbij de borden verschillende abstractieniveaus beschrijven.

De transitie managementcyclus

De transitie managementcyclus van Loorbach (2007) biedt een sterk vereenvoudigd operationeel kader om aan transitiebevordering te kunnen werken. In het centrum van de cyclus staat de wens transitie richting duurzaamheid te bevorderen. Eromheen verlopen verschillende processen, waaruit opnieuw de rijkheid, veelzijdigheid en gelaagdheid van transitieprocessen blijken. Met behulp van deze cyclus is het mogelijk om de gewenste samenhang en diversiteit van verschillende projecten en activiteiten te beschrijven. De transitie managementcyclus heeft als sterk punt dat hij transitiebevorderende activiteiten in een operationeel kader plaatst.



4.2.2. Monitoringtheorie

De tweede bron is monitoringtheorie. Monitoring is het doelgericht volgen van de huidige ontwikkelingen vanuit een bepaald interpretatiekader. Vaak is dit gebaseerd op een set van vaste indicatoren.

Monitoring is een hulpmiddel om zichtbaar te maken wat er aan de hand is. Alleen “zichtbaar maken” wekt de indruk alsof het alleen gaat om ‘kijken naar’. Inzicht is echter geen doel op zich. De verkregen inzichten vormen de basis voor het daadwerkelijk *verbeteren*. Het is de bedoeling dat een partij (al dan niet betrokken bij het monitoringsproces) op basis van de resultaten kan ingrijpen. Transitie monitoring is daarom geen beschrijvende, maar **interventiegerichte monitoring** (Harvey, 1984). Dit geldt zeker niet voor alle vormen van monitoring. Kijk maar naar de statistieken van het CBS: deze betekenen op zichzelf weinig *totdat* je goed weet wat je wilt weten en hoe die statistieken daar antwoord opgeven. Een ander voorbeeld is het monitoren zoals dat vaak in beschrijvende studies gebeurt. Meestal geeft dat een lezer wel informatie over wat er nu eigenlijk aan de hand is, maar niet wat er gedaan kan worden om het te verbeteren. Dit soort studies laten, wanneer je ze leest, eerst alles in je hersenen prikkelen omdat ze een analyse geven over de huidige situatie, maar laten iemand die er iets mee wil doen na het lezen van het korte hoofdstukje ‘beleidsaanbevelingen’ vaak met lege handen achter. Hier komen we later op terug.

Interventiegerichte monitoring bestaat uit drie stappen:

1: Het **conceptualiseren**: een brede beschrijving van wat het is wat je wilt gaan monitoren en waarom je dat doet; en vervolgens het ontwerp van een set van indicatoren en een aanpak om hun waarde te kunnen bepalen

2: Het **waarnemen**: verzamelen, registreren en verwerken van gegevens en rapporteren van de uitkomsten

3: Het vertalen naar **sturingssuggesties**: het interpreteren van de uitkomsten zodat ze een handelingsperspectief vormen

Vaak bedoelen mensen met monitoring alleen de tweede stap; het verzamelen, registreren en verwerken van data over de huidige situatie en worden andere termen gebruikt voor de eerste en derde stap zoals analyse of evaluatie. De eerste en derde stap zijn echter onmisbaar om daadwerkelijk iets te kunnen met de waarnemingen. Om een vergelijking te trekken: voor het maken van fietsen is een goed productieproces noodzakelijk, maar zonder een goed ontwerp van de fiets en een beeld van wat de fietser wil, is het produceren van fietsen weinig zinvol. Met andere woorden: zonder een duidelijk beeld wat relevante informatie is en hoe je het in kan zetten om de situatie te verbeteren, heeft dataverzameling weinig zin.

Voor de volledigheid zijn er nog twee belangrijke opmerkingen over dit simpele stappenplan. Ten eerste is het feitelijke uitvoeren van de interventie geen onderdeel van het monitoren. Ten tweede verlopen deze fasen niet altijd in deze volgorde en zijn ze niet altijd netjes te onderscheiden⁶.

Een goed interpretatiekader is essentieel voor effectieve transitie-monitoring. Hier ligt ook het grote verschil tussen monitoring om te beschrijven en monitoring om sturingssuggesties te verkrijgen: in het laatste geval bevat het interpretatiekader kennis over hoe en wanneer je kunt ingrijpen, en met welk beoogd effect. Iedere stap vereist zijn eigen type kennis:

1: Kennis over wat bepaalde ontwikkelingen betekenen en wanneer ze gewenst zijn. Het gaat zowel om wetenschappelijke als ervaringskennis.

2: Methodische kennis over wat een goede waarneming is en hoe de data die hieruit komen kunnen worden verwerkt.

3: Kennis over welke interventies mogelijk zijn en waartoe ze leiden.

⁶ Een learning history werkt bijvoorbeeld met een andere volgorde en start bij het waarnemen. Een goede waarneming is dan zo puur of onbevooroordeeld mogelijk. Er zijn dan ook geen indicatoren opgesteld. Vervolgens worden de waarnemingen met terugwerkende kracht geconceptualiseerd (dit heet ook wel 'grounded theory' vorming) en vertaald naar een handelingsperspectief. Ook wordt er op en neer gesprongen tussen stappen.

Uiteraard zijn alle drie de typen kennis noodzakelijk om tot een goed ontwerp te komen, zoals de ontwerper van een fiets ook kennis nodig heeft over het productieproces en het fietsen. Bij beschrijvende studies wordt vaak niet uitgegaan van kennis over welke interventies mogelijk zijn.

Hierbij moet bedacht worden dat transitie gaan over het intentioneel bevorderen van maatschappelijke praktijken richting duurzaamheid. Het gaat, kortom, om de meest complexe opgave die een mens zich stellen kan. Enige bescheidenheid is hierom zeker op zijn plaats. De urgentie van het kunnen beschikken over een raamwerk voor transitie monitoring is hiermee even onbetwist.

4.2.3. *Recursief Perspectivisme*

De derde pijler waarop transitie monitoring gebaseerd is, is die van het Recursief Perspectivisme (Diepenmaat 1997, 2009:1, 2009:2). Het recursief perspectivisme biedt een aanpak die zich richt op het verbeteren van maatschappelijke praktijken. Hierin is het verwant aan transitie management. Onderscheidend zijn vooral het scherpe accent op actoren en de centrale plaats van veranderperspectief.

Hieronder komen aan de orde: de radicale actorthese; veranderperspectief; verbeterperspectief en intentionele logica's; maatschappelijk perspectief; en de relatie met multi-actor procesmanagement.

De radicale actorthese

Het recursief perspectivisme ziet onze maatschappij als een recursief netwerk van perspectief (zie hieronder). Ieder perspectief vooronderstelt een drager: een actor. Perspectieven zijn daarom niet los te denken van actoren; het bewuste perspectief vormt een onderdeel van deze actor. Consequentie is dat het recursief perspectivisme onze maatschappij op radicale wijze ziet als een multi-actor praktijk⁷. Op bondige wijze wordt dit verwoord in de *radicale actorthese* (Diepenmaat, 2009:1):

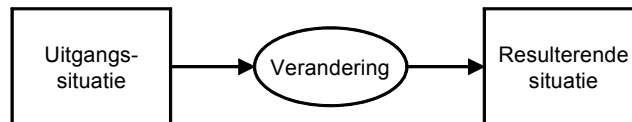
Onze maatschappij bestaat uit samenhangende actoren en slechts actoren alleen.

Het recursief perspectivisme ontwikkelt op basis van deze uitgangspunten een praktische aanpak voor de verbetering van maatschappelijke praktijken. Hieronder staat een aantal aspecten, relevant voor transitie monitoring, benoemd. De aspecten zijn gelicht uit (Diepenmaat, 2009:2), waarin tevens praktische methoden zijn beschreven.

Veranderperspectief

In essentie is iedere verandering helder te beschrijven als een samenhangend geheel van drie zaken: een willekeurige uitgangssituatie (1) verandert (2) in een resulterende situatie (3). Een dergelijk samenhangend drieluik is een veranderperspectief (zie figuur 1).

⁷ Het zijn niet de actoren die radicaal zijn, maar de opvatting dat maatschappijen bestaan uit actoren en slechts actoren alleen.

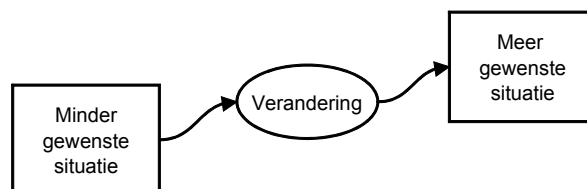


Figuur 1: Veranderperspectief. De pijlen geven een tijdsverloop aan.

Alles verandert. De inrichting van uw huis, uw tuin, beschavingen, opinies van politieke partijen en de identiteit van een mens. Veranderperspectieven komen dan ook op allerlei (tijdelijke en ruimtelijke) schalen voor. Neem een transitie: deze verandert een uitgangssituatie via een verandering in een toekomstsituatie. Maar een transitie bestaat op zijn beurt uit vele deelperspectieven. Zo kunnen zich op basis van slechts één concept (perspectief) zowel eenvoudige als complexe, kleine als grote, kortdurende als langdurende systemische fenomenen vormen (vandaar recursief perspectivisme). Perspectieven zijn bij uitstek *recursief*: ze bestaan op hun beurt uit perspectieven en kunnen grotere perspectieven mede samenstellen⁸. Denk aan het vermaarde Droste-effect⁹.

Verbeterperspectief en intentionele logica

Ieder perspectief, zo ook een verbeterperspectief bestaat uit deze drie onderdelen (zie figuur 1). Maar verbeteringen voegen aan veranderingen een normatief element toe. Een individu of groep (een partij, een actor) *vindt* er iets van. Een minder gewenste situatie verandert - vaak door ingrijpen - in een meer gewenste situatie, vanuit het perspectief van een actor (figuur 2: het hoogteverschil tussen links en rechts suggereert de verbetering).



Figuur 2: De essentie van verbetering: verbeterperspectief

Verbeterperspectief is een erg interessante vorm van perspectief. Er ontstaat een *intentionele logica* (Diepenmaat, 2009:2, zie kader).

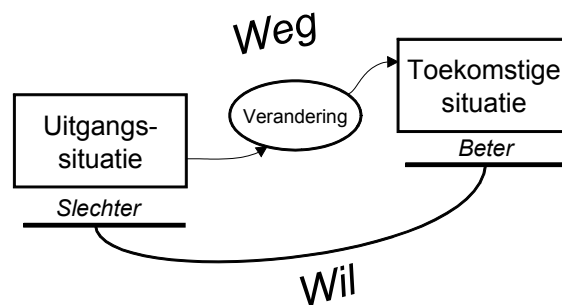
⁸ Dit is de essentie van het recursief perspectivisme, de onderliggende maatschappelijke filosofie die nader uitgewerkt wordt in Henk Diepenmaat (2008).

⁹ Het Droste-effect is vernoemd naar het vermaarde cacaoblik van Droste, waarop een verpleegster staat afgebeeld met een dienblad, met hierop een cacaoblik van Droste, waarop een verpleegster staat afgebeeld met een dienblad, met hierop een cacaoblik van Droste, et cetera.

Intentionele logica

Een actor die beschikt over een verbeterperspectief zal dit perspectief uit gaan voeren als hij de verbetering zowel ervaart of accepteert als realiseerbaar acht.

Hoe werkt intentionele logica? Het verschil tussen een minder gewenste uitgangssituatie en een meer gewenste resulterende situatie veroorzaakt bij de actor spanning, energie, wil. De verandering beschrijft voor hem een route. Zodra er sprake is van afdoende wil én een begaanbare weg, zal de actor de verbetering trachten te realiseren¹⁰. De geest is dan uit de fles en het perspectief zal zich voltrekken (figuur 3). Tenminste, als het verbeterperspectief de omgeving waar het betrekking op heeft, goed weergeeft.



Figuur 3: Intentionele logica vereist wil én weg

Is intentionele logica logisch?

Logica is waar of niet waar. Als A waar is, en B volgt uit A, dan is B ook waar. Klaar.

Hierin wijkt intentionele logica af van zuivere (formele) logica. Intentionele logica is namelijk een logica van verwachtingen. Zij berust op vooronderstellingen en niet op formele waarheden. Die vooronderstellingen kunnen onterecht blijken.

Als ik bijvoorbeeld op een snikheet strand loop en een ijskarretje zie, verwacht ik dat ik daar een ijsje kan kopen. Maar het zou ook een set voor een filmopname kunnen zijn waar ik naar kijk (de ijskar is nep). Of het ijs kan uitverkocht zijn. Intentionele logica is zo zeker als de mate waarin verwachtingen sporen met de omgeving waar deze verwachtingen over gaan.

En toch hangt onze samenleving van intentionele logica's aan elkaar. Als u op de bus wacht, uw kind naar school brengt of met een collega afsprekt, vertrouwt u (deels onderbewust) op een complex netwerk van intentionele logica's, gedragen door even zovele actoren.

¹⁰ Een daadwerkelijk en doorleefd ervaren verbeteroptie en de intentie deze te gaan realiseren zijn feitelijk synoniem aan elkaar. Van een verbeteroptie die je niet wilt realiseren, kun je je afvragen of het wel een echte verbeteroptie is. Zo ook een verbeteroptie die je niet kunt realiseren. Verbeteren is de legitimatie, de zin van het plegen van welke doelgerichte inzet dan ook. Doelgerichtheid en verbeteren impliceren elkaar, zijn twee kanten van dezelfde munt.

Intentionele logica vormt de motor van alle doelgerichte verbeteringen. Of omgekeerd: vindt er een actieve, doelgerichte verbeterpoging plaats, dan ligt er een intentionele logica aan ten grondslag, ervaren door een actor.

Er bestaan vier basisvormen van intentionele logica (en dus ook vier primitieve vormen van verbeterperspectief)¹¹. Twee zijn er *probleemgedreven* (negatief gedreven) en twee *kansgedreven* (positief gedreven). Twee vinden hun legitimatie vooral in het heden (de *uitgangssituatie*) en twee in de *toekomstige* situatie. Combinatie leidt dan tot vier¹²: curatieve, preventieve, preservatieve en pro-actieve intentionele logica. Een paar voorbeelden hieronder illustreren de basisvormen. Opnieuw blijkt hier de normatieve (actorgerelateerde) basis van het begrip 'verbetering'.

Curatieve verbeteringen: een probleem in het heden wordt verbeterd. Bijvoorbeeld het plakken van een pleister op een wond of het geven van voedselhulp.

Preventieve verbeteringen: een geanticiperde verslechtering (een probleem in de toekomst) wordt voorkomen. Neem bijvoorbeeld het plaatsen van zandzakken tegen de dijk bij verwachte stormvloed. Of neem het met zijn allen werken aan vermindering van CO₂-uitstoot om ongewenste toekomstige klimaat-effecten te vermijden.

Probleem	1. Curatief	2. Preventief
	3. Preservatief	4. Pro-actief
Kans	Heden	Toekomst

Preservatieve verbeteringen: een goede situatie in het heden wordt door adequaat ingrijpen gecontinueerd, ook voor de toekomst zeker gesteld. Bijvoorbeeld: door de aanleg van de Tweede Maasvlakte kan de haven van Rotterdam ook in de toekomst blijven concurreren.

Pro-actieve verbeteringen: een kans in de toekomst wordt gerealiseerd door actie te nemen. Bijvoorbeeld: door nu goed te oefenen kun je de vierdaagse van Nijmegen beter uitlopen.

Juist ook combinaties komen voor, als het maatschappelijke schalen betreft. De diagonale combinatie van curatief en pro-actief, waarin het heden problematisch is én de toekomst een mooie kans biedt. We willen dan *weg* uit het heden, en *naar* de

¹¹ Zie voor een diepere beschouwing Henk Diepenmaat (1997), pagina 25.

¹² Het essentiële punt is dat de slechtere uitgangssituatie en de betere toekomstige situatie gepositioneerd worden *ten opzichte van de verandering; de interventie*.

toekomst. Of de diagonale combinatie van preservatief en preventief: het heden is goed en dreigt te verslechteren; de toekomst is (dus) slechter en dient voorkomen te worden. We willen dan het goede heden continueren en de slechtere toekomst vermijden. Of de combinatie van curatief en preservatief: een deel van de huidige situatie moet echt verbeteren, maar een ander deel juist gehandhaafd, beschermd.

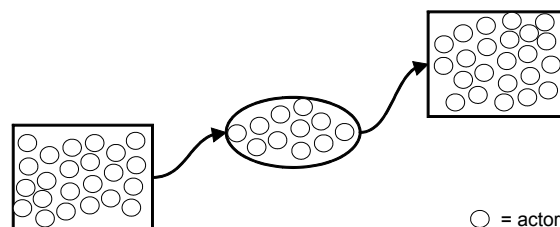
In de matrix is feitelijk sprake van een tweedimensionaal spectrum. Als mensen reizen we rond in dit spectrum, soms wat meer probleemgedreven, dan weer wat meer kansgedreven, nu eens vertrekkend vanuit het heden, en dan weer springend naar een toekomst. Vaak ook de combinatie (bijvoorbeeld als het heden slecht en de toekomst goed is). Intentionele logica is op zijn scherpst als de verandering, in de ogen van de actor(en) waar het om gaat, tot duidelijke verbetering leidt, en het pad, de route helder is.

Zo eenvoudig is het lang niet altijd. Vaak staat er iets op het spel, maar ontberen we een helder en volledig verbeterperspectief. De situatie zonder ingreep (de uitgangssituatie) is niet helder, of de ingreep zelf, of juist het resultaat ervan. Daar gaan we als het goed is snel aan werken. Maar soms ontbreekt ons ook daartoe de tijd of domweg het vermogen. Dan *moeten* we handelen. De inzet is hoog en onze aandacht ook. Juist dan leven we op het scherpst van de snede.

Maatschappelijk perspectief

Een maatschappelijk perspectief is in wezen een variant van een verbeterperspectief. Ook hier gaat het dus om wil én weg. De cruciale verbijzondering is dat uitgangssituatie en beoogde toekomstsituatie (mogelijk complexe) maatschappelijke praktijken betreffen, en ook het veranderproces een multi-actor proces is. Vele partijen figureren in zowel de uitgangssituatie, het voorgenomen veranderproces als de beoogde verbeterde situatie. Het is dus zaak de multi-actor bril op te zetten!

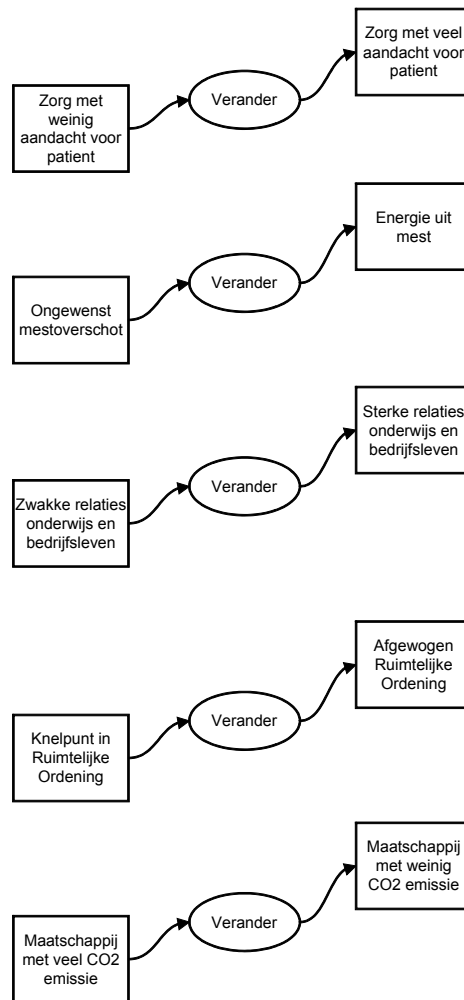
In onderstaande figuur suggereren de kaders om de partijen heen wellicht meer overeenstemming dan aan de orde en nodig is. In wezen heeft iedere partij zijn eigen beelden. Maar het helpt natuurlijk enorm als je daarbovenop ook samen iets nastreeft.



Figuur 4: Maatschappelijk perspectief

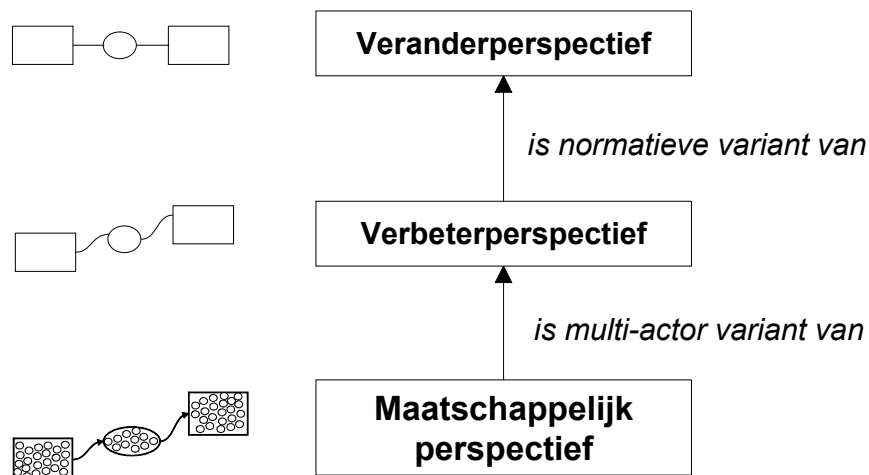
Figuur 5 presenteert een aantal voorbeelden van maatschappelijke perspectieven. Ze maken meteen duidelijk dat ook deze perspectieven sterk normatieve elementen kennen. Zo is voor de één de versterking van de banden tussen onderwijs en

bedrijfsleven sterk gewenst, waar het voor de ander een uitholling en verschraling van puur onderwijs betekent.



Figuur 5: Voorbeelden van maatschappelijke perspectieven

Figuur 6 geeft de relatie tussen de drie besproken typen perspectief grafisch weer.



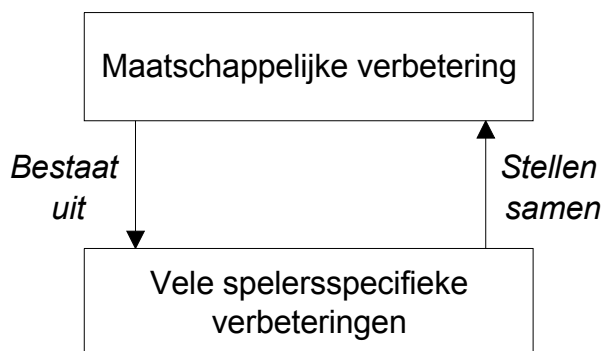
Figuur 6: De drie soorten perspectief

Transities en maatschappelijk perspectief

Intentionele logica stelt dat een actor een door hem of haar (als individu, of als een groep) ervaren verbeterperspectief zal trachten te realiseren. *Omdraaien* van dit principe resulteert in een eenvoudig en bijzonder praktisch advies: *Wil je iets verbeteren, ontwikkel dan verbeterperspectief!*¹³

Dit principe geldt ook voor maatschappelijke verbeteringen. De omkering leidt dan tot het volgende advies: *Wil je maatschappelijk verbeteren, ontwikkel dan multi-actor verbeterperspectief!*¹⁴

De nauwe verwantschap tussen transities en maatschappelijk perspectief behoeft weinig betoog. Zoals gezegd, gaat het bij maatschappelijk perspectief steeds om een *netwerk* van spelers met ieder hun *eigen* intentionele logica. De kunst is om hen *in samenhang* maatschappelijke verbeterstappen te laten zetten. Zo ontstaat een *maatschappelijke* intentionele logica, in het bezit van een *maatschappelijke* actor. We werken dus op minimaal twee niveaus (figuur 7).



Figuur 7: Het ontwikkelen van effectief maatschappelijk perspectief: spelen op ten minste twee niveaus.

Figuur 7 is echter bedrieglijk eenvoudig. De hierin gesuggereerde correspondentie tussen maatschappelijke verbetering en spelersspecifieke verbeteringen is slechts zelden aan de orde. In de duurzaamheidswereld bijvoorbeeld staat het bol van de maatschappelijke intentionele logica's (transities richting duurzaamheid) die slecht landen of zelfs niet eens bekend zijn bij de beoogde spelers. Als die de hun toegedachte verbetering niet ervaren, zal ook de maatschappelijke verbetering zich niet voltrekken. Figuur 5 benoemde er al een aantal.

¹³Feitelijk creëer je dan een actor!

¹⁴En hier bevorder, ontwikkel je dan het ontstaan van een maatschappelijke actor. Zie ook Diepenmaat (2008).

En ook heeft iedere actor in het dagelijkse leven zijn eigen spelersspecifieke intentionele logica. Al die logica's in samenhang leiden slechts zelden vanzelf tot maatschappelijke verbetering. Zorgen over de duurzaamheid en manifestaties van onduurzaamheid van onze samenleving zijn het directe resultaat van deze situatie.

Om vele actorspecifieke intentionele logica's ook daadwerkelijk in een maatschappelijk perspectief, in maatschappelijke samenhang te plaatsen (of omgekeerd), valt niet mee. Het betreft veel meer een pragmatische en brede visie op een maatschappelijke kookkunst dan één recept. Maar het is *wel* een werkbare en samenhangende route. En het is een werkwijze die voorzien kan worden van concrete methoden en strategieën.

4.2.4. Samenvatting positionering

Hiermee is de positionering afgerond. Transitiemonitoring staat op drie pijlers.

Transities en Transitiemanagement dragen:

- het denken in qua aard van elkaar te onderscheiden maar samenhangende niveaus van dynamiek en soorten sturingsactiviteiten,
- de aard van sturing (reflexief en doelzoekend),
- het focussen op structuur, cultuur en werkwijze, en
- de fasering van transitieprocessen aan.

Monitoringstheorie biedt het kader om zelfs op de ambitieuze schaal van transities theoriegeladen te kijken om te sturen.

Het Recursief Perspectivisme verdiept het begrip van wat een maatschappelijke verbeterwens is, en draagt intentionele logica's aan als motor van doelgerichte verandering door actoren.

5. Ontwerpcriteria en sturingskader

In dit hoofdstuk wordt het voorgaande samengevat in een aantal ontwerpcriteria en een sturingskader.

5.1. Pragmatische ontwerpcriteria

Hierboven zijn drie pijlers van transitiemonitoring benoemd: Transitie en Transitie management, Monitoringtheorie en het Recursief Perspectivisme. Ieder brengen ze relevante ingrediënten aan voor het ontwerp van een raamwerk voor transitie monitoring. Hieronder worden deze ingrediënten omgewerkt en omgesmeed tot een lijst van ontwerpcriteria waaraan het raamwerk transitie monitoring moet voldoen. We starten met het nummer 0, omdat dit het meest wezenlijke ontwerpcriterium is.

0: Transitiebevorderende werking. Het raamwerk dient die partijen te ondersteunen die een daadwerkelijke verbetering in een complex maatschappelijk veld (een transitieveld, zie verderop) nastreven.

1: Genericiteit. Het raamwerk moet sterk van elkaar verschillende programma's en domeinen kunnen bedienen. Op dit moment zijn er 8 programma's (9 inclusief KSI) betrokken bij transitie monitoring, waarmee deze eis meteen al stevig in de praktijk getest wordt. Juist vanwege de grote verscheidenheid in inhoudelijke domeinen dient het raamwerk grotendeels uit domeinonafhankelijke noties opgebouwd te worden. Zowel Transitie en Transitie management, Monitoring als het Recursief Perspectivisme bieden hier een goede basis voor, omdat ze alle drie domeinoverstijgend van aard zijn.

2: Systemisch karakter. Het raamwerk moet op verschillende schaalniveaus (van klein tot groot; van korte termijn tot lange termijn) toegepast kunnen worden, separaat en in samenhang. Zowel het Multi-level model als het Recursief Perspectivisme sluiten nauw bij dit criterium aan.

3. Feitelijke situaties én perspectieven. Het raamwerk moet zowel actuele situaties in het fysieke domein als de aanwezigheid en de ontwikkeling van perspectieven kunnen duiden.

4: Steun én flexibiliteit. Het raamwerk moet stevige steun en handvatten bieden, maar tegelijkertijd ook flexibel en accommoderend zijn ten aanzien van de diverse wensen die gelden voor specifieke gebruikers en/of transitievelden.

5: Snel én diep. Gebruikers moeten het raamwerk op verschillende ambitieniveaus kunnen inzetten: van snel en pragmatisch tot aan intensief en stevig onderbouwd. Ook een incrementele werkwijze, waarbij gestart wordt met een snelle beschouwing en eerste stuursuggesties, en doorgepakt wordt met een stevigere en meer doorwrochte aanpak, dient tot de mogelijkheden te behoren.

6: Programmamanagers én wetenschappers. Met het bovenstaande criterium verwant is de wens dat zowel programmamanagers als wetenschappers met het raamwerk uit de voeten dienen te kunnen. Met een iets bredere scope kijkend geldt eenzelfde overweging liefst ook voor de samenwerking tussen bedrijfsleven, overheid, wetenschap, intermediairs en burgers/consumenten.

7: Observeren én sturen. Het raamwerk moet zowel het gericht observeren als het sturen ondersteunen. Concreet betekent dit dat gebruikers geholpen worden met een bepaalde manier van kijken naar hun activiteiten en hun omgeving, en een doorvertaling hiervan in termen van stuursuggesties.

8: Kwantitatieve én kwalitatieve indicatoren. Indicatoren zijn symbolen, (ze staan voor iets) en kleine stukken informatie die bredere ontwikkelingen duiden (Gallopín, 1997). Sturingsindicatoren indiceren een situatie die een bepaalde ingreep vereist. Vaak wordt van indicatoren op voorhand gesteld dat ze liefst kwantitatief zijn, omdat kwantitatieve gegevens gemakkelijker te vergelijken, aggregeren en combineren zijn. Toch is het juist bij transitie-monitoring gewenst om ook kwalitatieve indicatoren te gebruiken. Kwalitatieve indicatoren zijn beter geschikt om unieke situaties en discrete veranderingen te beschrijven. Redenen hiervoor zijn onder andere het conceptuele vocabulaire waarmee programmamanagers hun programma's aansturen (dit is doorgaans kwalitatief, alle eisen van opdrachtgevers ten spijt) en de eis van inhoudelijke genericiteit (criterium 1 hierboven).

9: Simpel en praktisch. Sociaalwetenschappelijke theorieën in het algemeen, en transitietheorieën als voorbeelden daarvan, bieden alle gelegenheid tot het houden van inspirerende en diepgaande theoretische discussies. Toch dient steeds voorop te staan dat we met Transitie-monitoring beogen om heel concreet de sturlui van maatschappelijke innovatieprogramma's te helpen bij hun moeilijke taak de onderhavige maatschappelijke transities richting duurzaamheid te bevorderen. Daarom zijn *simpel* en *praktisch* belangrijke randvoorwaarden.

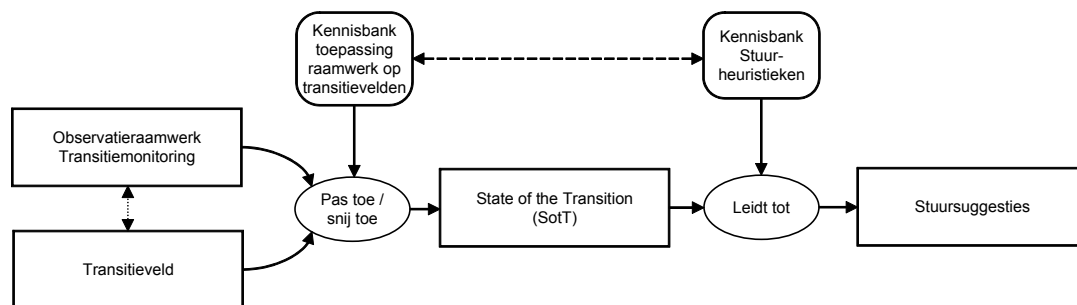
5.2. Een sturingskader en zijn toepassing

De ontwerpcriteria zijn, congruent met het onderwerp, ambitieus te noemen. Evengoed is hiermee het veld opgespannen waarbinnen we een sturingskader voor transitie-monitoring zullen ontwerpen.

We hebben de term 'sturingskader' bewust gekozen. Het is immers moeilijk voorstelbaar dat één enkele methode of stappenplan aan deze set van ontwerpcriteria tegemoet zal kunnen komen.

Een meer realistische opvatting is dat een Observatieraamwerk steeds in nauwe samenwerking tussen transitiespecialisten en programmamensen op maat toegesneden zal worden op een Transitieveld (het toepassingsdomein), en dat dit resulteert in een State of the Transition (SotT; een interventiegerichte beschouwing van het transitieveld). De SotT leidt dan op zijn beurt tot transitiebevorderende

stuursuggesties door middel van stuurheuristieken: vuistregels die vertellen wat te doen in welke situatie. Onderstaande figuur presenteert het sturingskader; de termen worden onder de figuur nader verklaard.



Observatieraamwerk transitiemonitoring: Een observatieraamwerk, een transitietheoriegeladen wijze van kijken naar een transitieveld, die - juist door deze theoriegeladenheid - mogelijkheden biedt transitiebevorderende stuursuggesties te formuleren.

Transitieveld: Een actueel complex van menselijke activiteiten waarvoor een *maatschappelijke verbeterwens* (zie kader) bestaat. Dit actuele complex verandert onder invloed van autonome invloeden en doelgerichte interventies van partijen (i.e. voortkomend uit langere termijn perspectieven). Bijvoorbeeld: de bouw (inclusief gebruik, renovatie en sloop); de zorg; energie (voorziening én gebruik); mobiliteit; waterbeheer. Maar ook: de regio Rijnmond; de Zuidvleugel; de Verenigde Naties; internationaal transport. Merk op dat het actuele complex op samenhangende wijze een functie of (een stelsel van) functie(s) kan invullen, maar dat het ook om een aantal relatief los van elkaar opererende maatschappelijke brokstukken kan gaan.

Transitievelden en Regimes. Merk op dat een Transitieveld iets anders is dan een Regime. Een Regime kan opgevat worden als een geschraagde (gesteunde) maatschappelijke praktijk in het heden. De schraging kan de vorm aannemen van wetten, instituties, opleidingen, gewoonten, culturen, infrastructuren, noem maar op. Een Transitieveld kan samenvallen met een Regime, maar voor hetzelfde geld bestaat een Transitieveld uit een woest samenspel van Regimes en Niches, of uit een aantal relatief los van elkaar staande spelers. Het integrale verbeterperspectief dat de transitie beschrijft is leidend bij wat als transitieveld te boek staat. Dit verbeterperspectief is overigens steeds een momentopname, en in ontwikkeling.

State of the Transition (SoT): de SoT is een beschrijving van het Transitieveld, zoals gezien door (toesnijding van) het Observatieraamwerk Transitiemonitoring. De term geeft een knipoog naar de State of the Union.

Stuursuggesties: zij geven een aanbeveling aan de partij die transitiebevorderend werkt, om de onderhavige transitie verder te ontwikkelen. Een aanbeveling kan bijvoorbeeld zijn om als programma zwaarder in te zetten op gezamenlijke

visievorming. Maar ook kan een stuursuggestie juist een andere partij aansporen tot het nemen van specifieke actie.

Kennisbanken. De figuur toont twee cruciale kennisbanken (de rechthoeken met ronde hoeken). Onder een kennisbank verstaan we een samenhangend en gestructureerd geheel van kennis dat het mogelijk maakt een specifieke taak uit te voeren.

De eerste kennisbank bevat instructies over hoe het raamwerk toe te passen op een transitieveld. De tweezijdige pijl tussen Raamwerk en Transitieveld impliceert dat het raamwerk het specifieke transitieveld bepaalt, en het transitieveld de toepassing van het raamwerk. Hier wordt verderop nog op teruggekomen.

De tweede kennisbank ondersteunt het leggen van de relatie tussen een specifieke (ingevulde) SotT en de stuursuggesties die hierbij passen. Dit wordt verderop uitgewerkt in **Stuurheuristieken**: vuistregels die een specifieke situatie relateren aan specifieke interventies.

Bovenstaand sturingskader is noodzakelijkerwijs abstract. Op basis van het voorgaande kan nu aan een ontwerp van het Observatieraamwerk transitiemonitoring verder invulling gegeven worden. Dat gebeurt in twee slagen. In hoofdstuk 6 wordt het basisontwerp gepresenteerd. In hoofdstuk 7 wordt hieraan een dynamische interpretatie toegevoegd. Samen worden zo statica en dynamica van transitiemonitoring in de verf gezet.

Maatschappelijke verbeterwensen en systeemafbakening.

De afbakening van maatschappelijke systemen, neem een transitieveld, is een heikel probleem. Iedere nieuw te betrekken actor aan de rand van een systeem staat immers in het centrum van zijn eigen maatschappelijke praktijk met daarin nieuwe actoren, en het systeem lijkt hierdoor steeds maar verder uit te dijen (Diepenmaat (1997) benoemt dit probleem als het Degeneration problem). Het recursief perspectivisme biedt hier een elegante oplossing voor. Centraal staat steeds een maatschappelijke verbeterwens.

Een maatschappelijke verbeterwens kan zijn oorsprong vinden in verschillende drijfveren, bijvoorbeeld het oplossen of voorkomen van problemen (neem ongewenste afwenteling, bijvoorbeeld: energiegebruik veroorzaakt klimaatproblemen; mobiliteit veroorzaakt fijn stof gerelateerde ziekten) of het benutten of in stand houden van kansen (bijvoorbeeld de industrialisatie in de landbouw na WO II; de Lissabon agenda gericht op een meer kennisintensieve economie). Ook combinaties komen voor. Zie ook de matrix van intentionele logica's, behorend bij het recursief perspectivisme (hoofdstuk 4.3).

Hiermee ligt de oplossing op tafel betreffende hoe een transitieveld afgebakend kan worden. De verbeterwens is hierin leidend. Een transitieveld is recursief perspectivisch gesproken een huidige situatie van een maatschappelijk verbeterperspectief. Bij een problematische situatie bijvoorbeeld wordt de grens daar getrokken waar geen negatieve afwentelingen meer plaats vinden naar partijen ten gevolge van het systeem. Bij een kans is juist het wenkende toekomstbeeld bepalend. Al backcastend wordt de link gelegd met het huidige maatschappelijke complex, dat *en passant* afgebakend wordt.

Zie voor de perspectivische formulering en oplossing van het Degeneration Problem Diepenmaat, 1997, pp. 279-282 (the fifth key feature of Trinity). De wens van maatschappelijke duurzaamheid stelt eenvoudigweg dat een maatschappelijk verbeterperspectief niet onevenredig mag afwentelen naar andere actoren buiten dit perspectief.

6. Basisontwerp observatieraamwerk en sturing transitie monitoring

Inmiddels presenteren we de vierde versie van het observatieraamwerk transitie monitoring (voor een historische schets zie paragraaf 3.3 De werkwijze in de praktijk). Op basis van twee onderling afhankelijke drieluiken: **lagen** en **blikken**, is sturing mogelijk. Het drieluik lagen neemt een meer objectief, analytisch standpunt in. Het drieluik blikken kiest juist een intentionele positie (het gaat hierbij om doelen en drijfveren). Hieronder worden lagen, blikken en sturing met elkaar in samenhang gepresenteerd.

6.1. Drieluik 1: Lagen

Centraal in transitietheorie staat de notie dat lagen op verschillende abstractieniveaus met elkaar interfereren, en in samenhang met elkaar resulteren in maatschappelijke verandering (zie ook het Multi-level model in hoofdstuk 4).

6.1.1. Maatschappij, programma en project

Deze notie wordt ten behoeve van transitie monitoring op een praktische wijze ingevuld. Leidende gedachte daarbij is dat een formeel of informeel instituut (hier een innovatie**programma**, maar het zou ook een groep kunnen zijn die zichzelf een maatschappelijke opdracht geeft) de taak heeft om door middel van het voeren van een portfolio van activiteiten (vaak vormgegeven door middel van **projecten**) **maatschappelijke verbetering** te realiseren.

Dat leidt tot het onderscheiden van ten minste drie lagen: maatschappij (waar de gewenste transitie plaats moet vinden), programma, en project (zie figuur). De begrippen worden in kaders (zie volgende bladzijden) verklaard.



Eigenlijk zijn de transitie, het programma en de projecten geen op zichzelf staande lagen, maar worden het programma en de projecten uit de maatschappelijke laag gelicht (ze vormen immers ook onderdeel van die maatschappij). Daarnaast zijn de lagen systemisch en in zekere mate hiërarchisch. Dit betekent dat elke laag zijn bovenliggende laag of lagen beïnvloedt en dat elke bovenliggende laag een belangrijke context vormt voor onderliggende lagen. Het programma moet dus relevant zijn binnen zijn maatschappelijke context en tegelijk deze context beïnvloeden. Hetzelfde gaat op voor de relatie tussen een project en het programma/de transitie. Merk op dat onderliggende lagen dus ook zeker bovenliggende kunnen (en zullen) beïnvloeden! Het verhaal van Goliath en de reus biedt hier inspiratie.

Transitiemonitoring beoogt primair¹⁵ het programma, ‘de partij in het midden’ te ondersteunen. Het is voor deze groep cruciaal om zowel een goed begrip te hebben van haar eigen identiteit (sensitiviteit voor de eigen laag), de aard van de projecten die ze voert (sensitiviteit voor de laag er beneden), als voor de maatschappelijke context waarbinnen deze zich afspelen (sensitiviteit voor de laag erboven). Dit eerste drieluik spant daarmee het speelveld op vanuit een praktische multi-level blik. Veel aandacht voor een reflectieve schakelfunctie tussen projecten en maatschappelijke transitie is hiermee een algemene stuursuggestie voor transitiebevorderende programma’s.

Laag 1: maatschappelijke transities. Dit zijn fundamentele, lange-termijn veranderingen van een maatschappelijk systeem (een sector, een regio, een maatschappelijke praktijk). Bij maatschappelijke systemen hebben we het over delen van de maatschappij die een bepaalde samenhang hebben en een bepaalde functie vervullen. Denk hierbij aan de bouw, waterbeheer, landbouw etc. Een fundamentele verandering betekent dat binnen zo’n systeem partijen andere dingen gaan doen met andere kennis en middelen in een andere samenwerking vanuit een nieuw principe. Dit betekent dat de maatschappelijke praktijk niet alleen in details verandert, maar ook de grote lijnen. Zowel structuren als culturen als werkwijzen veranderen in wisselwerking met elkaar. Voorbeelden zijn een nieuwe manier van bouwen voor een duurzame gebouwde omgeving of een andere manier van waterbeheer voor een veerkrachtig watersysteem.

Een systeem dat niet in staat is om mee te bewegen met een veranderende context kan op den duur niet meer functioneren. Soms vereist dat meebewegen een transitie. Maatschappelijke systemen zijn immers open systemen, die (inter-) nationale ontwikkelingen, innovatieve praktijken en maatschappelijke vragen niet buiten kunnen houden. Ook beïnvloeden systemen zelf hun omgeving. Wanneer het gaat om negatieve afwentelingen naar andere domeinen, partijen, generaties of gebieden, leidt dat tot duurzaamheidsproblemen. Andersom kan een maatschappelijk systeem ook duurzaamheidskwesties van andere systemen helpen oplossen.

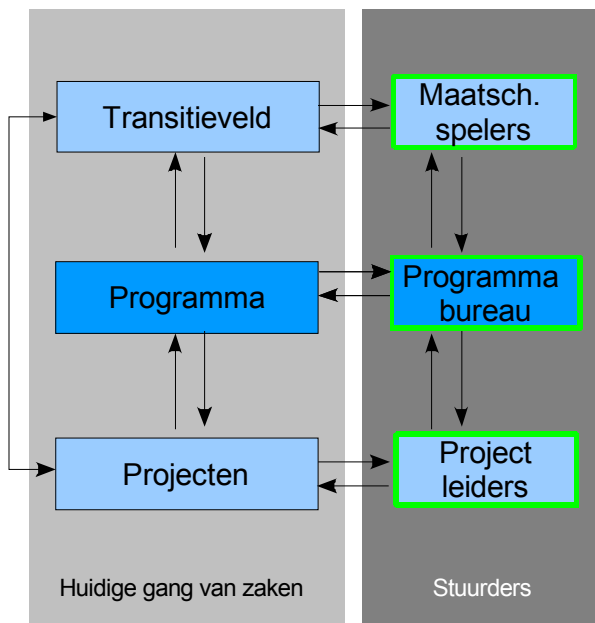
Het beïnvloeden van een dergelijk complex proces is lastig, omdat er niet *één* knop is waar je aan kan draaien. Elk onderdeel binnen het systeem is immers verbonden met andere onderdelen en gebaseerd op decennia- en niet zelden eeuwenlange ontwikkeling en traditie. De paradox is dat ditzelfde principe betekent dat je niet aan *alle* knoppen hoeft te draaien om een transitie te beïnvloeden. De kunst is het vinden van die plekken die beweging in gang zetten. We bedoelen hier kunst in de betekenis van ‘door oefening en studie verkregen kundigheid, vaardigheid’¹. Transitie management vereist praktijk, theorie, bekwaamheid, competenties en ervaring.

Laag 2: Programma. Een programma is een (tijdelijke) institutie waarin een programmabureau met een portfolio aan projecten en activiteiten bepaalde doelen wil bereiken. De betrokken BSIK-programma’s hebben zowel meer incrementele projecten en doelstellingen als projecten en doelstellingen die gericht zijn op een transitie naar een meer duurzaam maatschappelijk systeem. Sturing of management van het programma bestaat voornamelijk uit het beheren en coördineren van het budget en de verschillende projecten met behulp van portfolio management, het opzetten van programma-activiteiten, het aanscherpen van de missie en visie van het programma en het beïnvloeden van andere partijen. De programma’s zien zichzelf doorgaans als lerende organisaties die zich aanpassen aan hun omgeving en hun eigen activiteiten.

¹⁵ Primair, want feitelijk beoogt transitiemonitoring transitie te bevorderen. Juist daarom worden er ook stuursuggesties aan andere maatschappelijke partijen mogelijk gemaakt, zie de volgende paragraaf over sturing.

Laag 3: Project. Een project is een unieke opgave, begrensd in tijd en middelen en afgesloten met een projectresultaat dat bijdraagt aan de globale doelen van het programma. Daarmee is het project veel specifiek te omschrijven in termen van doelen, planning en resultaten dan een programma, laat staan een transitie. Sturing van projecten richt zich op het beheersen van deze projecten binnen die unieke opgave. Het onderscheid tussen programma en project is afhankelijk van het perspectief van waaruit je vertrekt; Transumo is bijvoorbeeld een project binnen het BSIK-programma, maar Spitsmijden een project binnen het *programma* Transumo. Een aantal van de projecten in de programma's voldoen niet aan de bovengenoemde definitie, omdat zij al bestonden voordat ze in aanraking kwamen met het programma en het de bedoeling van het programma is dat zij na beëindiging van het programma nog doorlopen.

6.1.2. Onderscheid huidige gang van zaken en sturing



Het raamwerk onderscheidt op iedere laag de huidige (reguliere) gang van zaken en sturing, zodat de adressanten van sturingssuggesties expliciet binnen beeld zijn gebracht. Veelal wordt het doel, visie, etc. van bijvoorbeeld een programmabureau als uitgangspunt genomen. Het is helderder om dit 'in' het monitoringsproces te brengen zodat de stuurders en hun perspectieven benoemd worden, en hiermee onderwerp van reflectie worden. Dat maakt het eenvoudiger sturingssuggesties juist te adresseren.

Binnen transitie management heeft zogenaamd 2^e orde leren (leren waarin de onderliggende waarden van de huidige sturing veranderen) een belangrijke rol. Wanneer het transitie monitoringsproces een afwijking ten opzichte van de door het programma gewenste situatie aan het licht brengt én de tekortkomingen van de op bestaande waarden gebaseerde sturing, kan een tweede orde leerproces optreden. Het expliciet maken van de onderliggende waarden in een samenwerking waarin

vertrouwen belangrijk is en alternatieve aanpakken voorgesteld worden, faciliteert tweede orde leren¹⁶¹⁷.

Informatie vanuit projecten, het programma en de maatschappij vormen een belangrijke voorwaarde om te kunnen sturen. Stuurders kunnen via een drietal routes sturen:

- het managen van de huidige gang van zaken op de eigen laag,
- het beïnvloeden van stuurders op één van de twee andere lagen en
- ‘zelfbeïnvloeding’ of reflectie.

Deze sturingsmogelijkheden geven ook een idee welke stuurders op maatschappelijk niveau belangrijk zijn aangezien er geen duidelijk herkenbare en almachtige maatschappelijke transitie-manager is. Op deze plaats staan de grote maatschappelijke spelers die het programma wil beïnvloeden en door wie zij beïnvloed (en doorgaans ook betaald) wordt. Bij BSIK-programma's zijn dat in ieder geval de Rijksoverheid en belangrijke partijen in de sector.

De relatie tussen de lagen is essentieel. Vaak wordt een lineaire relatie verondersteld tussen de maatschappij, het programma en de projecten. Maatschappelijke problemen vereisen een programma, het programmabestuur zet projecten op en de projecten hebben vervolgens weer hun invloed op de maatschappij. Transitie-monitoring vooronderstelt dat ook deze relaties dynamisch zijn. Ook andere patronen zijn relevant (zie ook hoofdstuk 7):

- Het programma als lerende organisatie dient mee te bewegen met de maatschappij en beïnvloedt via programma-activiteiten en synergie tussen de projecten dezelfde maatschappij.
- De projecten hebben hun eigen dynamiek, waarmee het programma en hun relevantie voor het programma ook verandert. Daarnaast zijn zij een waardevolle bron van informatie om te leren hoe innovatie werkt en wanneer het niet werkt. Bovendien worden met name praktijkprojecten sterk beïnvloed door de huidige praktijk.

Voor een schematische weergave van deze relaties verwijzen wij naar bijlage 1 van het transitie-monitoringsrapport slag 3 (Taanman en Diepenmaat, 2008).

¹⁶ Argyris, Organizational learning second edition, 67-70, 1999

¹⁷ Overigens geldt deze reflectie ook voor transitie-monitoring zelf. Als sturingssuggesties worden geïmplementeerd, is het opmerken van succes of falen van de suggesties belangrijke feedback voor een volgende ontwikkelingsslag in transitie-monitoring.

6.2. Drieluik 2: Blikken

De lagen hierboven benadrukken verschillende abstractieniveaus. Juist door te reflecteren over *verschillende lagen in samenhang* kun je transitiebevorderend sturen.

Maar dat sturen - op welke laag dan ook; separaat of in samenhang - *vooronderstelt* steeds intentionele logica's. En juist die intentionele logica's, de motoren van doelgerichte verandering, staan centraal in het tweede drieluik, dat van de blikken, dat is gebaseerd op het recursief perspectivisme.

Intentionele logica's zijn gebaseerd op verbeterperspectieven. Zo'n verbeterperspectief bestaat uit drie elementen (zie Diepenmaat, 1997):

- Een besef van waar we staan (en dat in bepaalde aspecten negatief gewaardeerd wordt)
- Een besef van waar we heen willen (en dat althans in bepaalde aspecten positief gewaardeerd wordt ten opzichte van waar we staan)
- Een besef van hoe we de stap kunnen zetten.

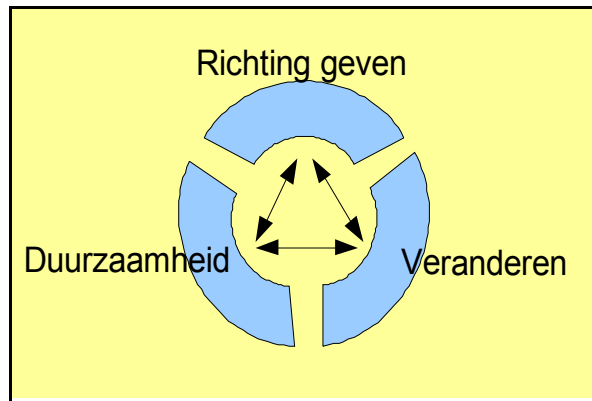
Verbeterperspectieven liggen niet zomaar rond. Ze worden gedragen door actoren. Omgekeerd herkennen we actoren als dragers van verbeterperspectieven. Ontwikkelen we verbeterperspectieven, dan ontwikkelen we dus actoren.



Maatschappelijke verbetering door fundamentele verandering, het oogmerk van transitie, vereist een specifiek soort ingrijpen. Het vereist o.m. korte termijn actie, gericht op een verandering op de lange termijn die een grotere duurzaamheid veroorzaakt. Het realiseren van maatschappelijke duurzaamheid vereist doorgaans vele van die korte termijn acties in samenhang. We dienen dus te beschikken over intentionele logica's en verbeterperspectieven op *verschillende* tijdelijke en ruimtelijke schalen.

Maatschappelijke verbetering is omgeven door onzekerheid. Onzekerheid over de juiste richting op langere termijn, over de juiste manier van ingrijpen op dit moment, en of dat ook wel het gewenste duurzaamheidseffect heeft of naderbij brengt.

Op basis van deze redenering kunnen we het monitoren van transitieprocessen terugbrengen tot drie intentionele dimensies: **richting geven** op de langere termijn, **veranderingen** op de korte termijn (het huidige moment), en (maatschappelijke) **duurzaamheid**.



Deze dimensies hangen nauw met elkaar samen, zoals we in hoofdstuk 7 zullen uiteenzetten. Maar eerst lichten we ze hier separaat toe.

6.2.1. *Richting geven*

Richting geven gaat over het langere termijn verbeterperspectief dat richting geeft aan het handelen op de korte termijn. Om doelgericht een transitie te kunnen bevorderen moet dit langere termijn perspectief in zekere mate ontwikkeld zijn. In de praktijk zijn dit soort perspectieven vaak slechts gedeeltelijk en grotendeels impliciet aanwezig. En wat aanwezig is, is slechts tot op zekere hoogte gedeeld. Er is vaak sprake van vele concurrerende beelden in verschillende stadia van ontwikkeling.

Om het expliciet te maken, beschrijven we het perspectief als de samenhang tussen drie beelden: één van de huidige ongewenste situatie, één van de gewenste toekomst, en één van het script, het pad om van het huidige beeld naar het toekomstbeeld te komen¹⁸.

Elk van de drie elementen van het lange termijn verbeterperspectief is essentieel en samen moeten ze nauw met elkaar verbonden; onderling consistent zijn. Deze consistentie is het vierde element binnen **Richting geven**. Onderstaand voorbeeld toont een reflectie vanuit transitiemonitoring van de richting 'Metropolitan Agriculture' die ontwikkeld wordt bij Transforum.

Richting gaat over langere termijnen in een veranderende omgeving en wordt dus gekenmerkt door grote onzekerheden. Richting geven is daarmee een continu proces waarin de richtingen vaak langere tijd op hoofdlijnen stabiel zijn, maar toch ook regelmatig worden bijgesteld op basis van voortschrijdend inzicht.

Het beeld van de huidige situatie bestaat uit een beschrijving van deze situatie, en motiveert daarbij waarom de huidige situatie ongewenst is (of wordt als er niet wordt ingegrepen). En – in geval van een probleemsituatie – zo duidelijk mogelijk wat het precies is dat een gewenste verandering in de weg staat (de probleemperceptie).

Het toekomstbeeld beschrijft hoe die toekomstige wereld in elkaar zit (de visie) en expliciteert waarom die situatie wenselijker is dan de huidige.

¹⁸ Diepenmaat, Trinity, 1997

Het ontwikkelingspad (het script, het pad) beschrijft hoe bepaalde interventies en andere ontwikkelingen ertoe leiden dat de huidige ongewenste situatie kan veranderen in de toekomstige meer gewenste.

Het begrip richting hangt sterk samen met andere, veelgebruikte begrippen. Deze samenhang wordt hieronder beschreven.

Richting als een visie, probleemdefinitie en pad. Visies, probleempercepties en paden spelen een belangrijke rol in transitie management. Vanwege de aard van transities en duurzaamheid kun je deze niet onafhankelijk van elkaar zien. Dit wordt weergegeven in het concept richting.

Richting als een plan met doelen en middelen. Een doel is een gewenste toekomst en dus onderdeel van een richting. Een plan is een formalisering van een script, dat beschrijft welke stappen moeten worden genomen om een doel te bereiken en richt zich meestal op de korte termijn. Een meer globale en lange termijn beschrijving van een script wordt vaak aangeduid met een strategie (weinig nadruk op volgtijdelijkheid) of een roadmap (meer nadruk op volgtijdelijkheid). Middelen hebben betrekking op de mate waarin een actor in staat kan worden geacht een script uit te voeren.

Richting als theorie of argument. Richting impliceert een veronderstelde causale relatie tussen interventies en andere ontwikkelingen die een uitgangssituatie in een gewenste situatie veranderen, inclusief onderliggende aannamen, mechanismen en context. In die zin vormt het een theorie. Het vormt in dat geval ook een onderbouwde claim, of argument waarom bepaalde interventies noodzakelijk zijn.

Richting als filter. Een richting werkt als een filter om uit alle ontwikkelingen (ruis), die ontwikkelingen te selecteren die relevant zijn. Positief gezien helpt het daarmee om grip te krijgen op de wereld om ons heen, verleden en toekomst te beschrijven, te focussen, interventies te selecteren, etc. Nadeel is dat mogelijk relevante ontwikkelingen niet meegenomen worden omdat ze niet 'binnen het kader passen', zoals het not-invented-here syndroom. Deze filterende werking staat ook centraal bij begrippen zoals paragima's, dominante logica, etc.

Richting geven en lagen

De tijdsschaal en omvang van het richting geven is afhankelijk van de spelers en het verbeterperspectief (de verbeterperspectieven). Het varieert van maatschappelijke perspectieven voor de lange termijn en een heel systeem tot waar projectleiders van praktijkprojecten vanuit het heden over een paar jaar willen staan. Hiermee wordt duidelijk dat richting geven voor alle lagen die onderkend worden (zie ook de vorige paragraaf) relevant is. Zowel maatschappelijke stuurders, programmamanagers als projectleiders kennen immers ieder hun eigen langere termijn, met hun daarbij passende korte termijn acties.

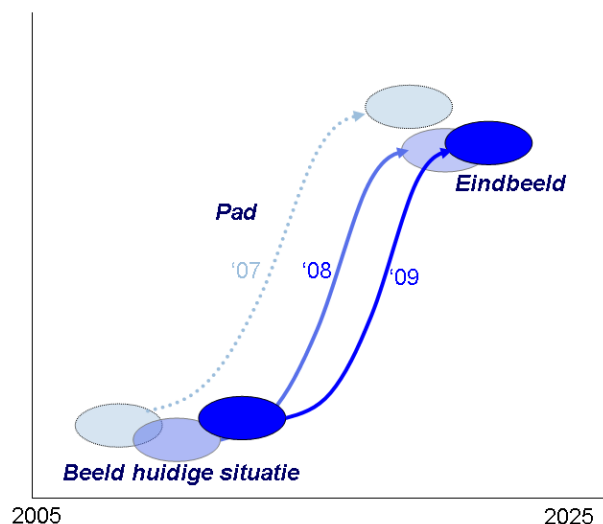
Overigens kunnen er best meerdere richtingen zijn. Sterker nog: inzetten op meer dan één paard is soms wenselijk, juist omdat de toekomst onzeker is.

Vanuit een recursief perspectivische invalshoek probeert Transitie management perspectieven op korte termijn op één lijn te brengen met die van de lange termijn. Ook stimuleert het steeds het bijstellen, completer maken en scherper neerzetten van deze richtingen op grond van opgedane ervaring in een veranderende omgeving.

Als projectleiders, programmamanagers en maatschappelijke stuurders de problemen, visie en het pad voldoende helder krijgen, zijn het argumenten die zij kunnen inzetten om partijen in hun directe omgeving mee te krijgen en er op die manier een gezamenlijke richting van te maken. En kunnen ze bijhouden of andere mensen meegaan, of het opgepikt wordt door politiek, opleidingen etc.

Soms is één of enkele van deze onderdelen (bijvoorbeeld het pad) nog niet goed uitgewerkt. Monitoring is dan een instrument om dit te signaleren en actie te entameren om dit alsnog te ontwikkelen en consistent te krijgen. Dit is op zich al een resultaat. Goed richting geven betekent dus dat het perspectief steeds scherper, rijker en completer wordt, of juist bijgesteld wordt, steeds meer mensen zich achter dat perspectief gaan scharen en het over de jaren heen ingebed wordt in beleid, financieringsstructuren, standaard werkwijzen, etc. Een liefst consistente maar in ieder geval gedeelde richting op hoofdlijnen (dus beeld van huidige situatie, toekomstbeeld en pad) helpt om mensen enthousiast te maken om mee te doen, draagvlak te creëren, fondsen te werven en te bepalen wat zinvol is om te doen en wat niet.

Deze laatste reden maakt het interessant voor een programma om de aard van het perspectief en de ontwikkeling ervan binnen projecten te monitoren. Verschuivingen hierin zijn een reden voor heroriëntatie, verbindingen stimuleren tussen bepaalde projecten en eventueel het opstarten van nieuwe activiteiten en projecten.



Richting: Lange termijn perspectief dat regelmatig wordt aangepast

(Figuur Roel van Raak)

6.2.2. Veranderen

Waar richting geven steeds het langere termijn toekomst- en handelingsperspectief van een actor betreft, gaat de dimensie **verandering** juist over wat op dit moment, op de kortere termijn feitelijk gebeurt in het project, programma of de maatschappij.

Dat kan vastgelegd worden, bijvoorbeeld in tijdsreeksen. De nadruk verschuift van visionair naar de huidige voortschrijdende situatie, de huidige praktijk. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om actuele kansen en bedreigingen, op welke manier hiermee wordt omgegaan en met welk succes.

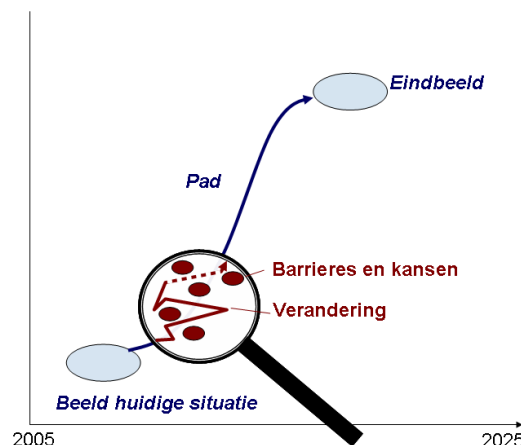
Relevante veranderingen zijn op verschillende manieren te identificeren, naar gelang hun directe relatie met een expliciete richting. Als metafoor kun je de richting als een min of meer uitgewerkte route beschouwen. Je kunt dan op een aantal relevante veranderingen meepakken: hoe ver je bent op een pad, wat er gebeurt wanneer je een bepaald pad wilt volgen en wat opvalt tijdens de reis (los van de route). Met een expliciete richting wordt een behoorlijk coherente, uitgewerkte en te benoemen perspectief bedoeld. Deze manieren dienen overigens niet zozeer als losstaande categorieën te worden gezien, maar vormen punten op een continuüm en kunnen soms naast elkaar worden toegepast.

Verreweg de meest gebruikte methode is om **expliciete richtingen uit te werken in gewenste of verwachte veranderingen** en deze te monitoren. Reguliere projectmonitoring bijvoorbeeld, waarbij een richting (projectplan) wordt vertaald in SMART deliverables, milestones, etc. Mits de oorspronkelijke richting en de manier waarop deze worden vertaald in deliverables een heldere relevantie hebben voor een transitie naar duurzaamheid is dit een prima methode. Bij het uitwerken van de richting in veranderingsindicatoren kunnen verschillende transitietheorieën toegepast worden. Het op deze wijze monitoren van veranderingen test de intentionele logica en stimuleert het uitdenken van een bepaalde richting en het consequent blijven volgen van deze richting. Nadelen zijn dat de monitoring op deze manier alleen naar boven brengt of de gewenste effecten op de gewenste manier worden bereikt en daarmee kan leiden tot blikvernauwing. Bovendien vereist het een compleet uitgewerkte richting die door alle partijen wordt gedeeld, voordat veranderingen kunnen worden gemonitord. Iets waar we al eerder kritisch over waren. Volgens sommige auteurs zoals (Gasper 2000) zijn standaardmethoden die op deze manier werken (zoals de logical framework approach) om deze redenen minder geschikt voor leerprocessen rond complexe projecten en programma's. Merk overigens op dat bij gebruik van het raamwerk de richtingen *zelf* ook als dynamisch en onderdeel van de monitoring worden gezien en vaak meerdere richtingen (bijvoorbeeld op verschillende lagen) meegenomen worden. Hiermee wordt een deel van de kritiek op deze manier van werken al weggenomen door het ontwerp van transitiemonitoring. Ondermeer vanwege de kritische kanttekeningen en omdat er vaak al monitoringsgegevens voorhanden waren, hebben we deze methode in het pizzaprogramma niet gebruikt.

Veranderingen rond een globale richting kunnen ook gebruikt worden. Het gaat dan niet zozeer om specifieke ontwikkelingen, die je op basis van een specifieke

richting op een tijdslijn kunt uitzetten, maar (1) om meer algemene processen die je zou verwachten rond een bepaalde richting en/of (2) specifieke gebeurtenissen die je tegenkomt rond een bepaalde richting. Vanwege de relatie met meer generieke processen zijn met name hier wetenschappelijke theorieën toepasbaar. Bij algemene processen kun je denken aan het ontstaan van nieuwe netwerken, het voorkomen van bepaalde transitie- of innovatiepatronen, of en hoe projecten verdiepen, verbreden en opschalen, etc. Bij specifieke gebeurtenissen gaat het om geïdentificeerde barrières of kansen en antwoorden op vragen zoals “wat is er *niet* gelukt en waarom?”. Doordat deze aanpak minder eisen stelt aan de uitwerking van een bepaalde richting, is deze het meest gebruikt. Voorbeelden zijn: het identificeren van relevante veranderingen rondom (dynamische) richtingen in de gashuishouding en barrières rondom projecten in de langdurige zorg.

Ook kunnen **relevante veranderingen zonder vermelding van richtingen** gebruikt worden. Het gaat dan snel om kwalitatieve methoden, waarbij verschillende stakeholders de open vraag wordt gesteld wat er voor relevant is gebeurd of te gebeuren staat. Dit brengt meer verrassende veranderingen aan het licht, die individueel als belangrijk worden ervaren en hebben daardoor een groot potentieel om nieuwe dingen te leren. Deze veranderingen kunnen gebruikt worden om een ‘nieuwe’ richting uit te distilleren. Nadeel is dat het uitpuzzelen van de implicaties voor een bepaalde richting een intensief proces vereist. Een tweede nadeel is dat de verschillende kwalitatieve veranderingen moeilijk te aggregeren zijn. Dit ‘open’ karakter hoeft overigens zeker niet te zeggen dat deze aanpak niet methodologisch sterk en verifieerbaar is, zoals bijvoorbeeld de veelgebruikte ‘most significant change’- methode laat zien (Davies, Dart, 2005). Een voorbeeld is de werkwijze bij Leven met Water waar relevante veranderingen, zonder vooraf geformuleerde theorie, worden verzameld, geaggregeerd en gebruikt om de richting die het programmabureau geeft aan te scherpen.



Verandering: Omgang met kansen en barrières in dagelijkse praktijk (Figuur Roel van Raak)

6.2.3. Duurzaamheid

De laatste dimensie van het drieluik Blikken is die van **duurzaamheid**. Duurzaamheid is de mate waarin een specifieke situatie als maatschappelijk gewenst ervaren wordt. Een situatie kan meer of minder duurzaam zijn. Duurzame ontwikkeling is het bewust werken aan maatschappelijk gewenste situaties.

Ontwikkeling is het doelbewust streven naar verbetering; een betere toekomst. *Duurzame* ontwikkeling is te onderscheiden van gangbare vormen van streven naar verbetering, omdat het expliciet en bewust een hogere *maatschappelijke kwaliteit* nastreeft. De vraag is dus niet “wat worden wij er beter van”, maar “hoe wordt de maatschappij er beter van”.

Iets anders geformuleerd: het “wij” wordt vergroot van de partijen die samen een door hen ervaren verbetering kunnen realiseren (een coalitiescope) tot al de partijen die het mogelijk betreft (inclusief bijvoorbeeld partijen die zij-effecten ondergaan, en de generaties na ons; een maatschappelijke scope). De sensitiviteit voor de partijen om ons heen wordt dus drastisch vergroot.

Duurzaamheid heeft in ieder geval drie belangrijke dimensies. Het relateert:

- huidige behoeften aan toekomstige behoeften
- het hier aan het daar en het lokale aan het globale
- verschillende domeinen, vaak weergegeven als People, Planet, Profit

De consequenties hiervan kunnen probleemvermijdend of kansbenuttend uitgewerkt worden (zie ook hoofdstuk 4; Intentionele logica's).

De probleemvermijdende variant vereist dat bij ieder verbeterperspectief expliciet gekeken wordt of er geen ongewenste afwentelingen aan de orde zijn naar andere partijen, niet aan tafel vertegenwoordigd. De Brundtlanddefinitie van duurzaamheid (*"Development that meets the needs of the present without compromising the ability of future generations to meet their own needs."*) kiest deze probleemvermijdende interpretatie, waarbij het accent ligt op intergenerationele solidariteit.

De kansbenuttende variant van duurzame ontwikkeling wordt slechts weinig onderkend. Hij is wellicht lastiger, maar ook zeker meer uitdagend, meer inspirerend. Het idee is dat er bij ieder verbeterperspectief expliciet gekeken wordt of er nog meer partijen (elders of in de toekomst, maar nu nog buiten de coalitie) zijn die wel kunnen varen bij de verbetering. Brundtland parafraserend:

*"development that meets the needs of the present whilst improving the ability of future generations to meet their own needs."*¹⁹

¹⁹ Deze parafrasering is gelicht uit Diepenmaat (in ontwikkeling), Maatschappelijke ethiek. Dit betreft Deel 2 uit de serie Samenleving in perspectief.

Een programma stimuleert nieuwe benaderingen omdat ze verwacht dat ze potentieel elementen van duurzame ontwikkeling in zich dragen. Zij wekken de verwachting blijvende en significante voordelen te bieden ten opzichte van de huidige situatie. Tegelijkertijd kan na verloop van tijd blijken dat innovatieve benaderingen (in hun huidige vorm) minder effectief zijn dan gedacht, negatieve externe effecten hebben of zelf niet volhoudbaar zijn. Dit wordt langzaam duidelijk als er meer geleerd is over de nieuwe benaderingen en projecten, maar ook op een hoger schaalniveau over het systeem. Bovendien is duurzaamheid een ambigu, normatief en subjectief begrip. Er kunnen dus verschillende beelden bestaan van wat duurzaam is.

Daarom is het belangrijk om regelmatig projecten, het programma en de maatschappij de 'duurzaamheidsmaat' te nemen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het vaststellen van de voordelen voor de eindgebruiker, systeemspelers en/of het systeem als geheel. Oogmerk is dus ook het scherper formuleren van deze voordelen, ze vergroten en ze onomstotelijk kunnen aantonen. En tegelijkertijd oog houden voor mogelijke nadelen en beperkingen: is een nieuw concept ook verantwoord en volhoudbaar als het opschaaft? Gelden de voordelen wel in alle situaties en voor wie dan? Wat is dat bijvoorbeeld, een duurzame mobiliteit of een duurzame bouw?

Waar de indicatorcategorieën richting en verandering zich vooral richten op het kompas en het bijsturen vanuit specifieke coalities bezien, richt de categorie duurzaamheid zich vooral op maatschappelijke kwaliteit. Het gaat erom steeds kritisch te bekijken of zowel de ingeslagen richting als de momentane veranderingen wel stappen richting duurzaamheid vormen. Uiteraard kan dit aanleiding geven om het perspectief aan te passen (richting; een probleemperceptie wordt aangepast of juist een toekomstvisie) of andere activiteiten te ondernemen (verandering).

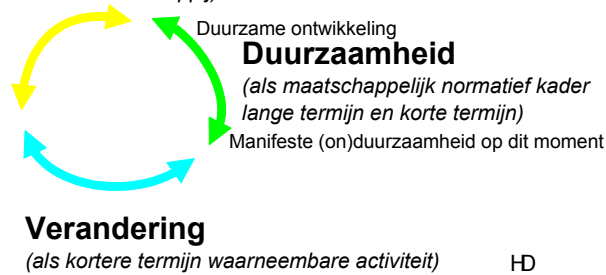
6.2.4. De drie blikken in samenhang

Onderstaande figuur toont de relaties tussen de drie blikken (richting, verandering en duurzaamheid). Samenvattend heeft de indicatorcategorie **richting** betrekking op het beschikken over een koers in de tijd; de indicatorcategorie **verandering** heeft betrekking op het bewegen zelf, het veranderen in het voortschrijdende nu; en de indicatorcategorie **duurzaamheid** stelt steeds de vraag of richting en verandering wel duurzaam zijn (een maatschappelijke kwaliteitseis).

De figuur maakt ook duidelijk dat we aan duurzaamheid als maatschappelijke kwaliteit zowel een richtingscomponent als een veranderingscomponent kunnen toekennen. Duurzaamheid raakt immers zowel aan richting (Duurzame ontwikkeling) als aan Verandering (Manifeste (on)duurzaamheid op dit moment). Een lange termijnperspectief (als wensbeeld) kan duurzaam of onduurzaam zijn. En een actuele situatie op dit moment kan onduurzaam of juist duurzaam zijn. Maar of het nu de lange of de korte termijn betreft, steeds neemt de duurzaamheidsblik een richting of een verandering de maatschappelijke maat.

Richting

*(als langere termijn
normatief kader voor een
willekeurig deel van de maatschappij)*



HD

De drie blikken zijn alle drie in samenhang van belang. Een paar voorbeelden. Richting zonder verandering resulteert niet in transitie. Verandering zonder koers is ongericht. En we streven niet zomaar naar transitie, we streven naar transitie richting duurzaamheid.

6.3. De onderliggende stuurheurstieken

Onder een stuurheurstiek verstaan we een vuistregel die aangeeft wat voor kant we uit moeten. Beschikken over stuurheurstieken is dus cruciaal om observaties door te kunnen vertalen naar interventies.

Ieder van de twee drieluikjes (lagen en blikken) kent zijn eigen onderliggende stuurheurstiek. Samen bieden ze een breed maatschappelijk sturingskader. Hieronder lichten we dit toe.

6.3.1. Stuurheurstiek drieluik “Lagen”

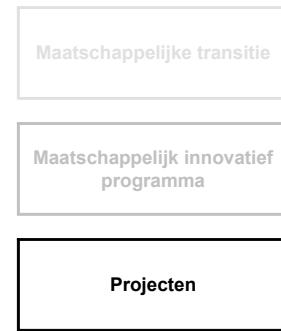
Het drieluik ‘Lagen’ (maatschappij, programma en projecten) vooronderstelt dat een programma als een scharnier tussen projecten (meer neutraal: relatief losse activiteiten) en de maatschappelijke praktijk opereert. Ideaaltypisch heeft een programma dus een expliciet beeld van alle drie de lagen en hun samenhangen.

Een uitermate slecht functionerend programma heeft slecht zicht op zijn projecten, zijn eigen functioneren en de maatschappelijke setting waarbinnen het opereert, laat staan dat er enige notie bestaat van samenhang.

De basis van de stuurheurstiek behorende bij het drieluik “Lagen” is dus dat we zowel een reflectief besef van alle drie de lagen separaat, als van hun onderlinge wisselwerkingen nastreven. “Worst case” is er nauwelijks sprake van een expliciet besef van de drie lagen, laat staan van hun samenhang. “Best case”²⁰ is de situatie dat er heldere beelden van de drie lagen bestaan, en ook van de wijze waarop ze met elkaar interfereren.

²⁰ Helemaal optimaal is de situatie dat er geen programma’s en projecten nodig zouden zijn om de maatschappij nog duurzamer te maken. De bovenste laag, maar nu op te vatten als reguliere maatschappelijke praktijk, volstaat en is duurzaam.

De ervaring leert dat vele programma's aandachtig hun projecten volgen, deze ook op allerlei manieren clusteren en in onderling verband brengen. Een scherp begrip van de positionering van deze projecten tegen de maatschappelijke context en een scherp beeld van hun eigen programmaidentiteit blijkt in de praktijk minder aandacht te krijgen. In klare taal: de blik naar beneden is meer ontwikkeld dan de blik naar boven en de blik naar zichzelf. Dat heeft een complex van redenen, waarbinnen de nog steeds dominante taakopvatting van programma's als beheerders van projecten en de complexiteit van de bovenste (maatschappelijke) laag belangrijke verklarende factoren vormen.



Hoe het ook zij, voor een optimaal transitiebevorderende functie is een reflectief bewustzijn van alle drie de lagen, alsmede hun samenhang (interacties en relaties), onontbeerlijk. Concreet:

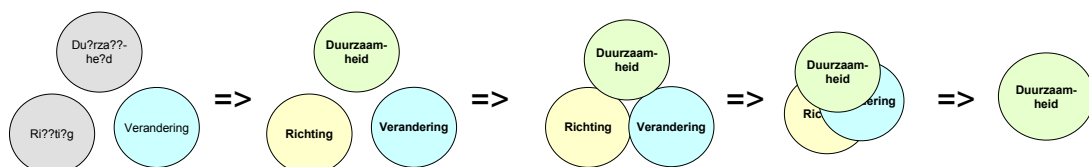
Projecten realiseren programmadoelstellingen die daadwerkelijk maatschappelijke meerwaarde opleveren.

De stuurheuristiciek zegt dat hieraan gewerkt moet worden. Is dit niet aan de orde, en dat is in de reguliere programmapraktijk de natuurlijke situatie, dan zijn gerichte acties op hun plaats.

6.3.2. Stuurheuristiciek drieluik “Blikken”

Het drieluik ‘Blikken’ (richting, verandering, duurzaamheid) vooronderstelt dat ideaaltypisch veranderingen binnen richtingen plaatsvinden, en dat richtingen maatschappelijke duurzaamheid zoeken. Steeds zijn de categorieën duurzaamheid, richting en verandering dus gekend en optimaal op elkaar afgestemd. Zowel de richting als de verandering zijn uiteindelijk duurzaam.

“Worst case” bestaan er nauwelijks noties van duurzaamheid en richting, en overkomt de verandering ons. We zijn dan als een klein kind, voor het eerst op de kermis. “Best case” weten we uitstekend wat duurzaamheid is, en ervaren we de richtingen en veranderingen in onze omgeving als passend binnen deze notie. Onderstaande figuur geeft een impressie, van ongewenst tot gewenst.



Concreet:

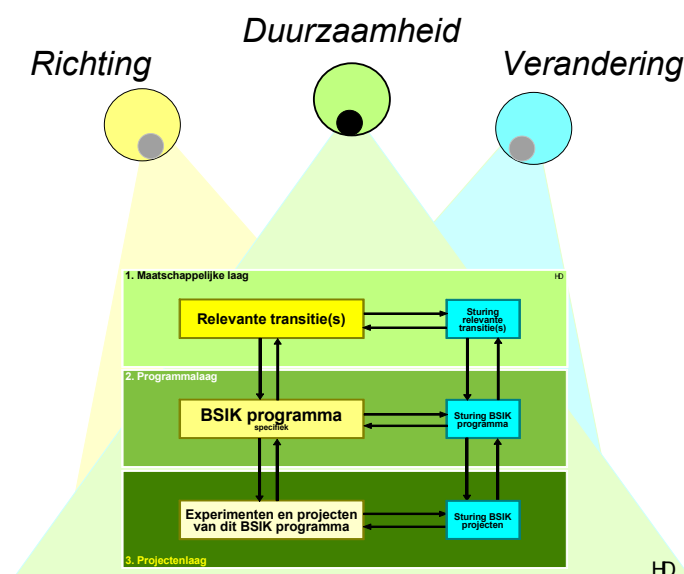
Veranderingen vinden plaats binnen Richtingen die Duurzaam zijn.

De stuurheuristiciek zegt dat hieraan gewerkt moet worden. Is dit niet aan de orde, en dat is in de reguliere programmapraktijk de natuurlijke situatie, dan zijn gerichte acties op hun plaats.

6.3.3. Een maatschappelijke stuurheuristiciek

Beide drieluiken hebben veel met elkaar te maken. Al eerder stelden we dat op iedere laag (maatschappij, programma en projecten) de verschillende blikken (richting, verandering, duurzaamheid) van toepassing zijn. En een combinatie van richting, verandering en duurzaamheid vooronderstelt een onderwerp, een laag waarop hij van toepassing is.

Daarom kunnen we hier ook een maatschappelijke stuurheuristiciek op hoofdlijnen grafisch weergeven (zie figuur). Ideaaltypisch is er op iedere laag sprake van een helder ingekleurd besef van de noties richting, verandering en duurzaamheid; en in combinatie (in interactie) leidt dit tot een consequente en robuuste poging om een steeds duurzamere samenleving te bereiken, dit in de wetenschap dat de maatschappelijke praktijk enorm weerbarstig kan zijn.



Bovenstaande maatschappelijke stuurheuristiciek is ontwikkeld op basis van een bijzonder soort 'change agent', te weten de 8 deelnemende innovatieprogramma's, die ieder in feite een maatschappelijke opdracht hebben meegekregen (zie ook het kader missies en doelen aan het begin van dit rapport). Maar het ontwikkelteam bestaat uit mensen die ook in geheel andere maatschappelijke transitie-settings gewerkt hebben, en ook deze ervaringen zijn meegenomen.

Daarom is de maatschappelijke stuurheuristiciek eenvoudig te generaliseren naar ieder programma, iedere partij of groep die een maatschappelijke praktijk duurzamer wil maken, en daartoe de beschikking heeft over een aantal modi operandi.

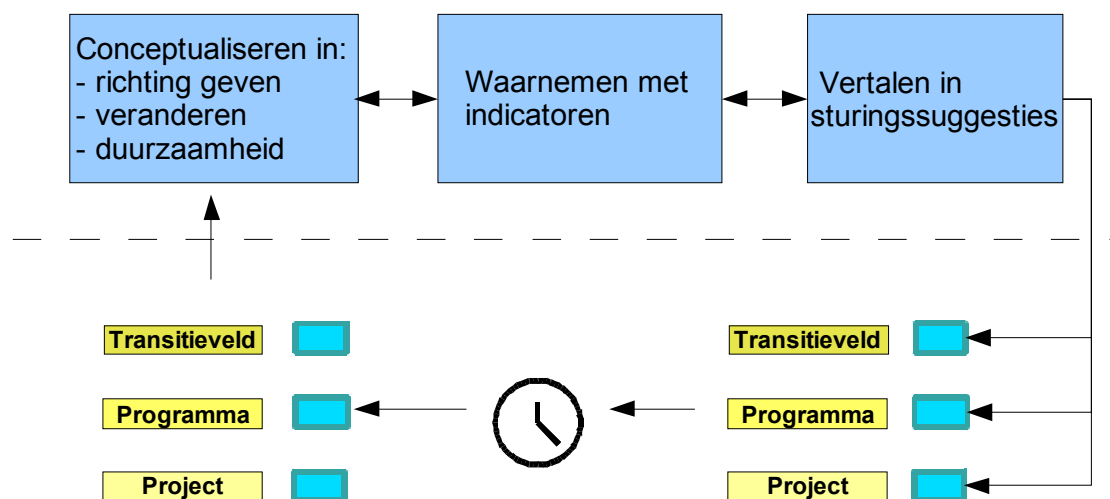
Plaats je maatschappelijke context in de bovenste laag; jezelf in de middelste, en de door jou aangestuurde activiteiten in de onderste. Voorzie ze ieder van noties van

richting, verandering en duurzaamheid, separaat en in relatie tot elkaar. Stuur erop dat:

- a) Veranderingen plaatsvinden binnen Richtingen die Duurzaam zijn (drieluik blikken) en
- b) Projecten bijdragen aan een programmadoel dat een maatschappelijke praktijk tracht te verbeteren (drieluik lagen)

6.4. Het raamwerk in samenhang

Hiermee is transitiemonitoring op hoofdlijnen geschetst. Met de kleuren licht van de blikken wordt naar de gelaagde programmacontext gekeken, wat tot indicatoren leidt. Deze zijn gekoppeld aan nader uit te werken stuurheuristicen (de hoofdheuristicen zijn hierboven gepresenteerd), wat leidt tot concrete stuursuggesties die op de verschillende lagen terecht kunnen komen. (Zie onderstaande figuur).



7. Dynamiek van het raamwerk

Ieder van de twee onderkende drieluiken kent zijn eigen dynamiek. Deze dynamiek bepaalt zowel de status van een transitie op een bepaald moment, als de interventie die op zijn plaats is. Hieronder wordt eerst ingegaan op de dynamiek in ieder van de twee drieluiken. Voor beiden geldt, dat er zowel sprake is van ontwikkelingen in het ontstaan van deze drieluiken zelf (wanneer komen ze aan de orde), als van accentverschillen in aandacht zodra ze aan de orde zijn. Daarna wordt een eerste uitwerking gepresenteerd van de concrete stuurheuristicen die hierbij passen (de basisheuristicen, gepresenteerd in hoofdstuk 6, worden een slag uitgewerkt).

Het in dit hoofdstuk te presenteren werk dient nadrukkelijk te worden opgevat als een eerste uitwerking van de maatschappelijke stuurheuristic. Terwijl we dit schrijven wordt er nog druk geëxperimenteerd met de concepten, en ze zullen nog dieper uitgewerkt worden. Evengoed geven ze een duidelijk eerste beeld van de richting voor de toekomst.

7.1. Bewegende lagen

De onderkende lagen in het eerste drieluik zijn een projectenlaag, een programmalaag en een maatschappelijke transitie laag. Verder worden nog huidige gang van zaken en (bij)sturing onderscheiden binnen iedere laag.

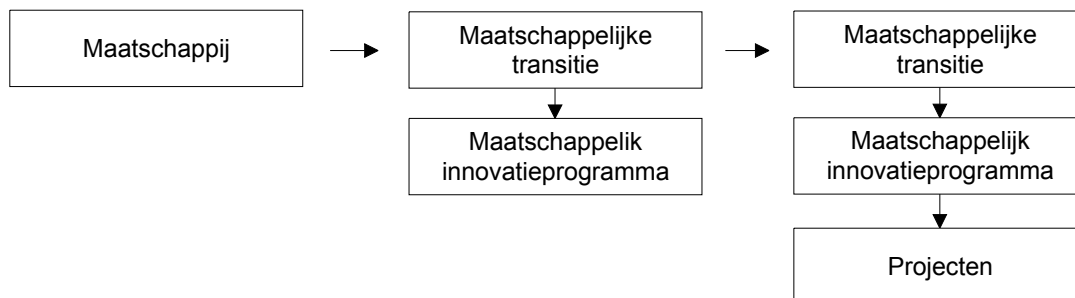
7.1.1. Wanneer komen de lagen aan de orde

Wanneer is het drielagenmodel (project, programma, maatschappij) nu op zijn plaats? Dat is feitelijk pas op dat moment, dat er sprake is van een verbeterwens ten aanzien van een specifieke maatschappelijke praktijk. Dit is aan de orde voor alle 8 de deelnemende programma's aan het pizzaprogramma. We schetsen hieronder het meest zichtbare mechanisme (hoewel subtielere varianten ook voorkomen²¹).

In wezen bestaat er maar één laag, dat is de (reguliere) maatschappelijke praktijk (rond water, energie, bouw, geo-informatie, agro-food, mobiliteit, zorg). Maar die kan beter, en daarom worden er programma's opgericht. Ze zakken als het ware uit die integrale maatschappelijke praktijk naar beneden (we tellen niet dubbel), en vatten van meet af aan die maatschappelijke laag op als zowel hun context als een te verbeteren geheel (vandaar de herbenoeming tot maatschappelijke transitie). De programmalaag begint hard te werken aan een projectenportfolio. En zo zakt de projectenlaag op zijn beurt uit de programmalaag naar beneden, als het neerlaten van een jalouzie met drie banen. (Die projectenlaag is overigens stevig geworteld in de maatschappelijke laag). Programma's zijn vaak tijdelijk. Hun projecten stoppen, een paar mensen blijven achter en sluiten het programma af. De jalouzie gaat weer

²¹ Bijvoorbeeld de situatie dat een aantal bestaande projecten in een programma gebundeld worden, en zo een nieuw transitieveld creëren.

omhoog. Als het goed is, is de maatschappelijke laag blijvend door het programma veranderd, verbeterd. Zie onderstaande figuur.



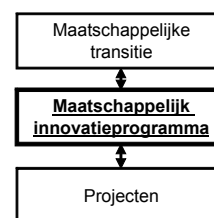
7.1.2. Aanzet tot een typologie van programmapatronen

In onderstaande discussie beperken we ons tot de levensduur van het programma zelf, dus vanaf de oprichting tot en met het afsluiten ervan. We gaan ervan uit dat er steeds een projectenportfolio actief is. Ook nu kunnen we duidelijke accentverschillen benoemen, we geven ze hieronder weer als snapshots in een dynamische ontwikkeling.

Sommige programma's hebben bijvoorbeeld een sterk accent op het laten bloeien van vele bloemen (bloemen op te vatten als projecten). Hun projectenlaag is sterker ontwikkeld dan de andere twee (in termen van alle drie de blikken Of aspecten daarvan). TransForum in zijn begintijd is hier een goed voorbeeld van.



Andere programma's werken juist sterk vanuit een maatschappelijke transitievisie. Zo is de energietransitie geformeerd rond de maatschappelijke ambitie de energievoorziening schoon, betaalbaar en betrouwbaar te maken.



Weer een andere variant is het ontwikkelen van een sterk programmatisch kader, dat dan zowel leidend is voor de projectenportfolio als voor het benaderen van andere maatschappelijke spelers en instituties.

Zo kunnen we verschillende dynamische patronen onderkennen. Top-down patronen richten zich sterk vanuit een bepaalde maatschappelijke invloed, zelfs sturing. Bottom-up patronen ontwikkelen programmatische en maatschappelijke inzichten vanuit projecten en experimenten. Middle-out patronen extrapoleren een sterke programmatische identiteit naar projectenportfolio (naar beneden) én maatschappij (naar boven). Middle-in patronen realiseren een programma vanuit enerzijds maatschappelijke perspectieven (top-down) en anderzijds een aantal vrij los van elkaar plaats vindende experimenten en projecten (bottom-up).

Ook allerlei tussenvormen en complexere combinaties komen voor. In principe is het zo mogelijk de lifecycle van een programma met accenten op lagen in te kleuren.

Steeds staat voorop dat een evenwichtig maatschappelijk innovatieprogramma liefst aandacht heeft voor alle drie de lagen, separaat maar vooral ook in samenhang. (De stuurheurstiek stuurt op dit principe.) Maar het feit dat verschillende programma's met andere accenten beginnen is geen toeval. Hieraan liggen karakteristieken ten grondslag van de maatschappelijke context waarbinnen het programma moet opereren. Deze karakteristieken bieden aanknopingspunten om de globale stuurheurstiek een slag concreter te maken. Daarmee zal in paragraaf 7.3 gestart worden.

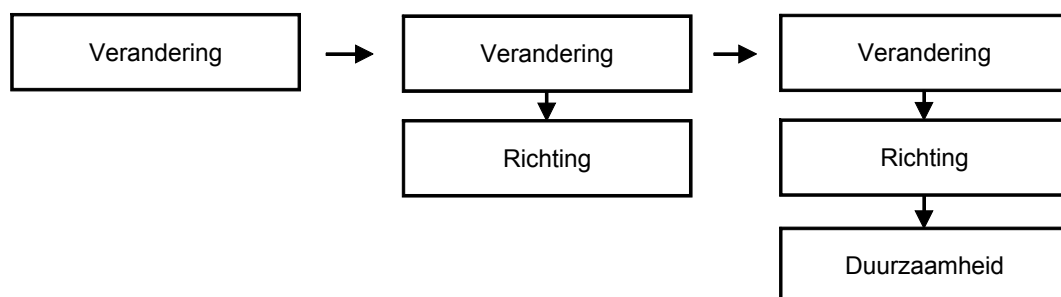
7.2. Ontwikkende blikken

Voor het drieluik richting, verandering en duurzaamheid geldt een analoge overweging als voor maatschappij, programma en project.

7.2.1. Wanneer komen de blikken aan de orde

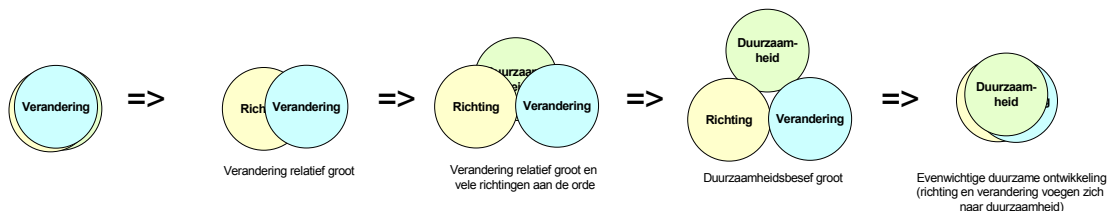
We herkennen allemaal wel de situatie dat we soms onze omgeving chaotisch vinden (veel verandering zonder richting). Een andere keer begrijpen we onze omgeving, en zijn we juist weer volledig volgens plan aan het werk (verandering binnen richting).

Op vergelijkbare wijze worden ook richting en duurzaamheid als vanzelf belangrijker en minder belangrijk (naast verandering, die is altijd aanwezig), als onze maatschappij daartoe aanleiding geeft. Ze ontstaan, ze emergeren, op sterk vergelijkbare wijze als ook een programma ontstaat uit een maatschappelijke vraag (zie onderstaande figuur, in analogie met de vorige paragraaf).



In wezen is het zo dat onze maatschappij, op welke schaal dan ook, *altijd* aan Verandering onderhevig is. Gaat dit snel of substantieel, dan is het zaak deze verandering op een grotere tijdschaal te verkennen, we willen dan immers meer bewust dan voorheen anticiperen, accommoderen, sturen: de categorie Richting wordt meer en meer belangrijk. Vooral in hele complexe situaties, met veel spelers en grootschalige veranderingen, worden we ons ervan bewust dat ook de

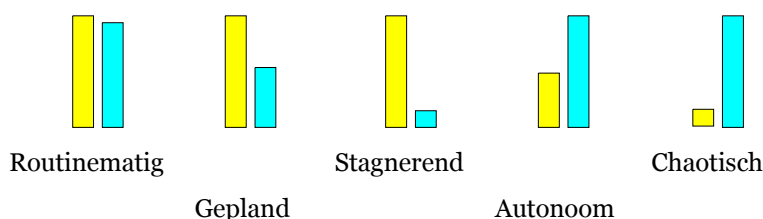
maatschappelijke kwaliteit onder vuur ligt. De notie van Duurzaamheid wordt dan belangrijk naast Richting. Het hier geschetste patroon is natuurlijk maar één van de mogelijke patronen (zie onderstaande figuur), maar het geeft al duidelijk het relatieve en emergente karakter van de drie noties in onderling verband aan.



7.2.2. Aanzet tot een typologie van intentionele patronen

Verder doortrekken van de hierboven uiteengezette gedachte leidt tot een typologie van maatschappelijke patronen. Deze typologie classificeert, ordent waarnemingen, net als iedere typologie. Hij heeft daarbovenop als extra toegevoegde waarde dat classificatie helpt bij het concreet uitwerken van de stuurheuristieken (zie volgende paragraaf). Dat komt omdat bewuste duurzame ontwikkeling op maatschappelijke schaal (het oogmerk van transitie monitoring) een specifiek patroon kent, waarbij op afwijkingen daarvan bijgestuurd kan worden.

De onderkende typen onderscheiden zich op basis van de eerste twee van de drie categorieën: richting en verandering. Hoe ontwikkelen deze beide zich ten opzichte van elkaar? We gaan er in onderstaande typologie van uit dat richting een verbeterperspectief betreft: in de ogen van de drager van dit perspectief betreft het een verbetering.



Routinematig: Richting is steeds helder; verandering volgt steeds als vanzelfsprekend op de voet.

Gepland: Richting is helder; verandering volgt op enige afstand. Dat komt omdat het denken hier het doen; het experimenteren hier het opschalen vooruitgaat.

Stagnerend: Richting is helder; verandering blijft uit. Het zou wel mooi zijn, maar het zetten van stappen blijkt toch niet te geschieden. Pad of toekomstbeeld zijn klaarblijkelijk toch niet zo aantrekkelijk als vermoed.

Autonoom: Verandering voltrekt zich; richting wordt achteraf geduid. (Merk op dat we hier autonoom opvatten als los van interventies door de beschouwende partij; niet als onverwacht. Ook een verwacht patroon kan immers autonoom zijn).

Chaotisch: Verandering voltrekt zich; Richting wordt ook achteraf niet geduid.

De categorie Duurzaamheid neemt beide andere categorieën Richting en Verandering de ‘maatschappelijke maat’: is een ontwikkeling (richting in de tijd) of situatie (op een moment) ook maatschappelijk gewenst? Voor Richting betekent dit dat het onderhavige verbeterperspectief ook *maatschappelijk* gewenst is (en dus bijvoorbeeld geen afwentelingen naar derden kent; of derden maximaal faciliteert in het realiseren van hun eigen behoeften). Voor Verandering betekent dit dat de maatschappelijke verbetering (geduid door de richting) zich ook daadwerkelijk in de tijd ontvouwt.

Hiermee wordt duidelijk dat slechts Routinematige en Geplande patronen (de eerste twee) kunnen vallen onder de noemer van duurzame ontwikkeling. Routinematige en Geplande patronen kunnen overigens ook hoogst onduurzaam zijn. In dat geval is er sprake van optimale patronen vanuit de optiek van de partijen die het direct betreft (die richting en verandering nastreven), maar van suboptimale patronen voor derden.

Neem als voorbeeld het winnen van bruinkool in China. We passen hierop de (Nederlandse) oogmerken van de energietransitie toe: betaalbaar, zeker en schoon. Voor China als land biedt bruinkool een goedkope en zekere energiebron. Hij scoort slecht op het gebied van “schoon”. Maar winning van deze bruinkoolvoorraden gebeurt wel zeker binnen een richting, en de verandering is dus alleszins gepland, wellicht zelfs routinematig te noemen. Vergroten we de scope, leggen we de maatschappelijke maatlat erlangs, dan blijkt het om een onduurzame geplande ontwikkeling te gaan.

Zo kunnen we alle vijf de onderkende typen voorzien van het attribuut duurzaam of onduurzaam; zowel qua richting als qua verandering. We kunnen zelfs gradaties toekennen. Het meest lastig te veranderen zijn routinematige en geplande onduurzame patronen (ze zijn nauw verwant aan regimes). Op een kleinere schaal worden ze immers bewust nagestreefd, gesteund, geschraagd, en de partijen die dit doen zullen zich verzetten tegen verandering. Het meest nastrevenswaardig zijn routinematige en geplande duurzame patronen.

Ook hier biedt de gepresenteerde typologie aanknopingspunten om de algemene stuurheurstieken (zie hoofdstuk 6) te concretiseren en te verfijnen. In de volgende paragraaf geven we een allereerste aanzet.

7.3. Concretisering kennisbank stuurheuristicen

In hoofdstuk 6 zijn de twee basisstuurheuristicen gepresenteerd. Ze kunnen worden opgevat als ideaaltypische karakteristieken van een optimaal proces richting duurzame maatschappelijke praktijken. We herhalen ze::

Projecten realiseren programmadoelstellingen die daadwerkelijk maatschappelijke meerwaarde opleveren (Drieluik 1).

Veranderingen vinden plaats binnen Richtingen die Duurzaam zijn (Drieluik 2).

Projectleiders, programmamanagers en maatschappelijke (be)stuurders herkennen de teneur van deze twee heuristieken, zo wijzen onze contacten met hen uit. Maar ze onderkennen ook hoe lastig het is te voldoen aan deze twee regels in de weerbarstige maatschappelijke praktijk. Het is daarom zaak de algemene stuurheuristicen verder om en uit te werken tot sets van concrete, heldere en toepasbare vuistregels. Dat doen we inhoudelijk en qua vorm.

De inhoudelijke route die we daartoe zijn ingeslagen is tweeledig. Allereerst is de programmapraktijk dat de feitelijke situatie afwijkt van het ideaal. Daarom geven we de regels vorm als afwijkingen van dit ideaal. Is er geen sprake van afwijkingen, dan hoeven we immers niet te sturen. Daarbij willen we benadrukken dat het vaak gaat om gradaties. Bijvoorbeeld: lange termijn *maatschappelijke* richtingen (we hebben het niet over mensen op de maan zetten, hoe knap dat ook is) kunnen per definitie niet in alle facetten scherp zijn. Het zal er vaak om gaan dat het helemaal ontbreken ervan een ongewenste situatie is, gegeven het feit dat er maatschappelijke resources aan gespendeerd worden.

Ten tweede vergt een afwijking een bijsturing. Daartoe is het zaak de voorgestelde wijze van sturen zo helder als mogelijk te benoemen. In ieder geval op hoofdlijnen, maar liefst ook in termen van in te zetten methoden en middelen²².

Dan de vorm. We zijn ertoe overgegaan heuristieken te formuleren als als-dan regels (productieregels). Als het *antecedent* (het als-deel) van toepassing is, geeft het *consequent* (het dan-deel) de bijbehorende stuursuggestie. Op deze wijze kunnen verschillende condities (onder te brengen in het antecedent) leiden tot verschillende stuursuggesties (onder te brengen in het consequent)²³.

Antecedent Consequent

Als conditie(s) **dan** stuursuggestie(s)

²² Hier opent zich een enorme onderzoeksagenda.

²³ Zowel antecedent als consequent kan samengesteld zijn, gebruik makend van logische connectieven zoals **en**, **of** en **niet**.

Uitvoering van een stuursuggestie brengt veranderingen aan in innovatieprogramma of omgeving. Dat wil zeggen dat – na uitvoering – de condities liefst veranderd zullen zijn. Een andere conditie gaat op, waarmee een nieuwe stuursuggestie opportuun wordt. De productieregels kunnen geketend worden²⁴, tot op het moment waarop de ideaaltypische karakteristiek van een optimaal proces is bereikt. Het consequent dat daarbij hoort is eenvoudig: doe een tijdje niets, en kijk dan opnieuw of ingrijpen noodzakelijk is (een nieuwe conditie doet zich voor). De twee terminale regels staan hieronder. (Ze sporen met de bovenaan genoemde basisstuurheuristieken.) Voorbeelden van al iets concretere regels staan in het kader Stuurheuristieken.

001 Terminaal a

Als Project verloopt conform plan

En Project realiseert Programmadoelstelling

En Programmadoelstelling realiseert maatschappelijke meerwaarde

Dan Doe even niets (Transitie richting duurzaamheid is onderweg)

001 Terminaal b

Als [Maatschappelijke | Programmatische | Projectmatige] Richting is helder

En Verandering conform Richting is gaande

En Richting is Duurzaam

Dan Doe even niets (Transitie richting duurzaamheid is onderweg)

Productieregels zoals hierboven bieden een flexibel kennisrepresentatieschema waarmee ook subtiele condities van elkaar te onderscheiden zijn. Ze kunnen bijvoorbeeld opgesteld worden voor projecten, voor programma's en voor maatschappelijke praktijken. Maar ook voor de relaties tussen deze lagen.

Ze vooronderstellen natuurlijk wel dat de begrippen waarop ze gebaseerd zijn (de condities in het antecedent en de stuursuggesties in het consequent) een heldere betekenis hebben. Dat is precies waar de eerdere hoofdstukken uit dit rapport voorwerk voor verricht hebben. Maar er ligt ook nog veel werk. De precieze relatie tussen condities en stuursuggesties vereist nog verder onderzoek. De relatie tussen stuursuggesties en werkwijzen om er invulling aan te geven is nog grotendeels oningevuld. Op dit moment is het onduidelijk in welke mate de kennisbank überhaupt redelijk dekkend gevuld kan worden.

In de maatschappelijke praktijk wordt op dit moment al veel aandacht gegeven aan innovatieprogramma's met maatschappelijke opgaven. Programmamanageren en programmadirecteuren vullen hun rol nu reeds met verve in. En de theorie rond

²⁴ Voorwaarts en achterwaarts, om een aantal bekende ketenprincipes te benoemen.

transitiemonitoring is groeiend. Deze twee zaken samen bieden een vruchtbare bodem om de lijn, zoals hierboven uiteengezet, verder uit te werken.

Stuurheuristieken (voorbeelden, nog tentatief):

002

Als Duurzaamheidsnoties ontbreken of onduidelijk zijn

Dan ontwikkel eerst Duurzaamheidsnoties

003

Als Maatschappelijke richting niet helder is

Dan ontwikkel eerst beelden van mogelijke maatschappelijke richtingen.

004

Als Maatschappelijke richting is helder

En Maatschappelijke richting is duurzaam

En Verandering conform Richting is afwezig

Dan transitie kent hordes in het pad, dus analyseer en intervenueer in pad

005

Als Maatschappelijke richting is helder

En Maatschappelijke richting is niet duurzaam

Dan ontwikkel duurzame maatschappelijke richtingen als alternatief

006

Als Maatschappelijke richting is helder

En Verandering conform Richting is gaande

En Richting is niet duurzaam

Dan is er sprake van een ongewenste transitie, dus katalyseer heroverweging Maatschappelijke richting of katalyseer ontwikkeling alternatieve richtingen.

007

Als Relatie project en programmadoelstelling niet helder

En Project biedt geen uitzicht op nieuwe programmadoelstelling

Dan Stop project

8. Status en toekomst van het raamwerk transitiemonitoring

In hoofdstuk 2 hebben we de functie van transitiemonitoring als volgt benoemd:

Het observeren van de huidige staat, dynamiek en sturing van transitieprocessen om transitieprocessen te voorzien van adequate, onderbouwde stuursuggesties passend bij de schaal en eigenschappen van transitieprocessen.

Adequaat wil zeggen dat de stuursuggesties uitvoerbaar moeten zijn, en op zijn minst bij moeten dragen aan een gewenste verandering. Onderbouwd wil zeggen dat de stuursuggesties moeten rusten op een actuele, transparante en begrijpbare redenering op basis van een raamwerk transitiemonitoring, dat op zijn beurt rust op transitieconcepten.

Dat is even ambitieus als zinvol, zo stelden we in hoofdstuk 2. Het is zinvol omdat transitiemonitoring zich richt op het verbeteren van de manier waarop we werken aan maatschappelijke verbetering. Het is ambitieus omdat er op het moment van aanvang van het pizzaprogramma nog niet zoiets was als een samenhangend conceptueel kader rond transitiemonitoring. Dit rapport, dat inmiddels de vierde slag beschrijft in de ontwikkeling van dit raamwerk, getuigt van de vooruitgang in dit opzicht.

In dit hoofdstuk komen we terug op de vraag in hoeverre we inmiddels aan bovenstaande ambities tegemoet komen, en wat er in de toekomst nog te doen staat.

8.1. Past het raamwerk bij de ontwerpcriteria

Een evidente manier om te kijken of het raamwerk transitiemonitoring voldoet aan de gestelde randvoorwaarden is natuurlijk door de huidige stand van zaken te vergelijken met de op voorhand gestelde ontwerpcriteria (paragraaf 5.1).

0: Transitiebevorderende werking. Het raamwerk dient die partijen te ondersteunen die een daadwerkelijke verbetering in een complex maatschappelijk veld (een transitieveld, zie verderop) nastreven. De twee centrale stuurheuristicen zijn volledig op deze leest geschoeid, waarmee aan dit meest belangrijke ontwerpcriterium voldaan wordt.

1: Genericiteit. Het raamwerk moet sterk van elkaar verschillende programma's en domeinen kunnen bedienen. Doordat er nauw samengewerkt wordt met de betrokken programma's wordt deze genericiteitseis stevig aan de tand gevoeld. In bijlage 1 vindt u een impressie van deze activiteiten.

2: Systemisch karakter. Het raamwerk moet op verschillende schaalniveaus (van klein tot groot; van korte termijn tot lange termijn) toegepast kunnen worden,

separaat en in samenhang. De twee drieluiken (lagen en blikken) in samenhang vullen deze eis in.

3. Feitelijke situaties én perspectieven. Het raamwerk moet zowel actuele situaties in het fysieke domein als de aanwezigheid en de ontwikkeling van perspectieven kunnen duiden. De twee drieluiken (lagen en blikken) in samenhang vullen deze eis in. In het blikkendrieluik richt verandering zich met name op feitelijke situaties, en richting op perspectieven.

4: Steun én flexibiliteit. Het raamwerk moet stevige steun en handvatten bieden, maar tegelijkertijd ook flexibel en accommoderend zijn ten aanzien van de diverse wensen die gelden voor specifieke gebruikers en/of transitievelden.

5: Snel én diep. Gebruikers moeten het raamwerk op verschillende ambitieniveaus kunnen inzetten: van snel en pragmatisch tot aan intensief en stevig onderbouwd. Dat er intensief en stevig onderbouwd gewerkt kan worden met een raamwerk zullen weinigen betwijfelen. Om aan diegenen tegemoet te komen die ook een snelle scan willen kunnen verrichten is voorzien in een quick scan. Deze is weergegeven in het kader hiernaast.

6: Programmamanagers én wetenschappers. Met het bovenstaande criterium verwant is de wens dat zowel programmamanagers als wetenschappers met het raamwerk uit de voeten dienen te kunnen. Dit rapport is een tussenstand, vooral nog gericht op wetenschappers en programmamanagers die een beetje theorie niet schuwen. Het ligt in de verwachting dat nadere uitwerking van de stuurheuristieken en een praktijkgerichte weergave daarvan verder tegemoet komt aan de eisen en wensen van programmamanagers. Het ligt in de rede dat e.e.a. in de toekomst ondergebracht zal worden in praktische cursussen transitie management..

7: Observeren én sturen. Het raamwerk moet zowel het gericht observeren als het sturen ondersteunen. Concreet betekent dit dat gebruikers geholpen worden met een bepaalde manier van kijken naar hun activiteiten en hun omgeving, en een doorvertaling hiervan in termen van stuursuggesties. Het observatieraamwerk (de twee drieluiken) en de stuurheuristieken vullen deze ontwerpeis naadloos in.

8: Kwantitatieve én kwalitatieve indicatoren. De achtergrond van deze ontwerpeis is dat er een grote roep bestaat om kwantitatieve, feitelijke indicatoren die leiden tot simpele stuursuggesties. Dat past slecht bij de kwalitatieve aard van transitieprocessen. Juist in de beginfasen van transitieprocessen zijn kwalitatieve indicatoren als het aanwezig zijn van richtingen daarom relevant. Ook aan deze ontwerpeis wordt dus door middel van het observatieraamwerk (de twee drieluiken) invulling gegeven.

9: Simpel en praktisch. Dit rapport onderbouwt transitie monitoring. De slag naar simpel en praktisch is ingezet, maar zeker nog niet afgerond. We zitten op koers (zie ook eis 6).

Kader: Quick Scan state-of-the-transition in 16 vragen

Algemeen:

1. Wat is het transitieveld?
2. Maatschappelijke laag: Welke maatschappelijke patronen (regimes en niches) spelen hier een rol?
3. Programmalaag: Welke transitie managers (ihb programma) werpen zich op?
4. Projectenlaag: Welke projectmatige activiteiten worden vanuit de programmalaag aangestuurd?

Duurzaamheid:

5. Is er een beeld over wat dit transitieveld duurzaam maakt, waar eigenlijk iedereen het wel over eens kan zijn?
6. Hoe ontwikkelt de duurzaamheid van het transitieveld zich?

Richting geven:

7. Waarover heerst er binnen het transitieveld onvrede (as is)?
8. Wat wordt gezien als een gewenste toekomstige situatie (to be)?
9. Welke oplossingsrichtingen worden daarvoor aangedragen/ingeslagen (script)?
10. Wordt deze verbeterwens breed gedragen in de maatschappij? En in het transitieveld zelf?

Veranderen:

11. Hoe verandert de cultuur, structuur en werkwijze van het transitieveld?
12. Schalen bestaande, duurzame niches op?
 - a. Worden zij steeds meer ingezet?
 - b. Ontstaat er een netwerk met een stabiele cultuur, structuur en werkwijze?
 - c. Krijgt het alternatief meer macht? (geld, ondersteunende netwerken, kapitaal, aandacht, etc.)
13. Worden niches in nieuwe contexten toegepast?
14. Hoe ontwikkelt de duurzaamheid van de niches zich?
15. Worden niches opgenomen in het regime of staan ze relatief los van het regime?

Stuursuggesties:

16. Welke stuursuggesties kun je hieruit afleiden?

8.2. Toepassingsvormen van het raamwerk

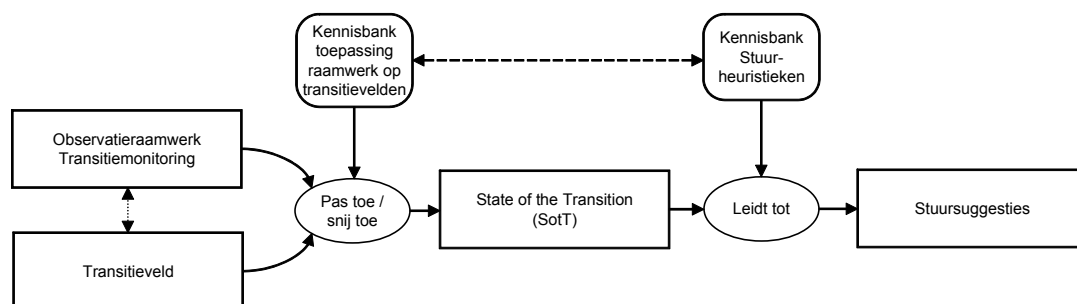
Op hoofdlijnen kunnen er twee toepassingsvormen van het raamwerk onderkend worden.

De eerste is: aanhaken bij een lopend programma. Dit is in feite de werkwijze in alle huidige pizzapunten. In samenspraak met een delegatie uit het programmamanagement worden transitiemonitoringsactiviteiten gestart, en in discussie tussen transitiewetenschappers en deze programmamedewerkers worden stuursuggesties geformuleerd. Deze werkwijze, in de luwte van de programma's, paste uitstekend bij de ontwikkelfase van transitiemonitoring. De samenwerking met de pizzaprogramma's voorzag in een uitstekend maatschappelijk laboratorium.

De tweede is: mee-ontwerpen en meedoen in het programmamanagement. Nu het raamwerk steeds steviger wordt, en de stuurheuristicen langzaamaan ook concrete invulling krijgen, ligt het steeds meer in de rede de ontwikkelde kennis en inzichten ook daadwerkelijk in het programmamanagement onder te brengen. Ook voor raden van toezicht biedt kennis nemen van transitiemonitoringsconcepten een interessante propositie. We voorzien dat deze werkwijze in de toekomst steeds meer opgang zal krijgen.

8.3. Verdere ontwikkeling van het raamwerk

Transitiemonitoring ontgroeit langzaam en voorzichtig maar gestaag de prille kinderschoenen. Er gloort een robuust, praktisch en overdraagbaar kader dat daadwerkelijk bij kan dragen aan de effectiviteit van maatschappelijke innovatie- en transitieprogramma's op diverse terreinen en domeinen. We beschikken over steeds meer onderdelen, zoals de twee drieluiken (lagen en blikken) en de stuurheuristicen. Ook het plaatje in samenhang is inmiddels helder. Dit sturingskader (paragraaf 5.2) staat hieronder in de figuur herhaald.



We hebben stevige stappen gezet, maar zijn er nog niet. Waar denken wij dat de belangrijkste ontwikkelstappen nog gezet moeten worden? Allereerst vragen verschillende onderdelen nog verdere uitwerking, en daarnaast dient vooral ook de overdraagbaarheid naar bestuurders, programmamanagement en projectleiders in de toekomst aandacht te krijgen.

Belangrijke ontwikkelpunten zijn daarom (we werken in de figuur van links naar rechts):

1. Het Observatieraamwerk Transitiemonitoring (de twee drieluiken). Hier zijn flinke ontwikkelslagen gemaakt. Nodig is nog een vertaling naar de beleefwereld en doelstellingen van programmamanagers. (Zie ook punt 5).
2. De notie van Transitievelden. Theoretisch staat deze notie steeds steviger. Tegelijk wordt ook duidelijk dat er geheel verschillende transitievelden bestaan, van regimes tot groene weiden. Wat hier nog ontbreekt, is een heldere typologie en een praktische, heldere beschrijving van voorbeelden. Zie bijlage 1 voor een impressie van de deelnemende pizzapunten.
3. Bovenstaande twee punten hebben alles te maken met de Kennisbank toepassing raamwerk op transitievelden. Deze kennisbank is nog slecht ingevuld, wat vooral ligt aan punten 1 en 2, hierboven genoemd. Bij welke transitievelden horen welke toepassingen van het raamwerk?
4. De SoT (State of the Transition) beschrijft een transitieveld in termen van het Observatieraamwerk. In de verschillende pizzapunten zijn hier op onderdelen eerste ervaringen mee opgedaan, maar echte integrale beschrijvingen staan op de agenda voor de toekomst.
5. Aan de Kennisbank Stuurheurstieken is in paragraaf 7.3 een aftrap gegeven. Deze zal in de toekomst steeds scherper uitgewerkt moeten worden. Bijzonder aandachtspunt daarbij is ook het voorzien van stuursuggesties van operationele werkwijzen en methoden (een aandachtspunt dat valt buiten traditionele monitoring, maar nadrukkelijk wel past bij transitiemonitoring). Het ligt in de lijn der verwachtingen dat de eis zinvolle stuursuggesties te geven ook terugslaat op wat er in de SoT komt te staan. Concreet: observaties die niet kunnen leiden tot stuursuggesties hebben in het raamwerk geen plaats.
6. Het laatste ontwikkelpunt is de doorvertaling van dit onderzoek naar in de maatschappelijke praktijk toepasbare en inzetbare kennis. Het transitiemonitoringsonderzoek is stevig geworteld in de diverse deelnemende programma's, maar is onmiskenbaar ook een onderzoek, met alle wetenschappelijke connotaties die daar bij passen. Daarom zal er aandacht moeten komen naar de verbetering van de toepasbaarheid. Gedacht kan worden aan gepopulariseerde rapporten en onderbrengen in een cursus transitiemanagement.

8.4. Slotwoord

We zijn hiermee aan het einde van de rapportage van deze vierde ontwikkelslag van het raamwerk transitiemonitoring. Op het snijvlak van onderzoek en maatschappelijke innovatie hebben we nieuwe stappen gezet in de ontwikkeling van effectieve sturing van maatschappelijke innovatieprocessen, en nieuwe doelen

gesteld. De materie blijkt taai, zoals voorzien, maar de geboekte voortgang en de samenwerking met de diverse programma's geven aan dat er zicht op en veel emplooi is voor het beoogde resultaat: een effectief, praktisch en onderbouwd sturingsraamwerk voor maatschappelijke transitie's.

9. Literatuur

Davies, R. and J. Dart (2005). The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use

Diepenmaat, Henk (1997), Trinity, Model-based support for multi-actor problem solving, PHD Thesis University of Amsterdam

Diepenmaat, Henk (2009), Een filosofie van de maatschappelijke praktijk, van Arkel Uitgeverij, Utrecht

Diepenmaat, Henk (2009), Multi-actor procesmanagement, een praktische introductie, uitgave Leren voor Duurzame Ontwikkeling

Gasper, Des. 2000. "Evaluating the logical framework approach: towards learning-oriented development evaluation." *Public Administration and Development* 20 (1):17-28.

Geels, Frank, and Rene Kemp. 2000. "Transities vanuit sociotechnisch perspectief : achtergrondrapport voor het vierde Nationaal Milieubeleidsplan (NMP-4)." Enschede: Universiteit Twente.

Harvey, the environmentalist, Environmental Intervention: The Monitoring Paradigm II. Regulatory Monitoring and the Development of a Management Model vol 2 (4), 1984

Loorbach, D. 2007. *Transition management: new mode of governance for sustainable development*. Utrecht: International Books.

March, J.G., Olson, Johan P., Rediscovering institutions: The organizational basis of politics, New York, Free press, 1989

Rotmans, Jan. 2003. "Transitiemanagement : sleutel voor een duurzame samenleving." Assen: Koninklijke Van Gorcum.

Rotmans J.; Kemp R.; Van Asselt M. (2001), more evolution than revolution: transition management in public policy. Foresight - The journal of future studies, strategic thinking and policy, Volume 3, Number 1, 2001 , pp. 15-31(17)

Taanman, Mattijs en Henk Diepenmaat (2008), Transitiemonitoring: monitoringsraamwerk en eerste ervaringen. Drift onderzoeksrapport.

Thomas, K. W. and W. G. Tyman, Jr. (1982). "Necessary Properties of Relevant Research: Lessons from Recent Criticisms of the Organizational Sciences." The Academy of Management Review 7(3): 345-352.

10. Bijlage: Eerste resultaten in zes BSIK-programma's

Dit hoofdstuk beschrijft globaal de verschillende pizzapunten en geeft een beeld van het type indicatoren, onderzoeksmethoden, sturingssuggesties en focus van transitiemonitoring in de verschillende programma's. Alle sturingssuggesties in dit hoofdstuk worden op dit moment in de verschillende programma's verder bediscussieerd en uitgewerkt. Dit geldt in sommige gevallen ook voor de (invulling van) indicatoren. Het betreft hier dus nog niet de definitieve resultaten. Voor een meer gedetailleerde beschrijving, verwijzen we naar de individuele werkrapporten.²⁵

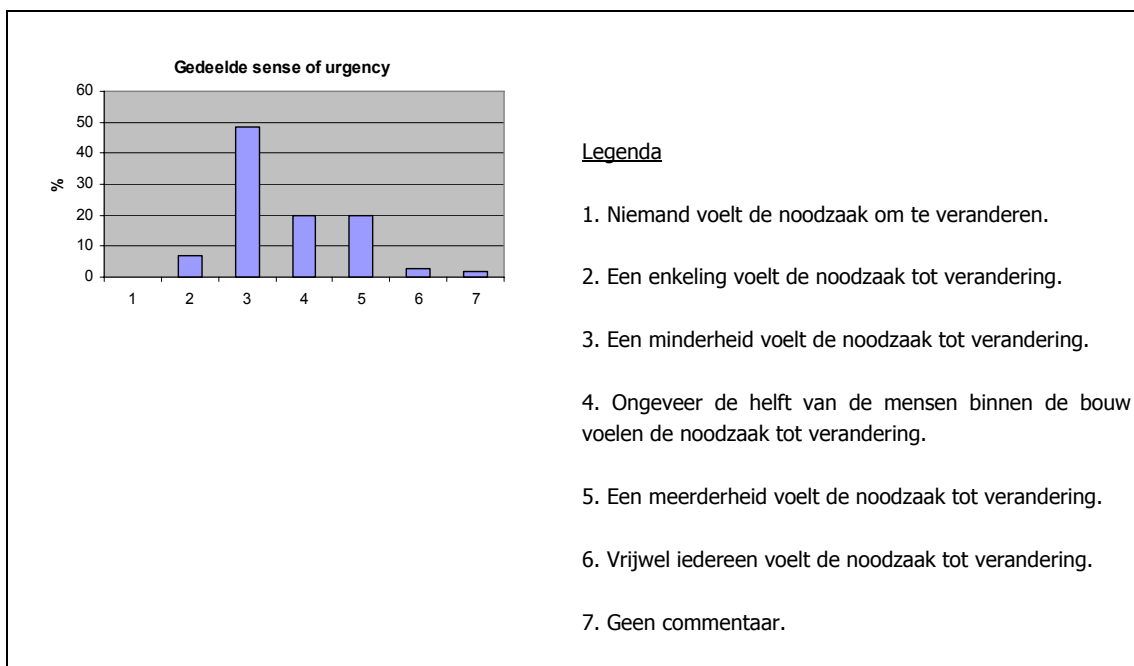
10.1. PSIBouw

(Peter Vroom en Nele d'Haese)

PSIBouw is gericht op een transitie in de bouw, waarbij voornamelijk gekeken wordt naar het bouwproces onder de pijlers eindgebruikeroriëntatie, samenwerking in de keten, nieuwe denken en doen en transities. Het is als eerste programma begonnen met transitiemonitoring, nog voordat het pizzaprogramma werd gestart. Voor een groot deel van de indicatoren zijn gegevens verzameld en sturingssuggesties geformuleerd (zie ook bijlage 3) (d'Haese en Diepenmaat, 2007).

De monitoring is zowel gericht op maatschappelijke ontwikkelingen (via een enquête met in het bouwsysteem ervaren problemen en oplossingsrichtingen), projecten (via een enquête onder projectleiders) als het programma. Een voorbeeld van de koppeling tussen deze drie lagen is de indicator "*Projecten PSIBouw gerelateerd aan ervaren problemen in het bouwsysteem*". Het invullen van deze indicator bevestigt dat het zwaartepunt van het portfolio van PSIBouw een (selectie van) breed onderkende problemen adresseert. Overigens vindt de meerderheid van de respondenten uit de bouw niet dat er daadwerkelijk iets aan deze probleemgebieden wordt gedaan. Blijkbaar zijn de activiteiten van PSIBouw en anderen op deze gebieden niet toereikend en/of bekend genoeg om massaal herkend te worden als een grote verandering in de bouw. Een andere saillante conclusie is dat alle respondenten problemen in de huidige bouw zien, maar tegelijkertijd aangeven dat maar een minderheid van de mensen hun mening deelt (zie figuur).

²⁵ In deze werkrapporten ligt de focus overigens op de indicatoren, waarden en sturingssuggesties. Ze bieden dan ook minder inzicht in het achterliggende sociale leerproces dat heeft geleid tot deze rapporten.



Op projectniveau is aan projectleiders bijvoorbeeld gevraagd of zij van tevoren een grondige analyse hadden gemaakt van problemen en kansen in de bouw en of zij rekening houden en contact hebben met vergelijkbare lopende innovatieve projecten en onderzoek.

Voorbeelden van (voorlopige) sturingssuggesties zijn: “Stel ter goedkeuring van een project als voorwaarde dat moet uitgelegd worden wat voor de initiatiefnemers een duurzame bouw betekent en hoe ze denken dat hun project hier toe kan bijdragen” en “Werk via workshops en de netwerkomgeving rond PSIBouw aan een uitbreiding van de ‘sense of urgency’ binnen de bouw. Communiceer hierbij expliciet en nadrukkelijk over de discrepantie die aanwezig is tussen het feit dat iedereen individueel wél de noodzaak ervaart dat zaken moeten veranderen, maar dat bijna niemand dit integraal beseft.”

10.2. Leven met Water

(Corné Nijburg, Charles van Schaik en Nanny Bressers)

Leven met Water richt zich op een transitie in het waterbeheer van ‘keren naar accommoderen’. Deze transitie is de take-off al voorbij, waardoor er meer zicht is op de richting waarin het waterbeheer zich gaat ontwikkelen. De monitoring richt zich voornamelijk op programma en projectniveau.

Bij leven met water is gestart met een beperkte set van indicatoren: de samenstelling van het netwerk LmW, verdeling tussen incrementele/ transitionele projecten binnen programma en de aanwezigheid en kenmerken van probleemperceptie(s), visies en paden binnen projecten en programma. Als extra indicator is daarnaast de

samenhang tussen probleemperceptie, visie en pad meegenomen. Deze indicatoren zijn ingevuld door middel van interviews met het programmamanagement en een enquête onder projectleiders. De waardering van de indicatoren vindt plaats in nauwe samenwerking met het programmabureau en (overige) activiteiten voor de mid-term review.

De eerste ronde transitie monitoring is nog in volle gang bij Leven met Water. Voorbeelden van sturingsuggesties zijn daarom dan ook nog niet te geven. Wel zijn de eerste resultaten van transitie monitoring al merkbaar. Het heeft het inzicht bij het programmamanagement opgeleverd dat de mijlpalen uit de verantwoordingsgerichte monitoring niet voldoende zijn om de werkelijke resultaten van het programma te meten. Zowel de eerste resultaten van de transitie monitoring, alsmede de uitwisseling tussen programma's die door het monitoringsproject is ontstaan, hebben aan dit inzicht bijgedragen. Op dit moment wordt er daarom aan aanvullende monitoringscriteria/-mijlpalen gewerkt, waarin de impact van het programma veel meer aandacht zal krijgen, en de reguliere vorm van monitoring gecombineerd zal worden met transitie monitoring. Transitie monitoring krijgt hierin een duidelijk zichtbare plaats, om de aansluiting bij de andere vijf BSIK-programma's te behouden en de unieke toevoeging van transitie monitoring tot haar recht te laten komen. Het werken met deze aanpassing van de mijlpalen zal plaatsvinden vanaf november 2007, en zal bestaan uit uitgebreide interviewgesprekken met alle lopende projecten van Leven met Water, om zo hun bijdrage aan het programma, haar kernboodschappen, en hun doorwerking in de maatschappij te kunnen verhelderen (Bressers, 2007).

10.3. Transumo

(John Pommer, Arjan van Binsbergen en Nanny Bressers)

Transumo is gericht op een transitie naar een duurzame mobiliteit. In tegenstelling tot Leven met Water, is het programma niet gestart in een systeem dat al volop in transitie zat. Wel zijn dezelfde indicatoren gebruikt als bij Leven met Water. Tegen deze achtergrond kan je verschillen tussen de sturingsuggesties in beide programma's verklaren: waar deze op het gebied van visies bij LmW gericht zijn op het versterken van de relatie tussen de visie op programmaniveau (de LmW-vertaling van de watertransitie) met de visies op projectniveau, wordt Transumo aangeraden om dit soort visies in een actief proces met projecten en andere programma's te ontwikkelen (Bressers, 2007).

10.4. Delft Cluster

(Martin van Staveren en Nele d'Haese)

Transitie monitoring richt zich hier voornamelijk op het project rond de implementatie van risicomanagement in de bouw en niet op het gehele programma Delft Cluster (dat zich richt op het ontwikkelen van bèta-kennis voor de natte en droge bouw). Risicomanagement betekent onder andere rekening houden met de complete levenscyclus van een bouwwerk en de partijen die gedurende deze levenscyclus met het gebouw te maken hebben. Met andere woorden;

risicomanagement voorkomt afwentelingen en vraagt deels om een andere organisatie van de bouwketen, vergelijkbaar met de verandering die PSIBouw nastreeft. Het kan dus benaderd worden vanuit transitie- en duurzaamheidsperspectief. Deze relatie zal eerst gelegd worden in één of twee wetenschappelijke artikelen en in een latere fase in indicatoren.

10.5. TransForum

(Sander Mager, Pepik Henneman en Julia Wittmayer)

TransForum richt zich op een dubbele verandering in de landbouw: een transitie naar een duurzame landbouw en een transitie naar een andere manier van innoveren in de landbouw (van een landbouw kennisinfrastructuur naar een agro-innovatiecluster).

Een eerste discussiestuk is afgerond dat drie indicatoren centraal zet: agenderen, uitproberen en leren. Een brede en persoonlijke interpretatie van bijeenkomsten van TransForum vormt de basis voor een verdere analyse van de visie, probleemperceptie en transitiepaden van het programma onder de indicator 'agenderen'. Op maatschappelijk niveau worden de huidige ontwikkelingen op verhalende wijze in historisch perspectief gezet, waarbij wordt aangegeven dat de landbouw op dit moment in een periode van grote verandering zit. In sommige gevallen vormt deze verandering een breuk met historische ontwikkelingen en in andere gevallen zijn ze een versterking in de huidige richting. Een drietal projecten van TransForum wordt met dit beeld vergeleken onder de indicator 'uitproberen'. Deze indicator valt uiteen in de mate waarin het project het regime versterkt, opschaalbaar en transitiepadverkenkend is en leidt tot het leren over het huidige regime. De laatste indicator 'leren' beschrijft welke leerprocessen TransForum in gang zet.

Voorbeelden van sturingssuggesties zijn: "Het netwerk en de praktijkervaring van TransForum inzetten om de ontwikkelingen in de agrosector beter te doorgronden, zodat individueel en gezamenlijk inzicht wordt verkregen over hoe het agrocluster zich ontwikkelt, wat een gewenste richting is en hoe daar nu en in de toekomst aan gewerkt kan worden" en "Gebruik standaard 10 procent van de tijd in bijeenkomsten aan leren vanuit een transitie perspectief. Laat de externe monitoringpartijen dit samen organiseren." (Henneman, 2007)

10.6. Ruimte voor Geo-Informatie

(Arnold Brecht, Martin van de Lindt)

In de transitie monitoring van Ruimte voor Geo Informatie (RGI) is het raamwerk van transitie monitoring vooral ingezet als een analytische spiegel voor het programma. Centraal bij de stuursuggesties stonden de begrippen richting, verandering en duurzaamheid (zie tabel). Tegelijkertijd heeft een doorkijk plaatsgevonden naar Nederland Geoland, de beoogde opvolger van RGI.

Richting	Verandering	Duurzaamheid
----------	-------------	--------------

Systeemafbakening	Transitiedruk	Invulling
Probleemperceptie	Transitiepatroon	Explicitering
Visie	Verbreden, verdiepen, opschalen	
Transitiepaden	Projectportfolio	
Actoren		

Tabel 1: Indicatorsets en indicatoren

Uit de analyse is duidelijk geworden dat voor een goede verankering van transitie monitoring het noodzakelijk is monitoring van meet af aan vast onderdeel te laten zijn van een programma. Zo ook van Nederland Geoland. Wat betreft de richting van de verandering kan worden geconstateerd dat deze in de basis goed is: van aanbod gestuurd naar vraag gestuurd, hetgeen fraai tot uitdrukking komt in het broodroostermodel. Ook de onderdelen van de NGII zijn goed afgebakend, evenals de probleemperceptie. Desalniettemin is de nadere uitwerking van de verschillende onderdelen van de NGII onvoldoende uit de verf gekomen. Dit hoeft op zich nu geen probleem te vormen, mits het in Nederland Geoland extra aandacht krijgt. De gedeelde probleemperceptie en het uitgangspunt van vraagsturing kunnen hiervoor als bindmiddel fungeren. De analyse laat een opmerkelijke, door RGI geëntameerde verandering zien. Dankzij RGI heeft er een omslag plaatsgevonden van afzijdige overheid naar betrokken overheid. Inmiddels zijn ook de meer ‘dagelijkse zaken’ rond een NGII via Geonovum ingebed. Meer dan ooit dient Nederland Geoland zich dan ook te concentreren op het opschalen van innovaties. Dit impliceert niet alleen technologische innovaties, maar ook nieuwe coalities, nieuwe toepassingsgebieden etc. Duurzaamheid neemt een merkwaardige plaats in binnen RGI, GIDEON en ‘Nederland Geoland’. Merkwaardig, omdat niet of nauwelijks is terug te vinden in de visie, maar wel in de strategie door de koppeling aan de maatschappelijke vraagstukken. Tot slot merkwaardig omdat duurzaamheid op twee manieren wordt aangetroffen: als ‘duurzaam gebruik van geo-informatie’ en als een beoogde bijdrage aan een duurzaam Nederland. Bovendien is het begrip ‘duurzaam’ nergens ingevuld. De onduidelijke situatie rond het begrip duurzaamheid maakt het moeilijk de transitierichting te duiden en biedt daarmee onvoldoende handvat voor een programma als ‘Nederland Geoland’. Dit kan worden ondervangen door NGII (GIDEON) te op te vatten als complex adaptief systeem (cas). Een cas co-evolueert met zijn omgeving. In dit geval de in ‘Nederland Geoland’ genoemde maatschappelijke thema’s. Hierdoor is GIDEON inherent duurzaam en kan de bijdrage aan maatschappelijke vraagstukken geëxpliciteerd worden als basis voor de nadere invulling van projecten in de beoogde proeftuinen van ‘Nederland Geoland’.