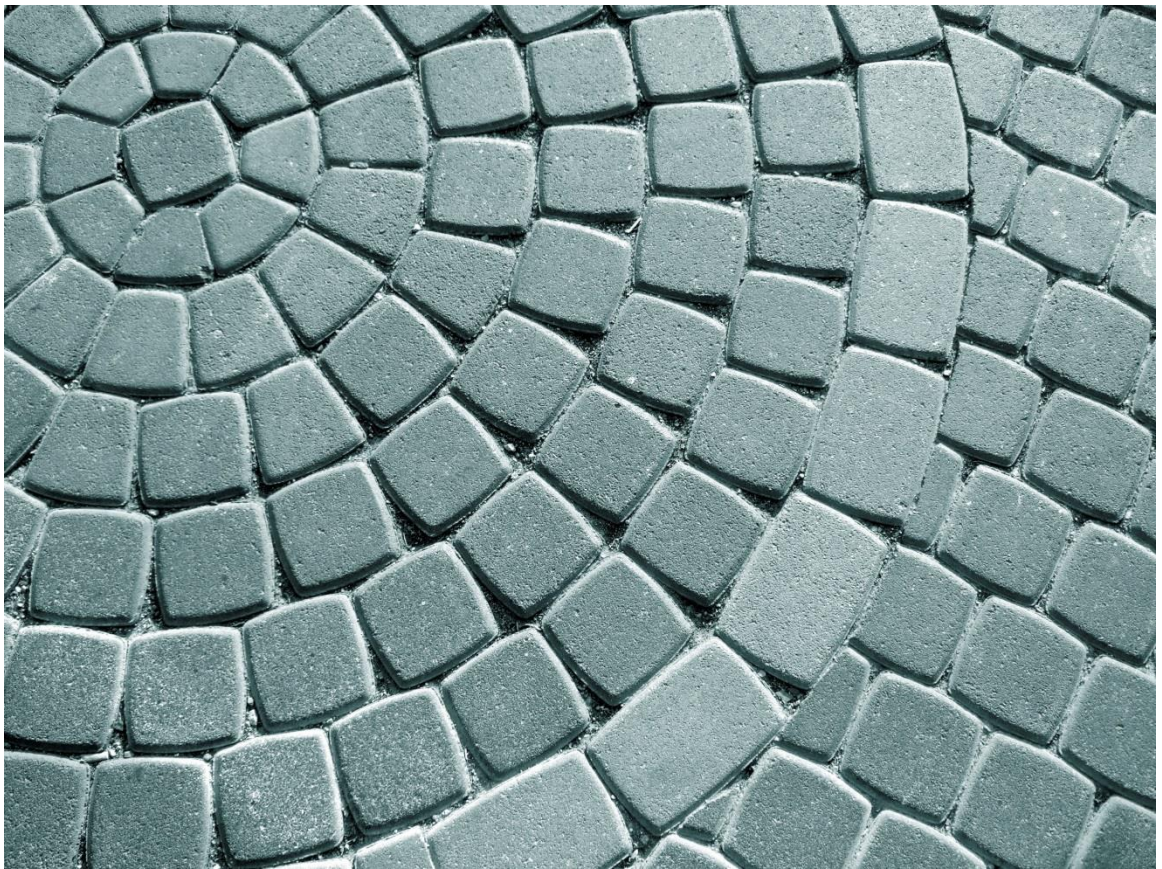


Duurzaam Door

Regionale duurzaamheidsnetwerken Utrecht, Flevoland en Limburg

Follow-up Monitoring 2014–2016

Tussen presteren en leren



2016

Opdrachtgever: RVO

Opdrachtnemers: Wageningen Universiteit, DRIFT en Sol-Cocreatie

VOORWOORD

RVO weet dat de ontwikkeling van duurzaamheid niet planbaar is, maar weet wel dat deze ontwikkeling gefaciliteerd kan worden door te investeren in slimme samenwerking op regionaal niveau. Hoe slim is die samenwerking dan, wil RVO weten en wat is er nodig? Wat kan RVO wel doen en wat kan ze beter niet doen? Nog beter: wat kunnen de netwerken zelf?

In de lente van 2016 gaf RVO de opdracht aan een team van WUR-DRIFT-Sol-Cocreatie om een follow-up monitoring uit te voeren in drie netwerken die al eerder in 2014 waren gemonitord bij de start. Nu in de herfst heeft deze reflexieve monitoring plaatsgevonden. Met maatwerk per regio, want overal spelen andere dynamieken. Er is echt ontzettend veel gerealiseerd in de netwerken, knooppunten, programma's, thema's en projecten. Maar het is nog zeker niet klaar. In dit rapport wordt toegelicht wat er is geleerd en wat de aandachtspunten zijn. Er is duidelijk sprake van kracht, potentie en groei. De verschillende provincies bevinden zich daarmee op een snijvlak, dat maakt het spannend naar 2017 en verder.

Wij hopen dat het onderzoek zowel de deelnemers als de opdrachtgevers ondersteunt in verdere stappen.

Jifke Sol, Anne Remmerswaal, Charlie Spork, PJ Beers, Peter Feindt en Arjen Wals

Arjen Wals	Wageningen Universiteit
Peter Feindt	Wageningen Universiteit
Anne Remmerswaal	Wageningen Universiteit
PJ Beers	DRIFT
Charlie Spork	DRIFT
Jifke Sol	Sol-Cocreatie

SAMENVATTING

De organisatie van netwerken/programma's en thema's is verschillend en de output van de programma's is daardoor ook verschillend in de drie regio's.

Utrecht:	werkt via deelprogramma's met daarbinnen projecten
Flevoland:	werkt via deelthema's en daarbinnen projecten
Limburg:	werkt via initiatieven netwerken naar visie naar projecten

De energie en de dynamiek kent vooral hoogtepunten in 2014 en 2015 in Utrecht en in 2015 in Flevoland. In Limburg ligt het hoogtepunt van de dynamiek in 2016. Kortom de dynamiek is verschillend in de tijd.

De leerprocessen krijgen daardoor ook een andere invulling

Utrecht:	organiseert leer- en kennisbijeenkomsten als reactie op versnippering, wat leidt tot een meer overkoepelende visie en zelfbewustzijn. Dit creëert ook meer vertrouwen en commitment.
Flevoland:	organiseert binnen het thema voedsel een specifieke vorm van monitoring die veel inzichten oplevert, waarmee dat thema een rijke voedingsbodem creëert voor doorontwikkeling.
Limburg:	leert op netwerkniveau om de rol van facilitatie sterker naar voren te halen om daarmee te investeren in visie, commitment en vertrouwen.

Utrecht

DuurzaamDoor Utrecht profileert zich niet als netwerk. Het ziet zichzelf als een programma waarbinnen diverse netwerken actief zijn.

Het programma met subnetwerken op thema is in haar huidige vorm sterk afhankelijk van coördinatie door NMU, en daarmee sterk afhankelijk van de facilitatie van het leer- en kennisproces. Ook is het netwerk sterk afhankelijk van projectsubsidies. De zelfsturing is niet sterk ontwikkeld omdat het netwerk nog niet echt een duidelijke vorm heeft waarin wordt samengewerkt.

In het aannemen van nieuwe rollen gaat veel tijd zitten in het ontdekken daarvan. Daar is meer ondersteuning bij nodig. Er is veel gerealiseerd, waar trots over bestaat, maar het heeft erg veel inspanning gekost. Er zijn leerprocessen op projectniveau en op netwerkniveau, maar er is nog veel meer (tijd) nodig om het leren goed te integreren in werkprocessen.

Commitment op projectniveau is geen directe reden voor commitment op netwerkniveau. Er is duidelijk wel behoefte om meer voor elkaar te betekenen op netwerkniveau. Het commitment is groeiende, maar heeft geleden onder vertrouwensbreukjes. Vertrouwen ontstaat hier als het duidelijk is wat er verwacht kan worden en dat vervolgens ook gebeurt. Vertrouwen wordt ondermijnd als het tegenovergestelde gebeurt. Vertrouwen groeit als de balans tussen halen en brengen goed is. Vertrouwen wordt minder als mensen voorzichtiger worden met hun commitment. Er is sprake van bereidheid tot reframen, dat vindt ook plaats, het groeit geleidelijk, maar het is nog niet sterk geborgd, het kan beter.

Het netwerk is nog niet zelfsturend, voortgaande subsidie en facilitering wenselijk.

Er is hierbij diepe een wens voor meer ruimte om zelf keuzes te maken, waarvoor meer flexibiliteit in de provinciale subsidieverordening wordt gevraagd binnen een doorgaande financiering.

Er is energie om door te gaan op de bestaande weg, die op langere termijn kan leiden tot verandering richting duurzaamheid. Dat is een mogelijke route voor Utrecht, maar wel een lange. Wellicht interessant om eens stil te staan bij mogelijk versnellingen zoals hierboven geschetst; door meer diversiteit in actoren op netwerk niveau in te brengen aan de ene kant en door meer thematische focus aan de andere kant.

Flevoland

In Flevoland hebben de programmapartners ervoor gekozen om zich te concentreren op drie thema's: energie, voedsel en grondstoffen. De bestaande structuur werkt goed, maar er is afhankelijkheid van subsidie. Om continuïteit te borgen is subsidie nodig. Die zou wel beter afgestemd moeten raken op de planning van thema-projecten van het netwerk. De provincie wenst geen top-down benadering te nemen, maar wel een regierol als daar om gevraagd wordt door de deelnemende partijen.

De programmapartners zagen elkaar geregeld (binnen de projecten), maar hadden elkaar meer willen zien op programmaniveau. Op bestuurlijk niveau zijn gedeputeerde en wethouders van de gemeenten onvoldoende aangehaakt. De wens van gemeenten is meer betrokken te raken op een wijze die past bij de structuur en cultuur van werken van gemeenten. Belangrijk om aan concrete zaken te werken: maar de projectperiode is vaak te kort is om de resultaten te borgen. Er is behoefte om meerjarige projecten te plannen waarmee ook beter rekening gehouden kan worden met kalenders van andere actoren zoals scholen.

Met name binnen het thema voedsel is veel ruimte geweest voor intervisie en is een bijzonder vorm van monitoring toegepast. Deze vorm van leren wordt zeer sterk gewaardeerd door de betrokkenen. Wat het vertrouwen ondermijnd is onduidelijkheid en gebrek aan regie. Niet alle uitgenodigde partners zijn in staat gebleken middelen te willen of kunnen bijdragen. Ook hebben een aantal partijen aangegeven dat zij per jaar willen beslissen of zij wel of niet meedoen in het programma. Dat is een randvoorwaardelijk commitment.

Ten aanzien van de bereidheid tot leren wordt opgemerkt dat de bereidheid er wel is, maar het lastig is om hier tijd in te investeren. Alle respondenten zien subsidie als wenselijk voor het voortbestaan. Ook ziet de helft ondersteuning door RVO en inzet van een facilitator als wenselijk. Zichtbaar uit projectresultaten is dat Flevoland veranderkracht heeft, veel ambitie en veel daadkracht maar uit de verschillende geluiden over het vervolg lijkt het dat de samenwerking, periodieke monitoring en de flexibiliteit beter kunnen.

Indien er meer wordt geïnvesteerd in een gezamenlijke visie en een gezamenlijk leerproces zowel op het level van deelprogramma's als op het level van het regionale kernnetwerk worden de verschillende deelbelangen, kennis en waarden helderder. Dan wordt het mogelijk om te sturen op diversiteit, op het benutten van de capaciteit van de spelers. Hier is voorlopig nog regie, coördinatie en facilitatie op nodig.

Limburg

Het is belangrijk is dat er een platform is, waar sleutelfiguren aan elkaar verbonden kunnen worden en waar kennis gedeeld kan worden. Het gaat dan wel om het realiseren van gemeenschappelijke doelen.

Er wordt sinds begin 2016 met gewerkt met een procesmodel; waarbij een onderliggende visie op netwerken wordt toegepast die uitgaat van een groeimodel in drie stadia.

‘Om te komen tot resultaten in duurzaamheid is niet zo heel moeilijk. Maar om het denken te veranderen en om dat proces op gang te krijgen, dusdanig dat inzichten oplevert waardoor die processen spontaan gaan verlopen, heb je proceskennis voor nodig. Dat wordt onvoldoende ingezien’.

Het netwerk van initiatieven dat elkaar nu ongeveer drie maal heeft ontmoet (7 juni, 14 en 21 september) begint een vorm van vertrouwen te ontwikkelen, omdat er veel overlap is in denkbeelden en doelen maar het is nog zeer aftastend omdat men elkaar te kort en te slecht kent.

Er is grosso modo veel zelfvertrouwen en onderling vertrouwen in het nieuwe netwerk in Limburg: een geloof dat het zo gaat lukken via de huidige ingestoken weg. Er wordt gezocht naar gedeelde waarden, er is openheid, een goede sfeer en een óns ken óns cultuur.

‘We zijn op een andere manier naar de netwerken gaan kijken en hebben nieuwe inzichten opgedaan’

Over zelfsturing wordt gezegd dat het daar nog te vroeg voor is, maar dat het er wel van komen kan. Er staat nog van alles open, en nieuwe mensen en nieuwe ambities zijn welkom.

Eindconclusie

De ontwikkeling van de drie netwerken is zeer verschillend waar het gaat om de wijze waarop netwerken vorm krijgen en welke rol de provincies spelen, maar ook de cultuur van een regio, de manier van samenwerking, de manier waarop wordt geleerd en hoe vertrouwen groeit verschilt.

Er is echter ook een opvallende overeenkomst: ze beseffen allemaal heel goed, dat ze een weg hebben afgelegd van trial en error, in de zogeheten niches, om door te kunnen gaan met de voortschrijdende inzichten. Er is echter te weinig aandacht geweest voor goede monitoring en borging van de leerprocessen.

De programma's en de projecten daarbinnen hebben echter wel degelijk effect op de regio, en hebben aantrekkingskracht op deelnemende actoren. Er is energie en veranderkracht zichtbaar in potentie, om sterker te staan als regionaal programma. Er is ambitie om een punt te kunnen maken op regimelevel, maar liefst eerst nog als gefaciliteerd beleidsnetwerk, om op termijn op eigen benen te kunnen staan. Belangrijk is om meer diversiteit in deelnemende actoren te krijgen.

De mate van zelfsturing en veranderkracht lijkt samen te hangen met de leerprocessen die sterk onder invloed staan van de programmastructuur, die subsidie- en project gedreven is. Dat betekent dat er een spanningsveld is tussen presteren op korte termijn projectniveau en langere termijn leren. Alle netwerken zijn wel op weg naar zelfsturing, maar zullen in 2017 allemaal behoefte hebben aan verdere financiering voor coördinatie, facilitatie, training en monitoring. Daarmee wordt continuïteit en doorontwikkeling van duurzame regionale netwerken geborgd. Interessant is om over een jaar weer te kijken hoe het de netwerken vergaat en wat ze sterk en duurzaam maakt.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	2
SAMENVATTING	3
INHOUDSOPGAVE	6
1 INLEIDING	8
1.1 Doel	8
2. ONDERZOEKSVRAAG	9
2.1 Onderzoeksvragen	9
1.2 Concepten	9
3 METHODEN	13
3.1 Uitgangspunten	13
3.2 Toelichting methoden	13
4 RESULTATEN UTRECHT	15
4.1 Inleiding	15
4.2 Hoe het was het in 2014	15
4.3 Ambitie	16
4.4 Rol DuurzaamDoor/Provincie/Financieringsstructuur	16
4.5 Netwerkstructuur en diversiteit	17
4.6 Resultaten	20
4.7 Leerprocessen	21
4.8 Vertrouwen	22
4.9 Commitment	23
4.10 Reframen/flexibiliteit	23
4.11 Zelfsturing	24
4.12 Veranderkracht	25
4.13 Conclusies Utrecht	25
5. RESULTATEN FLEVOLAND	27
5.1 Hoe het was in 2014	27
5.2 Ambitie	27
5.3 Rol Duurzaam Door/Provincie/Financieringsstructuur	28
5.4 Netwerkstructuur	30
5.5 Resultaten	32
5.6 Leerprocessen	34
5.7 Vertrouwen	35
5.8 Commitment	35

5.9	Reframen.....	35
5.10	Zelfsturing	36
5.11	Veranderkracht	37
5.12	Conclusies Flevoland.....	37
6	RESULTATEN LIMBURG	40
6.1	Hoe het was in 2014.....	40
6.2	Ambitie	40
6.3	Rol Provincie/Financieringsstructuur	41
6.4	Netwerkstructuur.....	42
6.5	Resultaten	43
6.7	Vertrouwen	45
6.8	Commitment	46
6.9	Reframen/flexibiliteit	47
6.10	Zelfsturing	47
6.11	Veranderkracht	47
6.12	Conclusies.....	48
7	DISCUSSIE.....	49
7.1	Inleiding.....	49
7.2	Kernbegrippen.....	49
7.3	Ambities	50
7.4	Rol provincie en financieringsstructuur	51
7.4	Netwerkstructuur.....	52
7.5	Resultaten	53
7.7	Leerproces.....	54
7.8	Vertrouwen, commitment en reframen	55
7.9	Zelfsturing en veranderkracht.....	56
7.10	Adviezen.....	56
8	CONCLUSIES	57
	BRONNEN	599
	BIJLAGE 1 INTERVIEWS	600
	BIJLAGE 2 LEERBIJEENKOMSTEN	633

1 INLEIDING

Begin 2014 vond de O-meting plaats in drie duurzaamheidsnetwerken in respectievelijk Limburg, Utrecht en Flevoland. Deze netwerken waren min of meer geselecteerd op hun potentie om snel en effectief duurzaamheidsresultaten te kunnen realiseren. De verwachting was dat deze netwerken aansprekende voorbeelden zouden kunnen worden.

In de O-meting in 2014 is binnen drie duurzaamheidsnetwerken de stand van zaken gemeten en zijn de netwerken bevraagd naar hun ambities, samenstelling, rollen en belangen. Ook is gevraagd naar percepties op vertrouwen, commitment, reframen (in de zin van bereidheid tot leren), competenties en ondersteuningsbehoefte. Gezien deze reeds beschikbare gegevens leek het interessant om anno 2016 een vervolgmeting in deze netwerken te verrichten en boven water te halen wat er in de tussentijd is gebeurd en wat de resultaten zijn.

Dit is de verslaglegging van de follow up monitoring die plaatsvond gedurende 2016. Doel is om nog binnen het lopende programma van Duurzaam Door binnen de drie eerder gemonitorde netwerken inzicht te verkrijgen in de reflexiviteit en de effectiviteit van de netwerken. Het gaat er om te ontdekken wat de netwerken concreet opleveren aan duurzaamheid en hoe ze dat doen. Zijn er condities die het leren en samenwerken versterken? Er is behoefte aan inzicht en instrumentarium hoe versnellingen naar duurzaamheid te realiseren.

Er gebeurt veel in diverse netwerken, maar waar zijn nu echte kiemen van transitie waar te nemen? Hoe werkt zelfsturing en hoe herken en versterk je veranderkracht? Welke interventies helpen hierbij? Hoe krijg je iets voorbij het regime level, zodat er echte cultuuromslagen mogelijk worden. Hebben de duurzaamheidsnetwerken van Duurzaam Door hier ervaring en inzicht in?

1.1 Doel

Door het onderzoek worden de netwerken zelfbewuster van hun kracht en zwakte en mogelijkheden. Hiermee kunnen zij heroriënteren, ingrijpen en bijsturen, oftewel hun eigen transitieproces begrijpen en managen. Ook wordt het zichtbaar hoe de netwerken er nu voor staan, of er goede hoop mag zijn op continuïteit van regionale veranderkracht als het programma afloopt en wat er nodig is om reflexieve en effectieve netwerken te ontwikkelen. Ook ontstaan inzichten in de wijze waarop transities verlopen en ontwikkelen.

2. ONDERZOEKSVRAAG

2.1 Onderzoeksvragen

Hoofdvraag

Hoe kunnen collaboratief lerende duurzaamheidsnetwerken duurzaamheid zelfsturend vormgeven, wat zijn de condities voor en de effectiviteit van deze netwerken?

Kernvraagstukken

- Wat is de relatie tussen het leerproces en het (leer)resultaat?
- Wat is de relatie tussen het leerproces en veranderkracht (change agency)?

Kortom: bevindt zich veranderkracht in de regionale duurzaamheidsnetwerken van Duurzaam Door? Hoe wordt deze zichtbaar en wat is er nodig om deze kracht te vergroten?

Deelvragen

1. Wat zijn de resultaten?
 - Welke output is gerealiseerd, welke projecten zijn geslaagd?
 - Wat zijn opvallende gebeurtenissen?
 - Wat zijn succesfactoren
2. Wat is de dynamiek in de netwerken?
 - Wat is er geleerd, wat zijn de voortschrijdende inzichten?
 - Wat is de rol van de change agents?
 - Wat is de rol van trust, commitment en reframing?
3. Welke ondersteuning is van belang?
 - Welke coaching/sociaal instrumentarium is ingezet?
 - Welke (duurzaamheids)competenties zijn van belang?
 - Welke interventies bevorderen het sociale leren en governance in deze netwerken?
4. Hoe worden de netwerken zelfsturend?
 - Is er sprake van een transitie naar een nieuw regime, een cultuuromslag?
 - Welke condities garanderen reflexiviteit én effectiviteit?
 - Wat zijn bijzondere aandachtspunten in netwerkontwikkeling ?

1.2 Concepten

In dit onderzoek zitten ongeveer 20 verschillende begrippen die met elkaar betekenis hebben. We bespreken hier de afzonderlijke begrippen en daarna de samenhang daartussen.

Transitie	systeemverandering op meerdere niveaus tegelijk, in meerdere sectoren en op meerdere schaalniveaus in de samenleving, waardoor culturen van leven en werken diepgaand veranderen.
Niche	Veilige plek in ruimte en tijd in de beginfase in transitie waar een experiment kan plaatsvinden, waar creativiteit en kiemkracht zit, fouten

gemaakt mogen worden en waarbinnen geleerd kan worden.

Regime	Fase in transitie waar het (spel)regels gelden en die ook verdedigd worden door regimespelers. Fase waar (machts)strijd kan ontstaan tussen vernieuwing (impulsen uit de niche fase) en behoud. Resultaat van de strijd kan zijn dat er een nieuwe cultuur doorbreekt, met nieuwe spelregels etc.
Financiering	geldelijke ondersteuning voor een periode van x jaren, voor bepaalde doelen. De uitvoering ligt binnen DuurzaamDoor per provincie waarbij wordt beslist en wordt gecontroleerd.
Ambitie	per provincie worden spannende langere termijn doelen op netwerkniveau geformuleerd zoals bijvoorbeeld het realiseren van duurzaamheid, inclusief de kwaliteit van het proces, de te bereiken aantallen en soorten doelgroepen en de te verwachten effecten.
Netwerkstructuur	de diversiteit van en samenwerking tussen verschillende typen actoren of instituties zoals wetenschap, onderwijs, overheid, ondernemers, en burgerinitiatieven die op een bepaald level (lokaal, regionaal, landelijk) actief zijn en verschillen in kennis, belangen, taal, perceptie en gedrag inbrengen.
Beleidsnetwerk	in het DuurzaamDoor programma gaat het over gefaciliteerde regionale beleidsnetwerken, gestuurd op ambities in het programma en ondersteund door regisseurs en facilitatoren.
Governance	we vatten het netwerk op als een multi-actor systeem waarin de verschillende partijen in elkaars voordeel kunnen handelen, en waarin rollen in principe gelijkwaardig zijn. Netwerkactoren verbinden zich vanuit eigen intrinsieke waarden aan duurzaamheidsdoelen in de context van beleid.
Rollen	binnen een beleidsnetwerk hebben actoren een bepaalde rol, zoals een regierol, een uitvoerende rol, een meewerkende rol, een meedenkende rol, een faciliterende, of een onderzoekende rol etc.
Netwerkdynamiek	in een netwerk wordt samengewerkt aan gedeelde belangen, karakter en wisselende kwaliteit (kracht en de zwakte) van de samenwerking bepalen de dynamiek en de effectiviteit van de samenwerking.
Sociaal leren	leerprocessen die in de interactie tussen actoren ontstaan; veronderstellen individueel leren én gezamenlijk leren, leidend tot nieuwe individuele kennis en inzichten én nieuwe gedeelde kennis en inzichten en mogelijk nieuwe acties, met name wanneer de deelnemers verschillende achtergronden hebben.
Sociaal instrumentarium	interventies door regisseurs, facilitatoren, begeleiders, onderzoekers of anderen in het sociale innovatieproces, waarin relaties, rollen en kennis voortdurend verschuiven. Interventies met instrumenten die werken als smeerolie voor relaties, of als katalysator voor groter bewustzijn over dynamiek, waardoor zelfbewuster gehandeld kan worden.
Vertrouwen	de keuze om iemand of een groep het voordeel van de twijfel te gunnen en het risico te durven nemen dat andermans acties hem of haar niet zullen beschadigen, dat afspraken worden nagekomen en eerlijk en respectvol wordt gehandeld.
Commitment	de toewijding in tijd, geld, kennis, energie en andere bronnen van actoren in een netwerk, groep of project aan gezamenlijke intenties, waarden, belangen en afspraken.
Reframen	het laten ontstaan van nieuwe inzichten, andere probleempercepties

	oplossingen en visies op niveau van personen, actoren en groepen. Iets krijgt nieuwe betekenis.
Reflexiviteit	de bereidheid tot heroriënteren op een idee, een aanname, een mening, een gevoel, door meer op afstand te kijken en meer ruimte te geven aan iets onverwachts, iets anders. Het is daarmee een vorm van flexibiliteit die kan leiden tot reframen.
Output	tastbare en zichtbare resultaten, dit kunnen zowel procesresultaten zijn, als kennis ontwikkeling als materiele producten, zoals technische innovaties.
Zelfsturing	de afwezigheid van sturing of steun van buiten of bovenaf, de vrijheid en de kracht hebben om zelfstandig te beslissingen te nemen en deze uit te voeren als actor.
Change agents	personen of actoren die een kiem van verandering versterken of versnellen door op kritieke momenten capaciteit en competenties in te zetten, waardoor een vliegwiel van verandering gaat draaien.
Veranderkracht	de capaciteit en de competentie om innovatie, om innovatie te onderzoeken aan te jagen in een zelfsturend netwerk, om onzekerheid, weerstand en gebrek aan middelen te negeren en door te gaan met de gezamenlijke duurzaamheidsintentie richting resultaten. Dit wordt ook wel agency genoemd.

Samenhang

Er zijn doelen voor duurzaamheid geformuleerd op landelijk beleidsniveau en daaraan worden middelen en instrumenten zodanig gekoppeld dat regionale multi-actor netwerken of knooppunten kunnen ontstaan of voortbestaan, die op langere termijn zelfstandig kunnen opereren in de transitie naar duurzaamheid. De multi-actor (5-O) netwerken ontwikkelen zich op basis van een regie daarop; een regisseur nodigt de actoren uit om gezamenlijk in actie te komen en duurzaamheidsprojecten te formuleren en uit te voeren, binnen de condities van de voorgestelde subsidies. Hiermee wordt onmiddellijk duidelijk dat het regionaal gefaciliteerde beleidsnetwerken betreft. Er kan een facilitator bij worden gevraagd om het proces en de dynamiek van de samenwerking en het gezamenlijke leren te begeleiden en te monitoren met inzet van sociaal instrumentarium. Aandachtspunt bij de vorming van netwerken en de uitvoering van initiatieven is de financieringsconstructie, soms loopt deze van jaar tot jaar, soms zijn er langere periodes. Tweede aandachtspunt bij de start van de netwerken is de vraag welke actoren netwerkpartner worden en welke niet. In het proces van ambities, verwachtingen en mogelijkheden benoemen start het proces van uitvoeren. In de dynamiek van uitvoering, samenwerken en het realiseren van resultaten zit een leerproces. Dit sociale leerproces ontstaat omdat alle betrokkenen gezamenlijk aan innovatie werken, en daarbij de grenzen verkennen van hun eigen kennis, en die van anderen. In het gezamenlijke zoekproces, eigenlijk een co-creatieproces, worden zowel op individueel niveau, op projectniveau als op regionaal beleidsnetwerkniveau lessen geleerd. De samenwerking kent een dynamiek van meer of minder vertrouwen, meer of minder commitment en meer of minder bereidheid om te leren en iets nieuws te ontdekken. Deze dynamiek heeft weer effect op de kracht en de zwakte van de samenwerking, de efficiëntie en de resultaten. Als mensen elkaar wel vertrouwen zijn ze open, delen ze kennis, willen ze er meer energie in steken, zijn ze betrokkener en nieuwsgieriger naar elkaar en naar de toekomst. Als dat positief wordt ervaren, zal het netwerk meer ruimte geven aan zogenaamde change agents, een soort deeltjes versnellers, personen die alles een beetje anders doen, maar wel een deur open zetten naar mogelijkheden, hoe onverwacht ook. Als zowel de bereidheid om elkaar te vertrouwen, te leren en te innoveren groot zijn ontstaat er energie in een netwerk om samen nieuwe dingen te doen, met het risico op mislukken. Er is dan minder angst, want men weet dat men er samen van kan leren en

elkaar opvangt. Je zou kunnen zeggen dat er dan agency is oftewel veranderkracht. Er kunnen risico's genomen worden, er is experimenteerruimte. Die ruimte is de niche van een transitie, waar er van alles mag en kan. In die fase kan en hoeft een netwerk nog niet zelfsturend te zijn en mag gesteund worden. Na enkele jaren van doen en leren kan een netwerk een vorm ontwikkelen waarmee men op elkaar kan bouwen, het zogenaamde 'klijven' waarmee zich eventueel een cultuur ontwikkelt; 'zo doen we dat'. Dan wordt er gesproken van 'blijven.'

3 METHODEN

3.1 Uitgangspunten

Er wordt in dit onderzoek een mix van methoden gebruikt, daarom wordt het ook wel de ‘mixed-method’ aanpak genoemd. De onderzoeksmethode heeft in ieder geval een lerende en reflexieve insteek, heeft ten doel dat zowel onderzoeker als onderzochte in staat zijn om te leren van de afgelopen periode. Context van het onderzoek is immers een lerend en zich evoluerend netwerk, waarbij het gaat om co-creatie van kennis, tussen kennisinstelling, overheid, ondernemers en samenleving, waarin meerdere actoren kennis inbrengen en samen nieuwe kennis ontwikkeld wordt.

Hierbinnen wordt een vorm van Reflexieve Monitoring in Actie toegepast om de reflexiviteit te vergroten. Daarbinnen worden verschillende technieken gebruikt, zoals monitoring- interventies in het netwerk (kritische incidenten analyse gecombineerd met de tijdlijnanalyse), learning histories (interviews) met enkele change agents en een follow up survey (vragenlijst) onder de regionale netwerkdeelnemers. Er zijn daarmee drie parallelle onderzoeksporen uitgezet:

- A. Survey (vragenlijst met 27 vragen) bij actieve netwerkleden, ongeveer 10 per netwerk.
- B. Leerateliers reflexieve monitoring in actie (RMA) met de drie genoemde netwerken, met de actieve netwerkleden.
- C. Interviews met drie personen per netwerk.

Deze drie vormen van dataverzameling zijn aanvullend op elkaar; de informatie uit de surveys is relatief oppervlakkig maar geeft wel zicht in een aantal structuurkenmerken (samenstelling, interacties en dynamiek) van de netwerken. De informatie uit de interviews geeft in principe voorbeelden en bijzondere uitspraken en de informatie uit de leerateliers geeft de mogelijkheid om ervaringen en inzichten op het niveau van het netwerk bespreekbaar te maken. Daarmee wordt het mogelijk om de diversiteit van ervaringen in de afgelopen twee jaren expliciet te krijgen, te cross-checken en aan elkaar te verbinden.

3.2 Toelichting methoden

Het survey

Het survey bestaat uit een vragenlijst van 27 vragen die allereerst ingaan op de samenstelling, de ambities, de rollen en belangrijke veranderingen daarin. Vervolgens wordt ingezoomd op de ervaringen van de afgelopen jaren, de sterktes en de zwaktes en de kwaliteit van samenwerken. Daarna komen het leerproces, innovatie en de resultaten aan de orde. Tenslotte wordt gevraagd naar ondersteuning en zelfsturing. De vragenlijst is als separate bijlage verkrijgbaar.

De interviews

Doel van de interviews was verhalen over de afgelopen twee jaar te horen, van actieve en betrokken netwerkpartners. Uit die verhalen zou kunnen blijken waar momenten, activiteiten of personen samen komen in kritische momenten, waar de dynamiek in het netwerk een omslagpunt doormaakt. Deze omslagpunten worden gezien als leermomenten, waaruit duidelijker blijkt wat succesfactoren zijn, wat een netwerk sterk maakt, waarmee veranderkracht ontstaat. Per regio zijn drie personen geselecteerd voor een interview. Zie Bijlage 1 voor de checklist bij deze interviews.

De leerbijeenkomsten

In de leerbijeenkomsten werden de meest actieve netwerkpartners uitgenodigd, om met elkaar explicieter te maken wat goed ging en wat minder goed ging. Hierbij werd de tijdlijnmethode met kritische incidenten gebruikt, om helderder te krijgen, wat elke deelnemers als positief en teleurstellend ervoer. Door dit te delen in het netwerk wordt het netwerk onmiddellijk een lerend netwerk. De lessen die gezamenlijk worden getrokken creëren een netwerkbewustzijn waarmee toekomstige acties geformuleerd kunnen worden. Dat wordt dan ook gedaan. Deze acties zijn gebaseerd op een gemeenschappelijke visie op basis van een heroriëntatie in de leerbijeenkomst. Per provincie is minstens 1 leerbijeenkomst georganiseerd of bijgewoond. Een leerbijeenkomst bestaat in de basis uit deelnemers van het regionale DuurzaamDoor netwerk. In Flevoland verliep deze bijeenkomst volgens het boekje. In Utrecht is het niet gelukt een dergelijke bijeenkomst te organiseren. Ter vervanging daarvan heeft een tijdlijn analyse plaatsgevonden met de regisseur. En in Limburg zijn drie opeenvolgende netwerkbijeenkomsten bijgewoond om een beeld van vangen van de ontwikkelingen. Zie Bijlage 2.

4 RESULTATEN UTRECHT

4.1 Inleiding

In de komende drie hoofdstukken worden de drie regio's Utrecht, Flevoland en Limburg afzonderlijk besproken. Het zijn eigenlijk drie aparte deelverslagen.

Dit hoofdstuk bespreekt de situatie in Utrecht over de periode 2014-2016. Eerst wordt een korte schets uit de 0-meting gegeven. Daarna wordt ingegaan op de volgende deelaspecten: de ambities, de rollen, de netwerkstructuur, de resultaten en de leerprocessen. Vervolgens wordt ingezoomd op de rol van vertrouwen, reframen en commitment, gevolgd door conclusies en aanbevelingen over de mate van zelfsturing en de veranderkracht.

4.2 Hoe het was het in 2014

Wat heeft het netwerk nodig? Wat hebben partners van het netwerk nodig?

Eén van de partners geeft aan behoefte te hebben aan een trekker. Dit levert discussie op. NMU heeft op dit moment de rol van gastheer en van deelnemer. Wat men van de trekker verwacht is mogelijk te groot voor de huidige capaciteit. De vraag wordt opgeworpen of niet juist alle partners zelf meer inbreng moeten tonen, waardoor het niet nodig is een sterke trekker te hebben. In de ogen van de provinciaal regisseur is het belangrijk dat alle drie de partijen zich min of meer gelijkwaardig gaan opstellen, en qua energie een gelijkwaardige inbreng hebben.

Uit de vragenlijst komen nog een aantal aanvullende aandachtspunten naar voren:

- De samenwerking is op dit moment gebaseerd op een 'loshangend setje projecten'; partners zitten er vooral nog met hun eigen projecten in.
- 'Ik heb nog niet het gevoel dat het gemeenschappelijke regionale belang voorop staat'.

Conclusies, discussie en aanbevelingen

Er is sprake van een pril netwerk. De deelnemers geven vooral in de vragenlijst aan nog maar net begonnen te zijn. Ook stellen sommigen dat er nog geen sprake is van een netwerk. De status van het netwerk is nog niet helder. Het netwerk wil zich op de uitvoering van het provinciale programma richten. De samenwerking is hierbij dienend aan de uitvoering en geen doel op zichzelf. Mogelijk is het beter te spreken van een samenwerkingsovereenkomst, dan van een netwerk. Het netwerk bevindt zich in een overgangsfase, doordat de komende tijd de focus meer op uitvoering zal gaan liggen.

En wat valt er nu op?

Er was kortom erg veel onduidelijk begin 2014: wie coördineert, hoe werk je samen, wat gaan we doen, hoe gaan we dat doen? De rol van het netwerk leek ondergeschikt, een 'samenwerkings-overeenkomst' leek beter. Tegelijkertijd is er wel veel intentie om uitvoeringsgericht bezig te zijn, dankzij of ondanks een netwerk.

Opvallend van de afgelopen twee jaren is, dat de focus inderdaad op uitvoering is komen te liggen en onduidelijkheden niet aan de orde zijn; er worden projecten uitgevoerd. Rollen zijn helder. De NMU is centraal aanspreekpunt. De samenwerking is nog steeds dienend aan de uitvoering en geen doel op zichzelf. Het 'regionale netwerk' ervaart zichzelf niet als een netwerk, maar als een programma.

In onderstaande paragraaf gaan we dieper in op de dynamiek in het Utrechtse netwerk: netwerkstructuur, de resultaten, de leerprocessen, het vertrouwen, commitment en de bereidheid om te veranderen en te leren (reframen). Uiteindelijk leidt de dynamiek in het netwerk mogelijk tot een veranderepotentieel, een veranderkracht, waarmee toekomstige DuurzaamDoor netwerken verder kunnen in 2017.

4.3 Ambitie

In het jaarverslag wordt de opdracht aan de drie samenwerkingspartners (NME, EBU en CDO) als volgt beschreven:

Het opstellen van een gezamenlijk plan met een eenvoudige organisatiestructuur, een duidelijke focus, en waarbij de verschillende agenda's worden verbonden.

Op overkoepelend niveau is voor het programma DuurzaamDoor geen inhoudelijke ambitie geformuleerd. Deze komt tot uiting in de vier deelprogramma's, met elk hun eigen doelstelling (zie onder).

Sociaal ondernemerschap en jongeren	Het vergroten van de betrokkenheid van jongeren bij reële duurzaamheidsvraagstukken in de provincie Utrecht.
Energieke samenleving	Stimuleren bewonersinitiatieven: inhoudelijk informeren, verbinden, ondersteunen, coachen. Onderzoek naar verbreding.
Energiebesparing in de bestaande bouw	Versnellen energiebesparing door motiveren en ondersteunen instellingen, bedrijven en particulieren.
Circulaire economie	Overheden, bedrijven, kennisinstellingen en burgers stimuleren om grondstoffen her te gebruiken en manieren vinden om bedrijfsprocessen circulair te maken.

(Bron: Eindrapportage Programma Duurzaam Door Utrecht 2014-2015)

Daarnaast heeft het programma nadrukkelijk proberen aan te sluiten bij de kernprincipes van DuurzaamDoor: ontwikkelen, verbinden, opschalen. De respondenten van de questionnaire zien de ambitie van het netwerk ook op dit niveau. Ze beschrijven de ambitie in bewoordingen die aansluiten bij de kernprincipes: samenwerking, afstemming, zoeken naar matches, kennisdelen, opschalen, verbinden, versnellen. Een aantal voorbeeld citaten, waarin deelnemers de ambitie van het netwerk beschrijven:

'Versnellen duurzame ontwikkeling door samenwerking op uitvoeringsniveau'

'Van onderaf duurzame veranderingen doorvoeren'

'Versterken en versnellen van samenwerking t.b.v. realiseren duurzaamheidsdoelen en ambities'

Over het algemeen ervaren de respondenten van de questionnaire het netwerk als ambitieus. Hierbij wordt opgemerkt dat het een ambitieus programma is gezien het beperkte budget en het korte tijdsbestek.

4.4 Rol DuurzaamDoor/Provincie/Financieringsstructuur

De rol van DuurzaamDoor is manifest via een subsidiestructuur voor projecten bij de provincie en een gedelegeerde coördinatiestructuur bij NMU. Deze combinatie is niet optimaal gebleken. Duurzaam Door heeft besloten een themagerichte insteek te nemen waardoor de projecten en de bijbehorende

netwerken zich langs de thema's voeding en energie ontwikkelen. De financieringsstructuur is daarmee voornamelijk projectgebonden, en niet meteen netwerkgebonden. In 2014 ontstaat vertraging in de toekenning, waardoor projecten moeilijk van start kunnen gaan. In 2015 lopen alle projecten goed, maar wordt geconstateerd dat de projecten te veel met zichzelf bezig zijn. Het DuurzaamDoor programma heeft hiermee een faciliterende opstart werking, op projectniveau. NMU krijgt pas in een later stadium ook een rol op netwerkniveau.

Er is een spanning tussen project- en netwerkverantwoording:

'De verantwoording over projectresultaten is precies wat we niet willen. Dat is ook niet waar DuurzaamDoor over zou moeten gaan. Dit heeft te maken met de getrapte manier van opdrachtgeverschap. De Provincie Utrecht geeft ons opdracht om de regionale opdracht uit te voeren en daarvoor een programma te schrijven. Nu heeft de Provincie Utrecht een subsidieverordening die alleen over projecten gaat, maar niet over programma's. Programma's zitten iets anders in elkaar dan subsidies: je wilt wel iets bereiken met een programma, maar dat is iets anders dan projectresultaten (zoals "ton CO2 reductie"). Dat soort zaken wilde de Provincie wel graag, en ze wilde ook heel veel zaken van tevoren vastleggen. Het heeft ons gedwongen om heel erg met de projecten aan de slag te gaan en het programmatisch karakter ("de DuurzaamDoor koepel") hebben wij daardoor los moeten laten. Dat was een leerpunt voor de Provincie: zorg dat je die flexibiliteit ook in de afdeling "Subsidies & inkoop" doorvertaalt. Tegelijkertijd heeft de Provincie richting RVO ook allerlei controleverplichtingen. Dit systeem wil niemand, maar het is er wel.'

De subsidieverordening wordt als behoorlijk sturend ervaren:

'Omdat het geld via de Provincie gaat en de Provincie haar eigen subsidieverordening er ook nog eens overheen legt, ontstaat er nog een set aanvullende eisen. RVO gaf mee: je mag best een focus aanbrengen. Maar die is nu wel heel smal geworden. We hebben bijvoorbeeld op het thema 'Energie' gefocust. Dat is een goed thema maar er zijn ook meer organisaties die in de groene hoek zitten. Wat zij doen past ook onder duurzaamheid, maar die mogen alleen niet mee. Waarom niet? Omdat dat niet mag van de subsidie. Het is niet het veld dat het zelf mag bedenken vanuit de eigen kerntaken, kernexpertise of klantvraag.'

De wijze van projectverantwoording kan soepeler. Daar wordt in de herfst van 2016 een interessante stap in gezet richting een ruimer speelveld. Daarmee werkt DuurzaamDoor ook door op het niveau van financiële verantwoording.

Uit het survey blijkt dat er sterke behoefte is aan doorgaande financiering en facilitering.

Conclusie: er is diepe wens voor meer ruimte om zelf keuzes te maken, waarvoor meer flexibiliteit in de provinciale subsidieverordening wordt gevraagd binnen een doorgaande financiering.

4.5 Netwerkdynamiek

DuurzaamDoor Utrecht profileert zich niet als netwerk. Het ziet zichzelf als een programma waarbinnen diverse netwerken actief zijn:

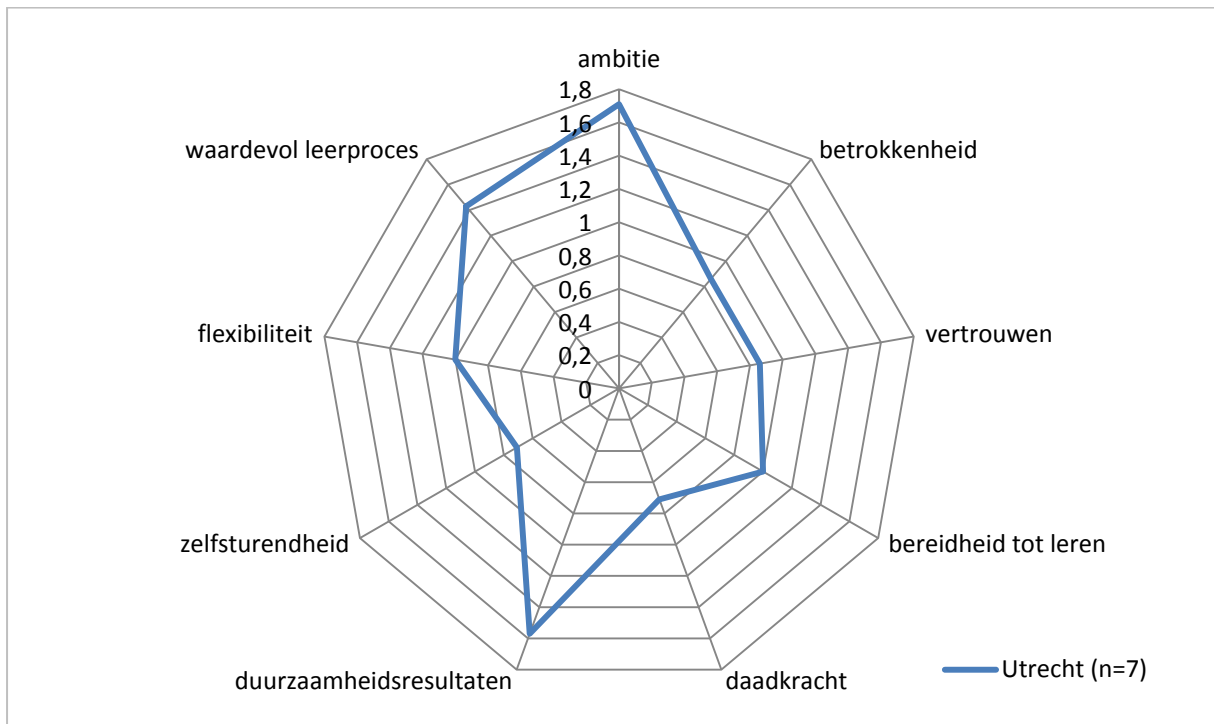
'We zijn een programma waaronder verschillende netwerken hangen'

De 15 projecten binnen het programma zijn vrijwel allemaal getrokken door een Omgevings-partij (NMU 10x, CNME Amersfoort 6x, ODRU 4x, IVN 1x, Utrecht Natuurlijk 1x), waarbij wel een aantal keer de opdracht is uitbesteed. Daarnaast is één van de projecten getrokken door EBU en NMU samen.

Aan de respondenten is een aantal uitspraken betreffende de dynamiek van het netwerk voorgelegd, met de vraag in hoeverre zij zich hierin kunnen vinden (zie tabel 2 voor de uitspraken). Onderstaand

spindigram toont hoe respondenten de dynamiek van het netwerk voor deze verschillende aspecten ervaren.

Spindigram: Ervaren dynamiek van het netwerk Utrecht



Dynamiek van het netwerk DuurzaamDoor Utrecht zoals ervaren door respondenten van de enquête. Bij een score van 1 zijn de respondenten het gemiddeld enigszins eens met de desbetreffende uitspraak; bij een score van 2 zijn de respondenten het gemiddeld genomen eens met de uitspraak.

De deelnemers geven de hoogste scores voor de aspecten 1) ambitie, 2) realisatie van duurzaamheidsresultaten en 3) waardevol leerproces, zoals verwoord in de uitspraken:

‘We zijn ambitieus (we hebben spannende langere termijn doelen).’

‘We realiseren duurzaamheidsresultaten (sociaal, ecologisch en/of technisch).’

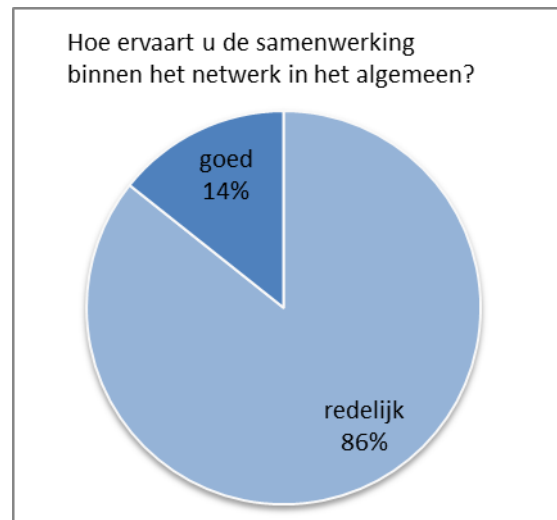
‘We hebben samen een waardevol leerproces.’

De uitspraken met betrekking tot zelfsturing en daadkracht vinden zij het minst van toepassing op het netwerk:

‘We zijn zelfsturend (zelfstandig en onafhankelijk).’

‘We zijn daadkrachtig (we nemen besluiten en zetten stappen).’

De meerderheid van de respondenten ervaart de samenwerking als ‘redelijk’ (86%), de overige 14% ervaart de samenwerking als goed



Utrecht (n=7)

Tabel 2. Scores op deelaspecten

Aspecten	Score
We zijn ambitieus (we hebben spannende langere termijn doelen).	1.71
We realiseren duurzaamheidsresultaten (sociaal, ecologisch en/of technisch).	1.57
We hebben samen een waardevol leerproces.	1.43
We zijn bereid om te leren (we staan open voor nieuwe kennis en ideeën, en willen samen en van elkaar leren).	1.00
We zijn flexibel (we zijn in staat om ons aan te passen aan veranderende situaties).	1.00
We zijn betrokken (we tonen inzet en wederzijdse steun in kennis, tijd en energie).	0.86
We vertrouwen elkaar (we zijn eerlijk, open en oprecht).	0.86
We zijn daadkrachtig (we nemen besluiten en zetten stappen).	0.71
We zijn zelfsturend (zelfstandig en onafhankelijk).	0.71

Dynamiek van het netwerk Utrecht zoals ervaren door respondenten questionnaire, gerangschikt van hoog naar laag (n=7) Bij een score van 1 zijn de respondenten het gemiddeld enigszins eens met de desbetreffende uitspraak; bij een score van 2 zijn de respondenten het gemiddeld genomen eens met de uitspraak.

Elk netwerk maakt keuzes die het beste passen bij de startsituatie:

‘In het begin hebben we het wel gehad over de profileringsvraag: hoe belangrijk vinden wij het bijvoorbeeld om een gezamenlijke website of logo te hebben? Die aspecten vonden we uiteindelijk minder relevant dan per deelprogramma onze doelen bereiken. Maar om daar een koepel overheen te zetten en ons naar buiten toe als DuurzaamDoor Utrecht te presenteren, daar hebben wij destijds niet voor gekozen met de stuurgroep.’

De trekkersrol heeft NMU ongelofelijk veel energie gekost (uit interview):

‘Deels omdat het hen compleet ongewoon was om met partijen als ODRU of NMC Amersfoort in een project te zitten als penvoerder, deels vanwege allerlei situationele redenen. Het fenomeen programmamanagement was nieuw voor NMU op organisatie-overstijgend niveau. NMU is niet van zichzelf een projectorganisatie, dat kon ook niet. Ze waren er simpelweg nog niet op ingericht en dat heeft enorm veel energie gekost.’

Conclusie: in het aannemen van een nieuwe rol gaat veel tijd zitten in het ontdekken daarvan. Mogelijk is daar meer ondersteuning bij nodig.

4.6 Resultaten

Binnen het programma DuurzaamDoor Utrecht zijn 15 projecten uitgevoerd binnen vier programma's. Bijvoorbeeld binnen Programma 1:

Binnen Programma 1 zijn drie projecten uitgevoerd:

EnergyXplorelab (trekker IVN)

Scholieren uit het voortgezet onderwijs gaan actief aan de slag met echte duurzaamheidsvraagstukken van een bedrijf of organisatie in de regio

Duurzaam Door Young Solution (trekker Utrecht Natuurlijk)

Bijeenkomsten jongeren, organisaties en initiatieven rond maatschappelijke thema's en duurzaamheid.
Voor en door jongeren.

Changelab (Matchpoint, in opdracht van trekker CNME Amersfoort)

2 leergangen met 10 young professionals van diverse ondernemingen | ½ jaar lang 2 dagen per maand aan maatschappelijk vraagstuk werken | Action learning bij maatschappelijke organisatie | Nieuwe ideeën genereren duurzame ontwikkeling, sociale innovatie | Kansrijke business modellen.

Bron: Eindrapportage Programma Duurzaam Door Utrecht 2014-2015

In Utrecht ontstond in 2014 vertraging door 'gedoe' over de toekenning van de beschikking door de provincie. En mensen vroegen zich af hoe nu verder. Maar goed, er lag een programma met projecten en daarmee werd begin 2015 besloten om maar gewoon te beginnen:

'We hebben heel lang met de handrem erop gezeten, we wisten nog niet hoe we het gingen doen. Op een gegeven moment zijn zaken in een stroomversnelling gekomen. Voor een paar onderdelen zat er ook een hoog trial & error gehalte in. Beide routes kan je terugvinden. 2015 was het jaar waar concrete activiteiten plaatsvonden, stukken meer dan in 2014.'

Er is echter een voortdurende last van de verantwoordingsprocedures:

'Er gaat heel veel tijd en middelen zitten in de administratie die nodig is. Alle samenwerkingsovereenkomsten moesten bijvoorbeeld gecontroleerd worden door een accountant. Maar niet alleen dat, ook de verslaglegging van bijeenkomsten moet een accountant gecontroleerd hebben. Dit is het systeem waarin we gevangen zitten, tussen Rijk, Provincie en de eigen organisatie. Hierdoor gaan middelen naar de verkeerde zaken, de overheadkosten zijn te hoog'

De opstart van de projecten leidde er weer toe dat mensen elkaar wisten te vinden, binnen de projecten. In het jaar 2015 is eigenlijk wel het meeste gebeurd en zijn de meeste projectresultaten gerealiseerd. In 2016 wordt een geheel nieuw plan voor 2016 gemaakt, waarvan de financiering nog niet helder is in september 2016. Het is daarom verstandig om een soepele financiering te hebben om de in gang gezette daadkracht te faciliteren en te realiseren in de komende jaren. Uit de enquête

blijkt dat de deelnemers (die aan de enquête deelgenomen hebben) tevreden zijn over de realisatie van duurzaamheidsresultaten. Dit komt naar voren in uitspraken als:

‘Op uitvoeringsniveau gebeuren er goede dingen met zinvolle resultaten.’
‘Er zijn mooie projecten gerealiseerd.’

Een greep uit de resultaten waar men trots op is:

- Het realiseren van de Alliantie Circelregio Utrecht
- 40 energie-coöperaties die omgeving verduurzamen, 150 energieambassadeurs, 20 projecten met zonnepanelen
- Veel bewoners geactiveerd in relatie tot verduurzaming woningvoorraad en stadslandbouw:

Uit interview:

‘Als ik terugkijk ben ik heel erg trots op het seminar ‘stadslandbouw’ dat wij voor de hele regio hebben gehouden, dat heel goed bezocht was door agrarische ondernemers, mensen uit het buitengebied en bottom-up initiatieven. Dat was een van de toppers aan onze kant. We hebben ook een heel goed seminar gehad over energiebesparing bij schoolgebouwen. Dat krijgt een vervolg in het nieuwe programma. Het was moeilijk om te beginnen, maar was een goede aftrap (veel aandacht vanuit het onderwijs). Dat zijn de hoogtepunten die ik moet koesteren om het vervolg met vertrouwen tegemoet te gaan.’

Over de daadkracht van het netwerk (wat een ander niveau is dan de projecten) zijn de bevroagde deelnemers minder positief. Slechts 2 van de 7 respondenten kunnen zich vinden in de uitspraak ‘we zijn daadkrachtig (we nemen besluiten en zetten stappen)’. Eén van de respondenten stelt: *‘We laten teveel aan de projecttrekker over.’*

Conclusie: er veel gerealiseerd, waar trots over bestaat, maar het heeft erg veel inspanning gekost.

4.7 Leerprocessen

Over het algemeen vinden de bevroagde deelnemers dat ze een waardevol leerproces hebben. De volgende positieve aspecten worden benoemd:

- partners hebben elkaar goed leren kennen,
- weten elkaar beter te vinden,
- goede communicatie over resultaten,
- overheid leert op gelijkwaardige manier samenwerken met niet-overheden,
- meerwaarde door verbinden van op zichzelf staande initiatieven.

Uit de antwoorden van de respondenten klinkt verschillende keren door dat de tijd en aandacht die daadwerkelijk wordt genomen om van elkaar te leren nog beperkt is:

‘Nadruk ligt nu nog veel op uitvoering van projecten en minder op het leren van ervaringen en resultaten.’

‘Buiten de projecten om is de uitwisseling/netwerk beperkt.’

‘Kan nog beter benut worden, ontmoetingen zijn toch wel lastig te realiseren.’

Geïnterviewde geeft aan:

‘Er zijn per deelprogramma een aantal uitwisselingsbijeenkomsten georganiseerd en er is ook een DuurzaamDoor Café georganiseerd. Daar heeft ook onderlinge uitwisseling plaatsgevonden tussen

verschillende onderwerpen. Rond de thema's zijn er de nodige netwerkbijeenkomsten en minisymposia georganiseerd, soms lokaal, soms provinciaal. Het leren zat wel in het programma'.

De leer- en kennisbijeenkomsten in 2015 hebben als resultaat dat projecten nieuwe manieren van werken van elkaar zien en van elkaar leren. Ook wordt men zich bewuster van de successen door ze samen te benoemen en te delen. Ook wordt het netwerk van trekkers zich bewuster van keuzes die gemaakt kunnen worden. Zo wordt bijvoorbeeld besloten om niet meer te investeren in domeinen die te lastig, te complex of te stroperig blijken, zoals bv e-waste en de zorgsector. Een ander voortschrijdend inzicht is dat de planning van projecten meer rekening moet houden met de tijdframes van andere actoren: bijvoorbeeld ondernemers en overheden zouden meer rekening kunnen houden met onderwijskalenders, waardoor projecten meer kansen krijgen en efficiënter kunnen verlopen. Tenslotte leveren de bijeenkomsten een aardig doorkijkje op voor 2016; er ontstaat een plan voor 2016.

Twee respondenten stellen dat de uitwisseling tussen projecten onderling beperkt is gebleven, en dat er vooral binnen de projecten is gewerkt. Ook de uitwisseling tussen de deelprogramma's onderling lijkt beperkt te zijn geweest.

Over inhoudelijke leeraspecten: tijdens de leer- en kennisbijeenkomsten wordt ook duidelijker dat de keuze voor de themagebonden projecten voordelen hebben waar het gaat om direct korte termijn resultaat, maar dat de integratie tussen diezelfde thema's; (bijvoorbeeld tussen voedsel en energie) nog niet plaatsvindt. Zo zijn er bijvoorbeeld overgangsgebieden tussen voedsel en energie, die nu nog niet goed benoemd worden.

Ook wordt beseft dat het leerproces samenhangt met de kwaliteit van samenwerking: *'Je hebt wel een aantal jaren nodig en het liefst een herkansing om dat verder uit te bouwen'*

Conclusie: er zijn leerprocessen op projectniveau en op netwerkniveau, maar er is nog veel meer (tijd) nodig.

4.8 Vertrouwen

Op de uitspraak *'we vertrouwen elkaar (wij zijn eerlijk, open, en oprecht)'* wordt matig gereageerd¹ binnen het survey. Het is in ieder geval een verdeelde reactie. En dat kan iets zeggen over de mate van vertrouwen. Het lijkt niet zo erg hoog.

Uit de interviews blijkt dat er inderdaad een vertrouwensbreuk is geweest: Bij aanvang hebben de partners zelf gezocht hoe ze de samenwerking formeel wilden vormgeven. Wat voor soort collectief ben je? Ben je niet gewoon een verzameling van partijen? Dat uitte zich uiteindelijk in het tekenen van een convenant. Daar hebben de partners heel precies opgeschreven hoe ze wilden rapporteren. Aan het eind van het programma bleek dat er in de rapportage bij sommige partijen iets mis is gegaan. Er bestond een risico dat de partners daardoor het geld zouden mislopen. Dat heeft een vertrouwensbreuk tussen partijen opgeleverd. Les: Convenant pas tekenen als er hele harde afspraken zijn. De verschillende vertegenwoordigers van de organisatie hadden niet dezelfde beslissingsbevoegdheid. Als je niet op dezelfde manier gemandateerd bent, dan moet je eerst nog een aantal lagen door de eigen organisatie voordat je een beslissing kan maken. Dit is zeker voor de NMU heel verschrikkelijk geweest en is wel een fors leerpunt geweest.

'Als je een programma samen opzet moeten alle partijen er baat bij hebben, of op een of andere manier een win-win ervaren. Ik heb er lange tijd naar moeten zoeken. Een win-win kan je via geld ervaren, maar achter geld staan ook uren. Ik hoop dat we dat met z'n allen ook weer kunnen

Van de zeven respondenten zijn twee het met de stelling eens, twee zijn het er enigszins mee eens en drie reageren neutraal (niet eens/niet oneens)

ervaren. We zijn niet alleen maar voor de lucht aan het werk. We hebben allemaal duurzaamheidsambities maar de schoorsteen moet ook doorroken. Dat kan niet als vrijetijdsbesteding. In het eerste programma heeft NMU veel kunnen laten doorlopen van wat er al is. Dit vond ik wat onevenredig veel, maar dat was de ontstaansgeschiedenis. [...]. De balans moet goed blijven, ook in het nieuwe programma. Ik ben wat voorzichtiger geworden. Dat heeft te maken met vertrouwen. Bij de accountantsverklaring op het eind bleek dat een aantal partijen zich niet aan de afspraken heeft gehouden.'

Conclusie: vertrouwen ontstaat hier als het duidelijk is wat er verwacht kan worden en dat vervolgens ook gebeurt. Vertrouwen wordt ondermijnd als het tegenovergestelde gebeurt. Vertrouwen groeit als de balans tussen halen en brengen goed is. Vertrouwen wordt minder als mensen voorzichtiger worden met hun commitment.

4.9 Commitment

Uit het survey blijkt dat de betrokkenheid binnen het netwerk als matig wordt ervaren. De respondenten kunnen zich enigszins vinden in de uitspraak *'we zijn betrokken (we tonen inzet en wederzijdse steun in kennis, tijd en energie)'*, geen enkele respondent is het hier echter overtuigend mee eens. Eén van de respondenten stelt dat er *'inhoudelijk grote betrokkenheid is, maar organisatorisch niet'*.

Tegelijkertijd is er een grote hoeveelheid projectresultaten, wat op zich wel een indicatie is voor commitment aan ambitie en visie van het programma. Maar in de survey wordt geschreven:

'De link met DuurzaamDoor is niet voor een ieder die in projecten werkt even relevant. Er zijn mensen [binnen de projecten en deelprogramma's] die wel actief op de DuurzaamDoor manier werken, maar voor wie het niet belangrijk is dat het [project] onder het DuurzaamDoor programma valt. Niet iedereen hoeft zich daar ook bewust van te zijn.'

Uit interview:

'We zaten er aan de beginkant wel anders in. Dan krijg je toch een klein beetje een concurrentiegevoel. Ik doe een hele hoop moeite, en krijg er bijna niets voor terug en zij een heleboel. Het is nu [bij het opzetten van het vervolgprogramma] veel beter gegaan. De balans van halen en brengen is nu meer in evenwicht.'

'De relaties zijn verstevigd: we staan met elkaar voor een interessante uitdaging om er echt wat van te maken. De sfeer is verbeterd en de noodzaak om bij elkaar te komen is groter. Er is dan ook een wens om met elkaar door te gaan.'

Conclusie: commitment op projectniveau is geen directe reden voor commitment op netwerkniveau. Er is duidelijk wel behoefte om meer voor elkaar te betekenen op netwerkniveau. Het commitment is groeiende, maar heeft geleden onder vertrouwens-breukjes.

4.10 Reframen/flexibiliteit

Een duidelijk voorbeeld van reflexiviteit is te vinden in de beschrijving van de effecten van de leer- en kennisbijeenkomsten, georganiseerd door NMU (interview). Er komen kritische vragen boven water: *'wat los te laten'*, *'hebben we een gezamenlijke identiteit'*, *'hoe kunnen we beter anticiperen op andermans agenda's'*, *'hoe voorkomen we versnippering'*. En er ontstaat nieuwe energie, nieuwe plannen voor 2016 en mogelijk verder.

In de surveys komt *reframing* tot uiting via de begrippen 'flexibiliteit' en 'bereidheid tot leren'. De respondenten beschouwen de uitspraken over beide aspecten als enigszins van toepassing op het netwerk². Over de mate van flexibiliteit lopen de meningen behoorlijk uiteen. Daarnaast wordt ook met betrekking tot flexibiliteit door één van de respondenten het onderscheid gemaakt tussen inhoudelijk en organisatorisch: *op projectinhoud wel, maar zeker niet op organisatorisch gebied*. Eén van de respondenten beschrijft hoe reframing en flexibiliteit tot uiting kwamen in het proces binnen één van de deelprojecten:

'Het vormgeven van een Alliantie Cirkelregio Utrecht is een geleidelijk proces geweest waarbij steeds meer partijen zich aansloten bij de alliantie, het netwerk. De kennis van de afzonderlijke partijen is voortdurend gedeeld en dat leidde tot een andere strategie voor de alliantie dan aanvankelijk voorzien was'.

Een mooi voorbeeld van 'reframen':

'Wij hebben geleerd over de problemen rondom de administratie. We hebben hier in openheid met de Provincie en de accountant over gesproken: hoe gaan we het volgende keer beter doen? Dan kunnen wij meer de nadruk leggen op de successen.'

Conclusie; er is sprake van bereidheid tot reframen, dat vindt ook enigszins plaats, het groeit geleidelijk, maar het is nog niet sterk geborgd, het kan beter.

4.11 Zelfsturing

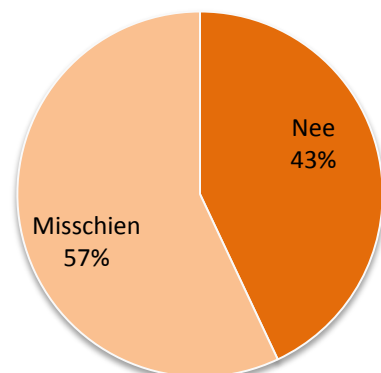
Het netwerk is in haar huidige vorm sterk afhankelijk van coördinatie door NMU, en daarmee sterk afhankelijk van de facilitatie van het leer- en kennisproces. Ook is het netwerk sterk afhankelijk van projectsubsidies. De zelfsturing is niet sterk ontwikkeld omdat het netwerk nog niet echt een duidelijke vorm heeft waarin wordt samengewerkt.

Vergeleken met de andere aspecten wordt de *zelfsturendheid* van het netwerk het laagst beoordeeld (zie Spindigram Utrecht) . Wanneer gevraagd wordt naar de toekomst van het netwerken kan 43% van de respondenten zich niet voorstellen dat het netwerk vanaf 2017 op eigen benen staat; 57 % ziet dit 'misschien' gebeuren. Als toelichting wordt genoemd dat het netwerk wel in ontwikkeling, maar nog niet zelfstandig is.

Om het netwerk draaiende en levendig te houden worden een faciliterende rol en aanjagers als noodzakelijk gezien, en afhankelijk van financiële ondersteuning. Hierbij merkt één van de respondenten op:

'Juist de thema's die niet vanzelf gaan hebben veel baat bij DuurzaamDoor. Hierdoor vervult DuurzaamDoor een katalysatorrol'.

Kunt u zich voorstellen dat dit netwerk vanaf 2017 op eigen benen staat?



² We zijn bereid om te leren (we staan open voor nieuwe kennis en ideeën, en willen samen en van elkaar leren): van de zes respondenten antwoorden twee *mee eens*, twee kiezen *enigszins mee eens*, en twee zijn neutraal (niet eens, niet oneens).

We zijn flexibel (we zijn in staat om ons aan te passen aan veranderende situaties): 1 x zeer mee eens, 2 x mee eens, 1 x enigszins mee eens, 2 x niet eens/niet oneens, 1 x enigszins oneens

Voor het voortbestaan zien alle respondenten subsidie als wenselijk. Daarnaast zien vijf van de zeven inzet van een facilitator als wenselijk voor het voortbestaan, en twee van zeven ondersteuning door RVO.

Conclusie: voortgaande subsidie en facilitering wenselijk, want het netwerk is nog niet zelfsturend.

4.12 Veranderkracht

Twee derde van de respondenten beschouwt 20-50% van de deelnemers als vernieuwers. De rol van vernieuwers wordt als volgt beschreven:

‘Een belangrijke rol. Zij zijn in staat buiten de projecten te denken en te kijken, en snappen waar DuurzaamDoor in wezen om gaat. Schakelen tussen verschillende projecten, deelprogramma’s en andere activiteiten binnen en buiten hun organisatie.’

‘Innovaties inbrengen bij organisaties die meer van bestaande netwerken zijn.’

Het DuurzaamDoor programma kan veel grotere effecten realiseren door meer focus op economische strategische thema’s en door daarbinnen meer in contact te komen met de eindgebruiker zoals de directeur/eigenaar van een kantoor, de particuliere woningeigenaren en de opdrachtgevers. Een vernieuwer:

‘Betrek de eindgebruiker eerder in de programma-netwerkstructuur, dan ontstaat grotere strategische slagkracht en kan je als programma meters gaan maken, blijf niet hangen in de kleine projectjes. Hiervoor moet je je wel durven kiezen!’

Conclusie: er is energie om door te gaan op de bestaande weg, die op langere termijn kan leiden tot verandering richting duurzaamheid. Dat is een mogelijke route voor Utrecht, maar wel een lange. Wellicht interessant om eens stil te staan bij mogelijk versnellingen zoals hierboven geschetst; door meer diversiteit in actoren op netwerkniveau in te brengen aan de ene kant en door meer thematische focus aan de andere kant.

4.13 Conclusies Utrecht

Door te werken via thema’s en projecten is DuurzaamDoor Utrecht slagvaardig op het level van projecten waarbinnen zich projectnetwerken ontwikkelen zoals bijvoorbeeld Energy Explore Lab, Young Solution en Change Lab. Binnen deze projecten werken verschillende stakeholders zoals scholen en ondernemers en burgers goed samen. Tegelijkertijd is er op netwerkniveau van de trekkers van deze projecten minder verbinding, de aandacht gaat primair uit naar het draaien van de projecten. De trekkers van deze projecten zijn voornamelijk organisaties die van oudsher in de NME-hoek zitten. Daar zit de energie.

Gedurende 2015 beseft de coördinator (NMU) met enkele netwerkpartners dat het zinvol is om meer leer- en kennisbijeenkomsten te houden en tegemoet te komen aan de behoefte van ‘een overkoepelend iets’. Het zelfbewustzijn groeit hierdoor en men beseft een wij-gevoel ‘ze weten ons wel te vinden’. Daarmee wordt eigenlijk een netwerkidentiteit benoemd. Toch lijkt het er in 2016 op dat deze netwerkidentiteit naar buiten toe nog niet zo sterk zichtbaar is bijvoorbeeld naar andere Utrechtse netwerken. Mogelijk is daar een slag in te maken vanaf 2017.

Commitment op projectniveau is geen directe reden voor commitment op netwerkniveau. Er is duidelijk wel behoefte om meer voor elkaar te betekenen op netwerkniveau. Het commitment is groeiende, maar heeft geleden onder vertrouwensbreukjes.

Utrecht laat zien dat veel projectdaadkracht te hebben en dat het netwerk een middel is om duurzaamheid in gang te zetten maar zeker geen doel. De veranderkracht is belegd bij bestaande NGO's op het terrein van NME (NMU, CNME Amersfoort, ODRU, Utrecht Natuurlijk en IVN), waarmee projecten worden gedraaid. De vraag is of deze projectformule de meest wenselijke is, gezien de netwerkambitie van Duurzaam Door.

Misschien is het wel verstandig om daar te gaan met werken in projecten. Daar zit voorlopig wel de veranderkracht. Het voordeel is dat er dan doorgaande energie is, voortbouwend op projecten en opvolgingen daarvan, via thematische projecten. Het zou dan wel goed voor de diversiteit van het netwerk kunnen zijn, om meer typen actoren op projectniveau te betrekken, bijvoorbeeld ondernemers en directeur eigenaren, en eindgebruikers, zodat van daaruit ook eerprocessen ontwikkelen. De uitdaging daarnaast is om ook overkoepelend een lerend netwerk te ontwikkelen van projecttrekkers, zodat er een zelfsturend duurzaam netwerk kan ontstaan dat wellicht ontstaat uit en gefinancierd wordt uit de deelnetwerken.

Concreet betekent dat doorgaande (project)financiering. Dat heeft dan als consequentie, dat doorgaande financiering beschikbaar komt en aansluit op de bestaande werkwijze. Daarvoor is meer flexibiliteit nodig in de subsidie- en verantwoordingsstructuur. Er is tevredenheid over het leren binnen de projecten, zowel op inhoud als op rollen en verbindingen.

Men heeft elkaar op dat niveau beter leren kennen. Wel kan het leren op netwerk niveau in de toekomst beter benut worden door meer uitwisseling. Een duidelijk voorbeeld van reflexiviteit is te vinden in de beschrijving van de effecten van de leer- en kennisbijeenkomsten, georganiseerd door NMU.

Om het netwerk draaiende en levendig te houden en zelfsturend te krijgen worden zowel een faciliterende rol en aanjagers als noodzakelijk gezien, en voelt men zich duidelijk afhankelijk van financiële ondersteuning. Voor het voortbestaan zien alle respondenten doorgaande subsidie als wenselijk.

Adviezen

- De regisseur kan vaker en diepgaander het leren op project- en netwerkniveau borgen. Interessante rol voor de provincie hierbij is daarin als gelijkwaardig partner te opereren. Bijvoorbeeld door daarin meer experimenteel te handelen, daarop te reflecteren en daar van te leren.
- Meer focus op minder thema's voor grotere strategische slagkracht
- Voor 2017 en verder is de uitdaging of er ook commitment aan het programma netwerk mogelijk is om daarmee meer continuïteit en duurzaamheid in de samenwerking te creëren.
- Verbreden van het aantal O's op netwerkniveau: denk aan betrekken ondernemers, scholen, eindgebruikers.

5. RESULTATEN FLEVOLAND

5.1 Hoe het was in 2014

De gedeelde ambitie van het netwerk was om duurzaamheid in de provincie gezamenlijk verder te brengen. Concreet door het vergroten van duurzaam gedrag van burgers en bedrijven in Flevoland, door samenwerking en van elkaar te leren op projectniveau. De ambitie werd in 2014 als een hoge, gezonde en inspirerende ambitie omschreven. Eén van de leden schreef:

‘Het begint te komen. Het is nog wat zoeken naar de gedeelde doelstelling, maar lijkt erop dat dit gaat lukken. Helder is dat iedereen actief bezig is met duurzaamheid, het moet nog leiden tot concrete resultaten.’

Het netwerk bestond uit 4 O's, maar was overwegend bestuurlijk samengesteld, met vertegenwoordiging van provincie, drie gemeenten en het waterschap. Er was een HBO-instelling betrokken en NMFF. Dit was een veelbelovende samenstelling, mede omdat er veel wil en energie bij gemeenten en de betrokken school zat om daadwerkelijk in actie te komen. Sterk punt van dit netwerk was de nieuwsgierigheid, de openheid en de energie bij alle mensen om iets te gaan doen. Het provinciale programma was leidend voor de te ontwikkelen projecten. Er werd – zo bleek ook uit de netwerkanalyse – veel naar de provincie gekeken.

Interessant was het keuzeproces ten aanzien van het provinciaal programma: Welke projecten werden waarom uitgekozen? Hadden partners een gelijkwaardige inbreng in dit keuzeproces? Was er voldoende ruimte voor 'bottom-up' processen? De O van ondernemers ontbrak nog. Dit zou op termijn belangrijker kunnen worden bij de daadwerkelijke uitvoering van projecten. De rol van RVO was niet geheel duidelijk, was deze beschouwend of activerend? Wat was wenselijk? Het netwerk was nog niet stabiel op de rails. Er werd door meerdere personen aangegeven dat ze een faciliterende rol hadden in het netwerk, maar het echte trekkerschap ontbrak. Dit was duidelijk een punt om te borgen, in combinatie met het nemen van verantwoordelijkheid voor actie door alle partijen. Een kanttekening die in 2014 gemaakt werd is dat de gezamenlijke ambitie groot was, maar per gemeente wel verschillend kon zijn door verschil in bestuurlijke speerpunten en in capaciteit.

5.2 Ambitie

Het doel van programma DuurzaamDoor Flevoland is het bereiken van een groene economie door het ontwikkelen van kennis, het versterken van competenties en door het creëren van synergie tussen partijen. Het is de bedoeling om de samenleving (jongeren, volwassenen, bedrijven, organisaties) toe te rusten met kennis, bewustzijn, attitude en handelingsperspectieven om een wel geïnformeerde keuze te kunnen maken voor duurzaamheid. Doelgroepen van het programma zijn burgers (met name jongeren), bedrijven, overheden, onderwijsinstellingen en maatschappelijke organisaties (Jaarrapportage Flevoland 2015).

Kern van het programma

Een groene economie vraagt om het stimuleren van de Nederlandse economie en het versterken van de internationale concurrentiepositie, zonder het natuurlijk kapitaal van onze aarde uit te putten. Voor een groene economie zijn zowel technologische ontwikkelingen als sociale innovaties van belang. In het programma DuurzaamDoor staat sociale innovatie centraal: kennis ontwikkelen en met elkaar delen, verbindingen leggen tussen personen, initiatieven, organisaties en netwerken en het opschalen van praktijken met bewezen meerwaarde (Jaarrapportage Flevoland 2015).

De regisseur geeft aan dat er hogere ambities zijn:

‘De provincie Flevoland is op dit moment voor 60% energieneutraal en daarmee koploper in Nederland. Doelstelling is om in 2030 100% energieneutraal inclusief mobiliteit te zijn. Wij hebben laten verkennen wat de mogelijkheden zijn tot 2050 en op basis daarvan maken wij met alle relevante partijen in Flevoland (en daarbuiten) bottom-up een energieagenda. Gemeenten zijn ook uitgenodigd om hieraan deel te nemen.’

Een programmapartner bevestigt dit:

‘De kiemen van de transitie zijn in Flevoland zeker al te zien. Ik zie Flevoland als een grote proeftuin voor innovaties. [...] Flevoland heeft die pioniersmentaliteit en zit niet vastgeroest in oude systemen.’

Over het algemeen ervaren de bevroegde deelnemers uit het survey het netwerk als redelijk ambitieus³. De deelnemers beschrijven de ambitie van het netwerk als *samenwerken, leren van elkaar, versterking van het Flevolands netwerk op het gebied van duurzaamheid, een breed publiek bereiken en innovatieve programma's ontwikkelen*.

5.3 Rol Duurzaam Door/Provincie/Financieringsstructuur

Programmastructuur

Voor de uitvoering van activiteiten is het de wens van de programmapartners dat het programma een bijdrage levert aan eigen, reeds bestaande duurzaamheidsprogramma's en -beleid. Het moet gaan om thema's die er voor de partners van het programma toe doen en waar het programma daadwerkelijk positief effect kan hebben. In Flevoland hebben de programmapartners ervoor gekozen om zich te concentreren op drie thema's:

Energie	het ondersteunen en faciliteren op het gebied van kennis en organisatie van maatschappelijke initiatieven rond het opwekken van lokale duurzame energie.
Voedsel	initiatieven op het gebied van stadslandbouw, streekproducten, beleving van voedsel, gezond en duurzaam voedsel, verbinden van voedselketens.
Grondstoffen	gericht op de biobased economy, energie uit biomassa, verbinden van groene grondstoffen ketens.

De Flevolandse programmapartners zijn: provincie Flevoland, de gemeenten Almere, Lelystad en Zeewolde, IVN Flevoland, Natuur en Milieufederatie Flevoland, het Waterschap Zuiderzeeland en CAH Vilentum. Deze coalitie is verantwoordelijk voor aansturing van het programma en maakt keuzes voor uit te voeren activiteiten. Programmapartners hebben het recht om projectideeën/voorstellen in te dienen, beslissen mee over de selectie van projecten en denken mee bij de uitwerking tot projectvoorstellen. Van alle programmapartners wordt een jaarlijkse financiële bijdrage gevraagd à €7.500.

Werkwijze programma

In het programma DuurzaamDoor Flevoland wordt vanuit de volgende uitgangspunten gewerkt:

³ Vier van de acht respondenten zijn het eens met de stelling 'We zijn ambitieus (we hebben spannende langere termijn doelen)'. Twee zijn het hier enigszins mee eens, één is het niet eens/niet oneens, en één is het enigszins oneens met de uitspraak.

- De bedoeling is om gezamenlijk (in wisselende samenstelling) projecten op te zetten en uit te voeren.
- Het moet gaan om projecten met enige omvang, bijvoorbeeld vanaf € 50.000. Niet '1000 bloemen bloeien'.
- Tot stand brengen van verbindingen met nieuwe partijen, nieuwe relaties en het uitbouwen en onderhouden van (nieuwe) netwerken.
- Zorg voor een goede balans tussen wat er lokaal en op provinciaal niveau moet gebeuren. Zoveel mogelijk lokaal, met name in de relatie met burgers.
- Het (bescheiden) budget kan werken als een 'oliekannetje' om processen mogelijk te maken en samenwerking tot stand te laten komen. 'Enthousiasme' is een belangrijk resultaat.
- Samenwerking in grotere projecten vergroot de kans op extra financieringsmogelijkheden. Multipliereffect.
- Kennisuitwisseling tussen de programmapartners en hun omgeving blijft belangrijk.
(Bron: Jaarrapportage Flevoland, 2015)

Rol Provincie en financieringsstructuur

Gedurende 2015 was er weinig regie vanuit de provincie terwijl daar wel behoefte aan was. Ook was er behoefte aan een gedeelde visie. Zolang er geen trekker is, gaan partijen op elkaar wachten. In het voorjaar 2016 heeft de provincie de regie weer meer naar zich toe getrokken, daar was op dat moment ook echt behoefte aan.

De regisseur ziet de rol van de provincie als volgt:

'De provincie, gemeenten en maatschappelijke organisaties in het gebied, achten zich gelijkwaardige partners in DuurzaamDoor en bepalen in gezamenlijkheid de thema's (coalitie), waaraan zij een bijdrage leveren (co-financiering) en die gezamenlijk met netwerkpartners wordt uitgevoerd (co-creatie). De top down benadering die van de provincie verwacht wordt, willen wij niet innemen (en zal zeker niet tot een groter succes leiden). Iedere genoemde partij is van harte en actief uitgenodigd om in het programma deel te nemen. Indien men ervoor kiest dit niet te doen, is dat een eigen verantwoordelijkheid van deze partij.'

Hiermee wordt duidelijk gesteld dat de provincie geen top-down benadering wenst te nemen, maar wel een regierol ook als daar om gevraagd wordt door de deelnemende partijen.

De keuze voor thema- en project gerelateerde subsidie was, omdat daarmee aangesloten kon worden bij de energie van actoren. Het thema Energie sloot goed aan bij bestaande projecten van NMFF en IVN, waarmee projecten snel van start konden gaan. Daardoor konden er snelle successen worden gecreëerd. Het nadeel van deze werkwijze is dat andere partijen (ander O's) wellicht pas later aan kunnen haken (leerbijeenkomst).

De regisseur geeft aan dat de financieringsstructuur niet goed aansluit op de planning:

'Het ministerie neemt naar verwachting pas in december 2016 een besluit. Tot op heden zijn er geen criteria, budgetten en voorwaarden bekend. Planning is daarvan afhankelijk en dat is nu juist het probleem. Veel organisaties kunnen niet handelen zonder zekerheid van het verkrijgen van een subsidie.'

De bestaande structuur werkt goed, maar er is afhankelijkheid van subsidie. Om continuïteit te borgen is subsidie nodig. Die zou wel beter afgestemd moeten raken op de planning van thema-projecten van het netwerk.

5.4 Netwerkstructuur

‘Flevoland kenmerkt zich doordat het allemaal redelijk overzichtelijk is. Er zijn maar 6 gemeentes en er is een laagdrempelige Provincie. De lijnen zijn vrij kort.’ (regisseur)

Het programma in Flevoland heeft een sterk thematische structuur. Projecten worden opgezet rondom thematische deelprogramma's zoals 'Voedsel' en 'Energie'. Daarmee ontstaan project gerelateerde subnetwerken. Zo hebben NMFF en IVN rondom het thema 'Energie' een plan opgesteld om ondernemers en scholen te betrekken bij duurzame energie. Omdat IVN veel toegang heeft tot scholen en NMFF veel ondernemers en ZZP-ers in het netwerk heeft die met duurzame energie bezig zijn, hebben de twee partijen hun netwerken binnen het project eenvoudig met elkaar kunnen verbinden. Zoals een geïnterviewde aangeeft:

‘Niet alleen hebben IVN en Milieufederatie elkaars netwerk leren kennen, maar ook de netwerken hebben elkaar leren kennen. Zodra je thematisch werkt, kan je binnen dat thema gaan inventariseren wat iedereen nodig heeft om vervolgens na te denken wat DuurzaamDoor daarin kan betekenen.’

Tegelijkertijd voelen de trekkers van deze deelprogramma's behoefte aan een overkoepelend orgaan. De programmapartners zagen elkaar geregeld (binnen de projecten), maar hadden elkaar meer willen zien op programmaniveau. Op bestuurlijk niveau zijn gedeputeerde en wethouders van de gemeenten onvoldoende aangehaakt. De overige deelnemers aan de deelprogramma's misten soms ook het grotere plaatje, om duidelijker te zien waar ze in stappen, om duidelijker aan hun achterban te kunnen uitleggen wat ze komen halen en brengen (leerbijeenkomst)

Vertegenwoordiging 5 O's

Het netwerk lijkt divers wat betreft de 5 O's. De nadruk van deelname ligt bij de overheden. De O's van onderwijs en onderzoek zijn nu ook vertegenwoordigd.. Ondernemers zijn niet vertegenwoordigd in het programmateam.

Een sterkte van het netwerk en de samenwerking in het netwerk zijn in de ogen van de respondenten van de enquête de korte lijnen:

‘Flevoland is overzichtelijk. We vinden elkaar altijd waar nodig’.

Met de partijen die programmapartner zijn, zijn ook de netwerken van deze partijen aangehaakt, zoals ondernemers, onderwijs, Pioniers van de Toekomst en de vrijwilligersnetwerken van IVN. Er is een opvallende rol van scholen: Technasia spelen een interessante rol in het netwerk en zijn heel actief in twee DuurzaamDoor projecten. Daarnaast zijn er meer partijen die een belangrijke rol hebben gespeeld zoals Wageningen Universiteit en Landschapsbeheer.

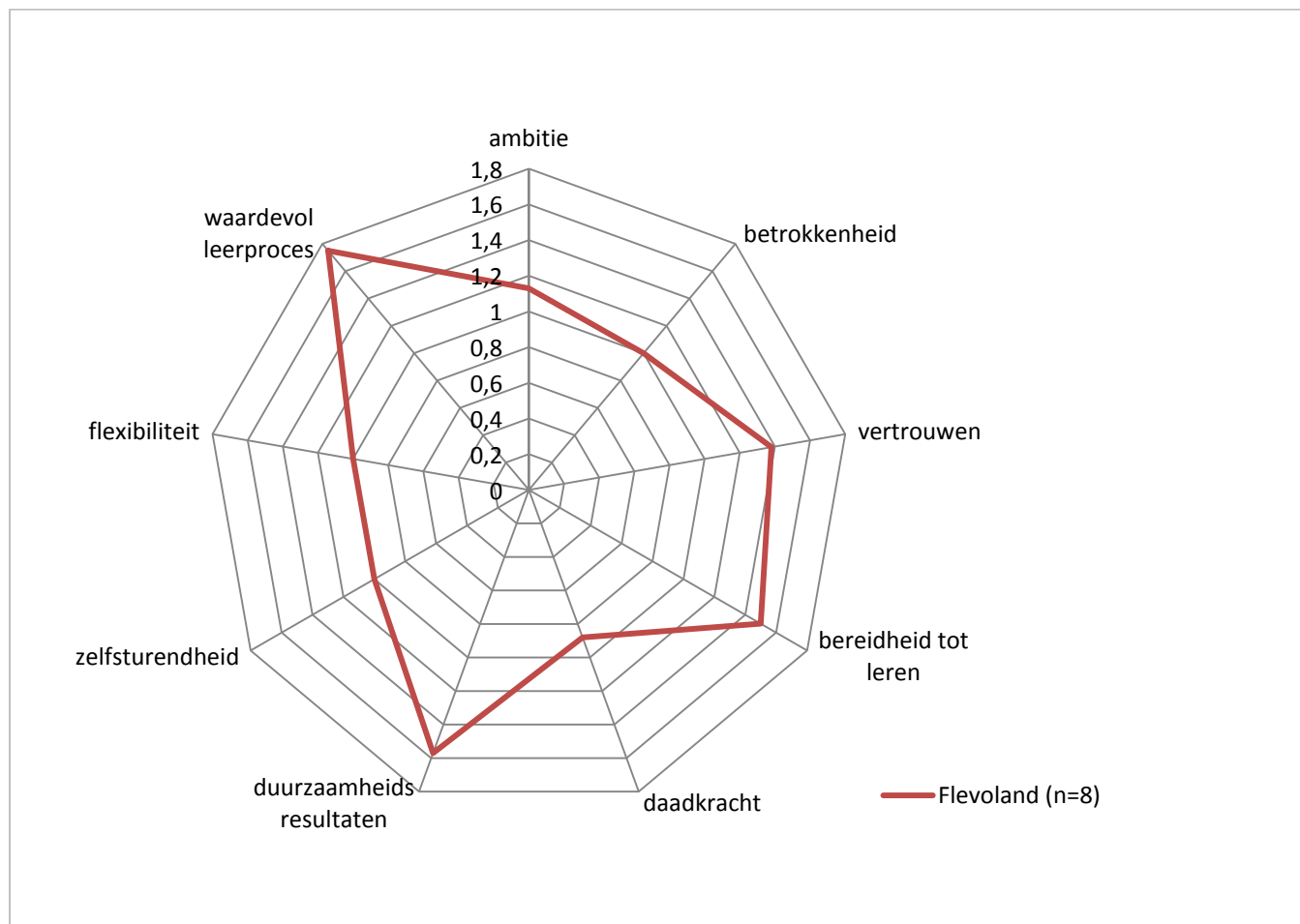
Een aantal gemeenten zijn partner in de projecten en op die wijze nauw betrokken. Overheden waar de balans van halen en brengen niet goed is geweest, zitten niet meer actief in het netwerk. Gemeenten die zichzelf aan het begin van deze programmaperiode hebben teruggetrokken nemen geen deel aan het programma.

Tijdens de monitoringsbijeenkomst stelden enkele gemeenten dat ze momenteel te weinig worden betrokken bij de projecten van DuurzaamDoor. Feit is dat er vanuit de gemeenten ook weinig initiatief komt. De wens van gemeenten is meer betrokken te raken op een wijze die past bij de structuur en cultuur van werken van gemeenten. Gemeenten & wethouders willen scoren, die moet successen boeken. Werken in netwerken waarin doelen op de lange termijn worden gerealiseerd haakt slecht aan op de korte termijn agenda van politici.

Netwerkdynamiek

Aan de respondenten is een aantal uitspraken betreffende de dynamiek van het netwerk voorgelegd, met de vraag in hoeverre zij zich in deze uitspraken kunnen vinden (zie tabel 1. voor de uitspraken). Onderstaand spindigram toont hoe respondenten de dynamiek van het netwerk voor deze verschillende aspecten ervaren.

Ervaren dynamiek van het netwerk Flevoland



Dynamiek van het netwerk DuurzaamDoor Flevoland zoals ervaren door respondenten van de enquête. Bij een score van 1 zijn de respondenten het gemiddeld enigszins eens met de desbetreffende uitspraak; bij een score van 2 zijn de respondenten het gemiddeld genomen eens met de uitspraak.

De deelnemers geven de hoogste scores voor de aspecten 1) waardevol leerproces, 2) realisatie van duurzaamheidsresultaten en 3) bereidheid tot leren, zoals verwoord in de uitspraken:

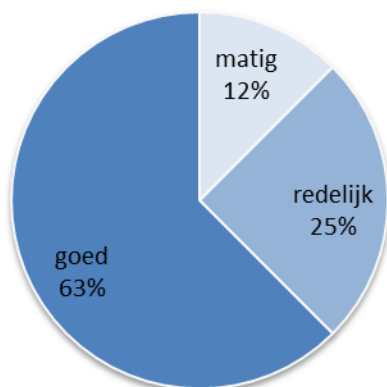
‘We hebben samen een waardevol leerproces.’

‘We realiseren duurzaamheidsresultaten (sociaal, ecologisch en/of technisch).’

‘We zijn bereid om te leren (we staan open voor nieuwe kennis en ideeën, en willen samen en van elkaar leren).’

De uitspraak met betrekking tot daadkracht vinden zij het minst van toepassing op het netwerk, gevolgd door de aspecten zelfsturing, flexibiliteit en betrokkenheid.

Hoe ervaart u de samenwerking binnen het netwerk in het algemeen?



Het merendeel van de respondenten ervaart de samenwerking als goed (63%). Een kwart van hen ervaart de samenwerking als redelijk, en één van de acht respondenten ervaart de samenwerking als matig.

Netwerkdynamiek: aspecten

Aspecten	Score
We hebben samen een waardevol leerproces.	1.75
We realiseren duurzaamheidsresultaten (sociaal, ecologisch en/of technisch).	1.57
We zijn bereid om te leren (we staan open voor nieuwe kennis en ideeën, en willen samen en van elkaar leren).	1.50
We vertrouwen elkaar (we zijn eerlijk, open en oprecht).	1.38
We zijn ambitieus (we hebben spannende langere termijn doelen).	1.13
We zijn betrokken (we tonen inzet en wederzijdse steun in kennis, tijd en energie).	1.00
We zijn flexibel (we zijn in staat om ons aan te passen aan veranderende situaties).	1.00
We zijn zelfsturend (zelfstandig en onafhankelijk).	1.00
We zijn daadkrachtig (we nemen besluiten en zetten stappen).	0.88

Dynamiek van het netwerk Flevoland zoals ervaren door respondenten questionnaire, gerangschikt van hoog naar laag (n=8)

Hieronder volgt per paragraaf een uitgebreidere bespreking van deze aspecten van netwerkdynamiek.

5.5 Resultaten

Deelnemers benoemen verschillende belangrijke procesresultaten: ze hebben elkaar, elkaars expertise en elkaars netwerk beter leren kennen, ze zoeken elkaar sneller op, werken actief samen en zoeken naar synergie. Ook het feit dat men gezamenlijk doelen heeft geformuleerd voor de volgende stap na 2016, beschouwt één van de respondenten als een belangrijk resultaat.

Een greep uit de resultaten ten aanzien van duurzaamheid waar de deelnemers trots op zijn:

‘Bewustwording bij kinderen en volwassenen, vooral ten aanzien van voedsel uit de natuur.’

‘Het versterken van de rol van onderwijs in verduurzaming van ons eten.’

‘Een stevig netwerk op het gebied van lokaal Voedsel in Flevoland.’

‘Meer verbinding tussen de sectoren groen en zorg.’

‘De ontwikkeling van het netwerk en van kennis over Voedsellandschappen, en de verbinding van dit netwerk (met onder meer ondernemers) aan andere netwerken als bijvoorbeeld De Floriade 2022 (Feeding the City) en een Interreg programma. Vervolgens de komst van het grootste voedselbos van Nederland.’

Geïnterviewde illustreert:

‘DuurzaamDoor heeft de samenwerking in de provincie tussen allerlei verschillende organisaties (overheden, kennisinstellingen, IVN, NMFF, etc.) versterkt. Zeker binnen het thema ‘voeding’ is de samenwerking goed geweest en die beklijft ook als het weer voorbij is’

Er was een flinke ambitie in Flevoland, om projecten te realiseren. Er is ingezet op de korte termijn, van telkens een jaar.

Een geïnterviewde geeft aan hoe belangrijk het is om aan concrete zaken te werken:

‘Belangrijk was het gezamenlijk ontwikkelen van projecten op belangrijke thema’s (energieke samenleving, energie, voedsel). Nieuw was het opbouwen van netwerken op een structurelere manier, i.p.v. elkaar op een incidentele manier treffen en elkaar informeren over de projecten die je doet. Daardoor kan je een slag verder komen in kennisdeling, innovatie en kansen verkennen. Hier kom je anders niet aan toe. Gezamenlijk belang is niet voldoende om een netwerk op te bouwen’.

Daarnaast wordt kanttekening gemaakt dat de projectperiode vaak te kort is om de resultaten te borgen. Vergeleken met de andere aspecten wordt de daadkracht van het netwerk door de bevroegde deelnemers het laagst ervaren⁴. Twee andere respondenten maken een kanttekening ten aanzien van de daadkracht:

‘We zijn inderdaad daadkrachtig, maar als projectorganisatie voor de continuïteit wel afhankelijk van de beschikbaarheid van middelen’.

Over procesresultaat:

‘Je hebt elkaar leren kennen, de samenwerking is hechter geworden en buiten DuurzaamDoor vind je elkaar sneller. Je attendeert elkaar op ontwikkelingen, je nodigt elkaar uit, er is veel meer communicatie en afstemming. Niet dat er meteen grootschalige projecten uit naar voren komen, maar het is wel winst dat je elkaar op de gemeenschappelijke thema’s weet te vinden.’

Voortschrijdend inzicht in 2016 laat zien dat er behoefte is om meerjarige projecten te plannen waarmee ook beter rekening gehouden kan worden met kalenders van andere actoren zoals scholen.

Projecten 2013/2014

- Werk maken van Duurzame Energie
- Duurzaam en gezond voedsel voor jong en oud

Projecten 2014/2015

- De eetbare leefomgeving – Proeven en beleven uit Flevoland
- Scholier zoekt waarde – jongeren aan de slag met reststromen
- Verbinden met de Bron
- Flevodelen en energiecoöperaties

Projecten 2015/2016

- Verbinden met de Flevolandse energieke samenleving 2.0
- Scholier zoekt waarde 2.0
- DuurzameEnergie: leren en stimuleren
- Sociale innovatie voor een duurzaam voedsellandschap

⁴ Twee van de acht respondenten kunnen zich vinden in de uitspraak: *We zijn daadkrachtig (we nemen besluiten en zetten stappen)*. Vier zijn het er enigszins mee eens, één antwoordt neutraal, en één respondent is het oneens met de uitspraak.

5.6 Leerprocessen

De uitspraak 'We hebben samen een waardevol leerproces' wordt het hoogst beoordeeld door de respondenten van de enquête. Vier van de acht respondenten zijn het met de stelling eens, drie zijn het er enigszins mee eens, en één is het er zeer mee eens. Eén van de respondenten beschrijft het leerproces als volgt:

'Het leren bestaat uit het bij elkaar voegen van doelen, netwerken, instrumentarium, expertise. Dit bij elkaar voegen, optellen en delen heeft een grote meerwaarde.'

Binnen elk project is intervisie een vast onderdeel geweest. Met name binnen het thema voedsel is veel ruimte geweest voor intervisie en een bijzonder vorm van monitoring toegepast. Deze vorm van leren wordt zeer sterk gewaardeerd door de betrokkenen:

'In het project 'Sociale innovatie in het voedsellandschap', hebben wij het werkpakket 'Sociaal leren' opgenomen. Daar zit die reflectie op wat we doen expliciet in. Door reflectie onderweg proberen we elkaar scherp te krijgen: Hoe loopt het nu? Wat doe je nu? Doe je de goede dingen? Kan het misschien ook anders? Ik pleit er dan ook voor om in toekomstige DuurzaamDoor projecten hiervoor de ruimte te creëren en de initiatieven ook te toetsen op de mate waarin het een lerend netwerk betreft. In het sociale leerpakket zitten overigens alleen de deelnemers van het DuurzaamDoor programma, maar niet bijvoorbeeld de zorginstellingen. Het zou een idee zijn om ook die instellingen mee te nemen in het sociale leertraject, zodat ook zij een meer lerende organisatie worden'.

Binnen de overige thematische deelprogramma's is het leren nog niet structureel geborgd, maar zou deze aanpak wellicht als inspirerend voorbeeld kunnen werken.

Zeven van de acht respondenten van de enquête ervaren het netwerk als een lerend netwerk, één van hen ervaart het netwerk niet als lerend netwerk. Hierover wordt gezegd:

'Er is te weinig continuïteit. Als dit voorbij is, valt het netwerk ook weer uit elkaar. Er is te weinig urgentie en intrinsieke binding.'

Voortschrijdend inzicht over samenwerking (uit interview):

'Voor veel partijen start de planning- en controlecyclus zeker een jaar voor de concrete projectuitvoering. Voor het onderwijs, een belangrijke doelgroep van het DuurzaamDoor programma, is dit nog eens extra gecompliceerd. De schooljaren volgen niet het kalenderjaar en hebben dus een andere cyclus. Voor het onderwijs moet men anderhalf jaar van tevoren weten waar men aan toe is. Nieuwe projecten voor het schooljaar 2016/2017 lopen gevaar: er kan niet verwacht worden dat partijen alles direct oppakken. De besluitvorming rondom DuurzaamDoor moet eigenlijk een jaar naar voren. De vierjarige planningscyclus bevat zeker één jaar zonder rendement. Dit is jammer, want er is door de jaren heen toch ook veel geoogst. De dynamiek in het netwerk is veranderd en het netwerk is elk jaar gegroeid in het aantal activiteiten.'

Conclusies:

- Stem cycli tussen scholen en andere partijen beter af.
- In een gedeelde zoektocht sta je samen sterker.
- Zonder DuurzaamDoor zal het netwerk uit elkaar vallen.

5.7 Vertrouwen

Over het algemeen kunnen de respondenten zich vinden in de stelling *'we vertrouwen elkaar (we zijn eerlijk open en oprecht'*. Antwoorden variëren van enigszins mee eens tot zeer mee eens⁵. Eén van de acht respondenten kan zich niet in de uitspraak vinden. Het onderling vertrouwen binnen het netwerk is – in ieder geval voor een deel van de deelnemers – gegroeid sinds de start van het netwerk:

'Middels dynamische evaluatie meer uitgewisseld en groei onderling vertrouwen.'

'De samenwerking is duidelijk gegroeid. Dit merk je vooral aan de openheid van de gesprekken.'

Het vertrouwen in de deelnetwerken is gegroeid door samen te werken in projecten en door elkaar beter te leren kennen. Zolang spelers op elkaar zitten te wachten is er geen balans tussen halen en brengen en geen echt vertrouwen:

'Dieptepunt in vertrouwen: het was niet helder hoe het programma in elkaar stak. Hier ging veel zinloze energie en tijd in verloren. Met als gevolg frustratie, dat is ontzettend jammer.'

Wat het vertrouwen ondermijnd is onduidelijkheid en gebrek aan regie

5.8 Commitment

Respondenten zijn het gemiddeld *enigszins eens* met de uitspraak *'We zijn betrokken (we tonen inzet en wederzijdse steun in kennis, tijd en energie)*. Eén van de respondenten benoemt als een sterkte van het netwerk *'veel betrokken partners die ambitie hebben'*. In de enquête klinken ook kritische geluiden met betrekking tot de betrokkenheid. Eén van de deelnemers benoemt *te weinig deelname van allen* als zwakte van de samenwerking en stelt dat commitment van de partners het belangrijkste aandachtspunt is voor verdere succesvolle ontwikkeling van het netwerk.

'We zagen elkaar vaker binnen projecten. Je leert elkaar op een andere manier kennen. Je zit samen aan de overlegtafel, je organiseert samen een bijeenkomst, je maakt samen een uitnodiging, samen aan het zwoegen om een combinatie te maken tussen ondernemer en school. Je werkt dan vanuit een gezamenlijk belang! Nu ben je echt partner. Dit is een belangrijk verschil.'

Niet alle uitgenodigde partners zijn in staat gebleken middelen te willen of kunnen bijdragen. Ook hebben een aantal partijen aangegeven dat zij per jaar willen beslissen of zij wel of niet meedoen in het programma. Commitment hangt af van positieve ervaringen, teleurstelling ondermijnt dit:

'Het enthousiasme was bij iedereen in het begin groot. Toen de gemeenten erachter kwamen dat er niet echt projecten inzaten, haakten ze af (gemeente Urk, geen actieve deelname). Noordoostpolder later weer aangehaakt maar er zat daar wel teleurstelling.'

5.9 Reframen

We zijn bereid om te leren (we staan open voor nieuwe kennis en ideeën, en willen samen en van elkaar leren. [twee-na-hoogste score]

Alle respondenten kunnen zich enigszins tot zeer vinden in de stelling *'We zijn bereid om te leren (we staan open voor nieuwe kennis en ideeën, en willen samen en van elkaar leren'*⁶. De flexibiliteit wordt iets lager ervaren⁷.

⁵ Eén keer *zeer mee eens*, drie keer *mee eens*, drie keer *enigszins mee eens*, één keer *oneens*.

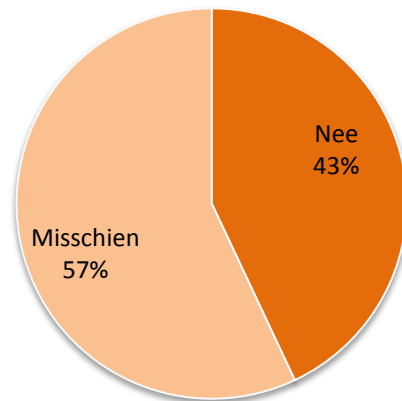
⁶ Drie van de acht respondenten zijn het met de uitspraak eens, vijf zijn het er *enigszins mee eens*, en één is het er *zeer mee eens*.

Ten aanzien van de bereidheid tot leren wordt opgemerkt dat de bereidheid er wel is, maar het lastig is om hier tijd in te investeren. Ten aanzien van flexibiliteit wordt aangegeven dat er beperkte mogelijkheden zijn om in een werkpakket te schuiven. Een belangrijke vorm van intervisie vond plaats binnen een voedingsproject, waarmee de flexibiliteit om aan te passen groeide.

5.10 Zelfsturing

De zelfsturendheid van het netwerk wordt als zeer matig beoordeeld in het survey⁸. Ten aanzien van dit punt wordt opgemerkt dat er investering nodig is voor continuïteit en innovatie, en dat de richting bepaald wordt door de doelen van DuurzaamDoor. Van de deelnemers kan 75% zich niet voorstellen dat het netwerk na 2016 op eigen benen staat, 25% ziet dit 'misschien' gebeuren.

Kunt u zich voorstellen dat dit netwerk vanaf 2017 op eigen benen staat?



In de toelichting benoemt de helft van de respondenten de noodzaak van subsidie:

'Zonder financiële ondersteuning blijft dit netwerk niet overeind.'

'Zeker niet op de langere termijn. Er is monitoring nodig. Ondersteuning. Menskracht. Denkkraft. En gezamenlijk opgestelde doelen met een tijdsplanning. Als dit er allemaal niet is, is er geen sprake van innovatie en lerend netwerken.'

'De partijen die de projecten trekken en uitvoeren zijn subsidieafhankelijke partijen. Als de bekostiging wegvalt, zullen ze niet meer kunnen leveren.'

'Wil het netwerk voor haar netwerkliden van betekenis blijven is hiervoor enige basisfinanciering nodig; rol van aanjager, organisator, innovator.'

'Kennisdeling en leren zijn zaken die in de praktijk van alle dag lastig zijn in te passen. Dit programma heeft het mogelijk gemaakt dat we daar de tijd en ruimte voor voelden om dat te doen samen met andere partijen.'

Alle respondenten zien subsidie als wenselijk voor het voortbestaan. Ook ziet de helft ondersteuning door RVO en inzet van een facilitator als wenselijk.

In het survey scoort zelfsturing laag, dat wordt ook bevestigd door uitspraken in de interviews zoals:

'Ik heb daar (zelfsturing) wel mijn twijfels over. Het feit dat je elkaar kent, maakt dat je netwerk wel verder gaat en dat je elkaar sneller vindt. Het risico is dat het weer een gezamenlijke inspanning wordt naar de volgende pot subsidies. En als die pot er niet is, dan houdt de samenwerking wel op.'

⁷ Twee van de acht respondenten kunnen zich vinden in de uitspraak 'We zijn flexibel (we zijn in staat om ons aan te passen aan veranderende situaties). Vier zijn het hier enigszins mee eens, en twee antwoorden neutraal (niet eens, niet oneens).

⁸ Drie van de acht deelnemers zijn het eens met de uitspraak 'We zijn zelfsturend (zelfstandig en onafhankelijk)'. Twee zijn het hier enigszins mee eens, en drie stellen zich neutraal op (niet eens, niet oneens).

Op dit moment staat of valt het netwerk bij de financiering van het Rijk en is er coördinatie en procesfacilitering nodig. De Provincie Flevoland zou volgens de stakeholders de regisseur van het netwerk moeten zijn. Alle partijen (aanwezig bij de monitoring bijeenkomst op 7 juni) zijn er bereid eigen uren in te steken, maar er is wel een trekker nodig die het netwerk faciliteert. De provinciale regisseur vult hier graag op aan:

‘Niet alle partijen waren aanwezig. Niet alle partijen zijn bereid gebleken hier eigen uren in te steken. Het overkoepelende duurzaamheidsnetwerk is ter ziele gegaan door te weinig animo van de deelnemers. Overigens zullen wij wel opnieuw het netwerk opstarten, als DuurzaamDoor in 2017 opnieuw leidt tot deelname en uitvoering van projecten in Flevoland.’

Indien er meer wordt geïnvesteerd in een gezamenlijke visie en een gezamenlijk leerproces zowel op het level van deelprogramma's als op het level van het regionale kernnetwerk worden de verschillende deelbelangen, kennis en waarden helderder. Dan wordt het mogelijk om te sturen op diversiteit, op het benutten van de capaciteit van de spelers. Hier is voorlopig nog regie, coördinatie en facilitatie op nodig.

5.11 Veranderkracht

Zichtbaar uit projectresultaten is dat Flevoland veranderkracht heeft, veel ambitie en veel daadkracht maar uit de verschillende geluiden over het vervolg lijkt het dat de samenwerking, periodieke monitoring en de flexibiliteit beter kunnen. Er ligt een mogelijke rol voor de Provincie in de verdere netwerkontwikkeling, als verbinder. Er zijn verschillende netwerken (op thema energie, voedsel, etc.) en verschillende partijen (gemeenten, kennisinstellingen, ngo's, etc.) in de provincie die zich met duurzaamheid bezighouden. De Provincie kan het initiatief nemen om al die partijen bij elkaar te brengen, waarbij zij de successen van het programma communiceert naar alle partijen, ook naar organisaties die niet direct bij DuurzaamDoor betrokken worden

5.12 Conclusies Flevoland

Al in 2014 was de ambitie hoog en die is tot in 2016 hoog gebleven, het was echter toen al een vraagteken of gemeenten qua speerpunten en bestuurlijke capaciteit zouden kunnen en willen aanhaken. Ook werd in 2014 geconstateerd dat er aandachtspunten waren: het was onduidelijk wie de trekker was, ondernemers ontbraken nog en het was niet helder wie verantwoordelijkheid voor actie zou gaan nemen. Gebleken is dat deze punten aandacht nodig hebben, middels een georganiseerd leerproces op netwerkniveau.

Indien er meer wordt geïnvesteerd in een gezamenlijke visie en een gezamenlijk leerproces zowel op het level van deelprogramma's als op het level van het regionale kernnetwerk worden de verschillende deelbelangen, kennis en waarden helderder. Dan wordt het mogelijk om te sturen op diversiteit, op het benutten van de capaciteit van de spelers. De conclusie daarvan is dat het belangrijk is het lerende monitoren vooraf goed te beleggen, zodat het een geplande stap is die jaarlijks is ingebed. Hier is voorlopig nog regie, coördinatie en facilitatie op nodig.

Adviezen

Maatwerk is belangrijk. Het DuurzaamDoor programma is een interventie om lokale duurzaamheidsnetwerken te faciliteren en te versterken. Het programma is meest effectief als het goed weet aan te sluiten op lopende processen en de context waarin de netwerken opereren, in plaats van dat het 'erbij' komt. In Flevoland is dit niet helemaal gelukt. Op het gebied van voeding

werkten er in de provincie bijvoorbeeld al verschillende partijen samen. In 2012 & 2013 was er veel energie in dat netwerk, maar het DuurzaamDoor programma speelde daar niet goed op in en dit kostte uiteindelijk veel (negatieve) energie. De randvoorwaarden van het programma zijn destijds niet goed duidelijk gemaakt en afgestemd met de partijen.

Vroegtijdige samenwerking met alle stakeholders. Vroegtijdige samenwerking met alle stakeholders kan de effectiviteit van het programma vergroten, alsmede de betrokkenheid en het gevoel van eigenaarschap bij de deelnemende partijen. Het is van belang om in een vroegtijdig stadium de rollen van de verschillende partijen in de lokale duurzaamheidsnetwerken te duiden en de planning van het programma in samenhang met deze partijen af te stemmen. Het is essentieel om tijdig te starten met de voorbereiding, daarbij rekening houdend met het niet-lineaire verloop van projecten en met een uiteenlopende planning per project en subnetwerk. De timing van het programma sluit momenteel slecht aan op de wensen van de deelnemende partijen. Voor een eventueel nieuw programma in 2017 is er eigenlijk nu al een agenda nodig.

Zoek naar gedeeld belang. Het DuurzaamDoor programma beoogde een knooppunt op te zetten dat de lokale duurzaamheidsnetwerken met elkaar verbindt. Dit is nooit helemaal van de grond gekomen. Voor het vormen van een dergelijk knooppunt is een gedeeld belang bij de verschillende lokale duurzaamheidsnetwerken van belang. Op thematisch niveau werd dit gedeelde belang vaak wel gevonden. Er was samenwerking op thema's en binnen projecten, maar het gevoel van een overkoepelend DuurzaamDoor netwerk ontbrak. Het contact binnen het DuurzaamDoor netwerk was er voornamelijk op projectniveau. De netwerken rondom bepaalde projecten waren zelfs breder dan de kerngroep van DuurzaamDoor. Op programmaniveau was en is er simpelweg te weinig overleg geweest om eventuele gedeelde belangen duidelijk te maken. Het DuurzaamDoor netwerk blijft dus tot op heden fragiel.

Deel successen en inspireer anderen. Kom regelmatig bij elkaar om de successen te delen en zo de betrokkenheid van de verschillende partijen te vergroten en anderen te inspireren. Partijen kunnen deze successen gebruiken als breekijzer binnen hun eigen organisatie of kunnen de successen gebruiken om ambassadeurs binnen de organisatie te creëren. Door iedereen te laten participeren en profiteren kan er meer draagvlak voor de duurzaamheidsinitiatieven ontstaan. Voor gemeenten is het essentieel om de bestuurders in het proces te betrekken en meer bestuurlijke commitment te kweken. Daarbij kan het helpen om projecten te presenteren vanuit strategisch oogpunt.

Randvoorwaarden voor participatie duidelijker in kaart te krijgen, voor overheden en scholen. Dan kan daarop worden ingespeeld in de samenwerking tussen die actoren. Concreet voorbeeld is het plan (als effect van de monitoringbijeenkomst op 7 juni) om de planning van projecten meer op de jaarcyclus van scholen af te stemmen, en om wethouders meer te inspireren met succesvolle voorbeelden van samenwerking tussen overheden en scholen.

Continuïteit bewaken voor kwaliteit. Het is nu nog niet duidelijk of de partners door kunnen met het vervolgprogramma DuurzaamVerder. In januari gaan de projecten en partners daarom in een gat terecht komen. Het gaat heel veel moeite kosten om al die partijen uit dat gat te halen en weer enthousiast te maken. Dit gaat ten koste van de kwaliteit van de projecten.

Regie is nodig. Het gaat hierbij om onafhankelijke regie, in het bij elkaar brengen van partners, in het helder communiceren van de randvoorwaarden, in het gezamenlijk benoemen van visies en waarden, in het uitspreken van verwachtingen, belangen en capaciteit, in het kunnen ervaren van samenwerking, in het organiseren van het leren.

6 RESULTATEN LIMBURG

6.1 Hoe het was in 2014

RVO ziet de ontwikkeling van een IBA ('Internationale Bau Ausstellung') in de regio Parkstad als een geschikt proces om de doelstellingen van DuurzaamDoor te dienen en relevante partijen in het programma te verbinden. Dit wordt onderschreven en ondersteund door RCE (Rhine Meuse; Regional Centre of Expertise).¹

Sterktes

RCE is in beeld gekomen als partner van RVO. Vervolgens zijn RVO, RCE en IBA samengebracht. Er is besef bij deze drie partijen dat er aan sociale innovatie wordt gewerkt, dat is een doorbraak. Er is Euregionale samenwerking opgezet tussen Nederland, België en Duitsland. De OPEDUCA aanpak wordt nu in scholen opgepakt, scholen starten hiermee een echt transitieproces. Er is nu een werkende lerarenopleiding die past bij de OPEDUCA aanpak. Er is een masterclass waarin docenten verder definiëren wat OPEDUCA is. Er is mondiale (h)erkenning voor wat OPEDUCA is en kan zijn, en er zijn acties op. Er is sprake van co-creatie, er wordt bijvoorbeeld samengewerkt aan een grotere opdracht. Respondent: 'In Limburg regeert vaak "ons kent ons" cultuur. Kan een kracht zijn, maar ook een zwakte, zeker als men bange houding neemt t.a.v. vernieuwing van buitenaf. Aan de andere kant kan een ons kent ons cultuur zich snel mobiliseren etc.'

Zwaktes

Respondent uit vragenlijst: 'De Parkstadstedelingen zijn vanuit recent historisch perspectief over het algemeen "passief gediend"; alles werd bijv. tijdens de mijntijd voor ze geregeld: werken, wonen, recreëren. Na de mijnsluiting heeft deze houding zich voortgezet met bv de komst van overheidsdiensten zoals Belastingdienst, CBS,... naar Heerlen. Parkstad heeft in vergelijking met doorsnee steden, geen stevige ondernemersbasis.'

Gesprekspartners (RCE en RVO): 'Er bestaat weerstand tegen RCE, het is niet precies duidelijk waarom. De provincie loopt niet erg hard en geeft geen prioriteit aan DuurzaamDoor. De IBA-organisatie is niet op orde. De communicatie en samenwerking tussen RVO-IBA-RCE kan stukken beter. Sociale innovatie lukt niet als mensen in hokjes blijven denken, door angst, gebrek aan wil. Er zijn verschillende snelheden. RCE is voor veel andere partijen te snel en te direct en daarmee bedreigend voor anderen. Verder wordt ondernemendheid wordt als een zwak ontwikkelde competentie gezien door meerdere respondenten. Planning wordt ook als zwak gezien. Het netwerk is niet pro-actief.'

Reflectie

De ambitie was hoog, ook leek het dat de betrokkenheid, het commitment, en de bereidheid tot leren als hoog werden ervaren, maar mogelijk niet echt stevig waren. De kans bestond dat ondernemers teleurgesteld zouden raken als het allemaal te lang zou duren. Ook leken daartoe een aantal competenties op gebied van lef, communicatie, ondernemendheid en lef nog wat zwak.

6.2 Ambitie

'We willen van onderop een aantal netwerken verbinden waar de 5 O's met elkaar verbonden zijn en die heel tastbaar duurzaamheidsresultaten opleveren'

Limburg stelt de volgende ambitie vast:

In DuurzaamDoor werken we samen en leren van elkaar vanuit het idee van Coalitie, Co-creatie en Commitment (cofinanciering). Daarin zien we dat de afgelopen jaren diverse nieuwe samenwerkingsvormen zijn ontstaan. Regionale duurzaamheidsnetwerken worden sterker en boeken mooie resultaten, NME centra werken intensief samen met school en omgeving aan duurzaam onderwijs en vinden steeds meer aansluiting bij allerlei vormen van maatschappelijk initiatief. Wetenschap en bedrijfsleven zijn verbonden rondom de nieuwe economie. Burgers en lokale communities zijn talloze duurzame initiatieven en ondernemingen gestart, met enthousiaste steun van provincies. Kortom, het bruist maar we stellen ook vast dat het processen van vallen en opstaan zijn, resultaten vaak onvoldoende zichtbaar zijn en er behoefte is aan betere verbindingen.

Bron: Jaarverslag Limburg

DuurzaamDoor Limburg beseft dat ambities mooi zijn, maar dat er ook valkuilen zijn. Dit blijkt onderstaande tekst, uitgereikt op de SENSE bijeenkomst op 7 juni 2016.

Het programma DuurzaamDoor heeft zich de afgelopen jaren gericht op het laten ontstaan en ondersteunen van regionale netwerken en samenwerkingen tussen overheden, ondernemers, onderwijs, onderzoek en de omgeving (de vijf O's). Er zijn met het programma verschillende successen geboekt, maar er blijven een aantal zaken liggen waar behoefte aan is bij de verdere ontplooiing van initiatieven:

- het ontsluiten van proceskennis door (lokale) professionals bij regionale netwerken.
- diverse ondersteuningsvragen stranden omdat er niet snel genoeg financiële handen en voeten gegeven worden aan hulpvragen waardoor netwerken zich beperkt ontwikkelen en doorgroeien
- het ontbreekt overheden veelal aan overzicht in potentie en verbindingskracht van lokale netwerken waardoor slimme koppelingen niet ontstaan en resultaten achterblijven bij doelstellingen.

Het ontwikkelen van duurzaamheidsknooppunten of netwerken vergt oprechte bindingskracht met duurzame, lange termijn verbindingen. Overzicht en inzicht in hoe netwerken opereren is van eminent en doorslaggevend belang om deze ook te kunnen faciliteren. Hoe geef je dat structureel vorm?

(Verslag Sense, 7 juni 2016)

6.3 Rol Provincie/Financieringsstructuur

De rol van de provincie wordt in de eerste fase (in 2014) als stroperig en traag ervaren. De belangrijkste omslag kwam door verandering in mensen in functie. Provincie zat in verkiezingen, er speelden allerlei dynamieken. Op gegeven moment is er een partij tussengeschoven, een kwartiermaker aan de buitenkant (COS), om het ophalen van de initiatieven makkelijker te maken. Men heeft wel geleerd van de eerste fase. De trekkers; oftewel het driemanschap COS-RVO-Lijnspel gaat daar verstandig mee om, door de vraag te stellen: 'Hoe sluit onze agenda aan op die van de provincie en omgekeerd'. Hiermee krijgt het groepje trekkers zowel inzicht in de strategische lange termijn lijnen én creëert zij de ruimte om het eigen ontwikkelplan in de provinciale plannen te nestelen. Dat kan alleen als er draagvlak en inspanning is van regionale actoren. De trekkers beseffen dat ze midden in een transitie van systemen zitten, tussen twee systeemtoestanden in zitten en daartussen de communicatie open houden:

'Er zit een inherente traagheid in het systeem in het oude systeem. Banden doorknippen of banden heel langzaam uittrekken? We willen een keiharde strijd tussen oud en nieuw voorkomen. Het oude

systeem moet geleidelijk in het nieuwe systeem overgaan. De dialoog is daarin belangrijk. Niet naming & shaming. Accepteren dat het naast elkaar bestaat (voorlopig in ieder geval)'.

Verantwoording binnen Provincie en naar andere overheden waar een provincie geld van krijgt, is belangrijk. Politici moeten gelden verantwoorden. Afrekenbaarheid komt op alle niveaus terug. We moeten in de transitie richting duurzame samenleving inzetten op processen i.p.v. resultaten. Dat is een belangrijk spanningsveld. Dit is een van de belangrijkste belemmeringen: om partijen de vrijheid te geven om met elkaar een proces in te gaan waarbij heel veel leerelementen aanwezig zijn, maar waar aan de voorkant niet hoeft vast te staan wat daar uit gaat komen. Hiermee wordt de vinger gelegd op het spanningsveld tussen presteren en leren. Te veel nadruk op presteren ondermijnt het leren en omgekeerd. De uitdaging voor DuurzaamDoor programma's is de focus op leren te versterken zonder het presteren los te laten.

6.4 Netwerkstructuur

Het driemanschap COS-RVO-Lijnspel is zich anno 2016 zeer bewust van de noodzaak om 'bottom up' te netwerken. Om aan te sluiten bij de bestaande energie op grass roots level, waar mensen zelf in beweging komen. Ook beseffen zijn dat er netwerken op meerdere lagen zijn. Zij weten daarmee tussen en binnen netwerken te verbinden vanuit de rol van makelaar:

Zij beschouwen netwerken in verschillende lagen:

1. **De eerste laag:** het lokale netwerk.
Bijvoorbeeld de energie coöperatie: een netwerk van burgers die samen energie willen produceren.
2. **De tweede laag:** het bovenregionaal of thematisch netwerk.
Bijvoorbeeld het netwerk van energie coöperaties. Dit is een bovenlokaal netwerk bestaande uit deelnemers die functioneel / op thema met elkaar verbonden zijn.
3. **De derde laag:** het netwerk van het volledige duurzaamheidslandschap.
Dit is de ideaalsituatie, het einddoel van DuurzaamDoor Limburg. Zeer diverse duurzame partijen uit de 5 O's (zoals energie coöperaties, gemeenten, Universiteit Maastricht, maar denk ook aan zorginstelling, landbouwproducent of papierfabriek) die functioneel met elkaar in verbinding staan. Het gaat om een zelfsturend netwerk dat tot duurzaamheidsresultaten komt.

Ze beseffen dat netwerken niet zomaar ontstaan en voortbestaan: 'Je moet eerst aantal dingen in gang zetten, voordat je met netwerkvorming bezig kunt'. Geïnterviewde stelt:

'Er bestaat geen Limburgs netwerk. Er zijn een aantal netwerken op het eerste niveau, op het tweede niveau zijn ze in ontwikkeling en op het derde niveau zijn de contacten miniem. Op dit moment werken we nog voornamelijk aan het tweede niveau, samenwerking op thema. De energie coöperaties in Limburg kennen elkaar wel. Er is af en toe kennisuitwisseling, maar echte samenwerking lijkt nog beperkt.'

Men heeft tevens het begrip 'duurzaamheidsknooppunt' losgelaten: 'Je kan niet zomaar iedereen ergens verzamelen. Het gaat om de makelaarsrol.'

Limburg beseft dat er een zelfsturend netwerk op termijn kan ontstaan, maar:

'Om tot het derde niveau te komen, dusdanig dat het ook functioneel is, hebben wij een nog een lange weg te gaan. Dit is dan ook de stip op de horizon'.

Aan de deelnemers aan van bijeenkomsten van het nieuwe netwerk in ontwikkeling is op 14 september gevraagd waarom dit netwerk eventueel belangrijk is:

‘Sleutelfiguren in dit netwerk om het provinciale duurzaamheidsnetwerk in Limburg te verbreden/verdiepen.’

‘Partner van GLOEI. Verbindingen met andere netwerken en leer effect (GLOEI). Verbinding met de gemeenschap (van onderwerp). Relevant voor overheid en gemeenschap.’

‘Voor gemeenschappelijk doel realisering. Een duurzame samenleving.’

‘Changemakers samenbrengen die kennis & ervaring delen om Limburgse netwerken duurzaam te verbinden.’

‘Alle netwerken zijn voor mij belangrijk. Ik geloof in organisch organiseren.’

‘Gezamenlijk een visie ontwikkelen hoe een duurzame toekomst er uit ziet en de weg er naar toe bepalen.’

‘Netwerk kan verbinden, faciliteren, kennis aanreiken en delen; platform.’

‘Koepel van changemakers verantwoordelijk voor grote diversiteit aan netwerken (contacten/verbinding).’

‘Ik ben duurzaamheidsexpert. Mijn kennis wil ik graag delen en kennissen uit het netwerk ophalen.’

‘Wij ondertekenen een deel ervan met kennis + verbinding (e-coöperatie).’

Hieruit komt een beeld naar voren, dat het belangrijk is dat er een platform is, waar sleutelfiguren aan elkaar verbonden kunnen worden en waar kennis gedeeld kan worden. Het gaat dan wel om het realiseren van gemeenschappelijke doelen.

6.5 Resultaten

Er zijn 15 a 16 projecten goedgekeurd, die lopen allemaal nog (tot eind volgend jaar). Het resultaat gaat niet alleen om energiebesparing of geld, maar om allerlei andere waarden. Daarom is het moeilijk om te zeggen welke projecten geslaagd zijn. Alle projecten bevatten de elementen van samenwerking tussen partijen die normaal niet zo snel zouden samenwerken en sociale innovatie.

Provincie Limburg: Plan voor Coöperatie van Waarden

De Duurzaam Door Coöperatie van Waarde(n) is vooral een netwerkconcept, een lonkend perspectief van samenwerking. De inhoud geven we samen vorm. Essentieel is het commitment van partijen die meedoen. Zij bepalen het succes. De eerste stappen om te komen tot deze coöperatie zijn dan ook:

- Commitment van partijen vanuit de vijf O's.
- Gezamenlijk een roadmap maken waarin we de stip op de horizon en de weg ernaar toe gezamenlijk bepalen.
- 5 eerste projecten benoemen en vormgeven waaruit de meerwaarde van de samenwerking direct evident wordt.
- Financiering voor 4 jaar organiseren.

Wij denken dat op deze manier een vervolg op DuurzaamDoor gegeven kan worden die krachtig is. Waarbij de belangen van burgers, bedrijven, overheden, wetenschap en het onderwijs samen komen. En waarbij we gezamenlijk sturen op het doel om een nieuwe economie te realiseren.

Er wordt sinds begin 2016 met gewerkt met een procesmodel; waarbij een onderliggende visie op netwerken wordt toegepast die uitgaat van een groeimodel in stadia (zie tekstbox).

Er wordt nog te weinig lerend gemonitord:

'Je kan de resultaten moeilijk meten, maar wel een proces monitoren. Monitoring van de projecten gebeurt nu nog niet. Er zijn 15 of 16 initiatieven die nu lopen, maar er is volgens mij geen procesondersteuning. Er worden geen bijeenkomsten georganiseerd om te kijken wat is er nu opgehaald'.

Het is nodig om het leerproces te borgen, met een vorm van monitoring anders valt het tussen wal en schip. Er is echter ook weerstand tegen leren omdat men denkt dat men daarmee te veel laat zien wat er niet is gelukt of zelfs mislukt. Je kunnen zeggen dat er angst bestaat om leerprocessen te organiseren omdat alles daar zo transparant en zichtbaar van wordt. Dan lijkt het of je je nog meer moet verantwoorden. Dat maakt monitoren moeilijk.

'Monitoring is lastig. Het gaat om experimenteren. Prestatie wordt wel verwacht. Dit is goed en slecht: goed omdat er ook wat druk opkomt zodat mensen niet zomaar wat gaan, maar slecht omdat de nadruk dan op het

Stadium 1: de wil om te verbinden

Mensen bepalen vaak aan de hand van een gevoel of er de zogeheten "klik" is en of men wil bijdragen aan een samenwerking, proces of project. Gevoel wordt gevoed door de omstandigheden, bijvoorbeeld: taalgebruik, gedrag, setting, mate van betrokkenheid etc. etc. Verstand gaat over de mogelijkheid om via een logische beredenering te bepalen of men de verbinding wil aangaan. Dit gaat op basis van uitgesproken informatie over project, proces en inhoud en de eigen passende rol in het geheel.

Stadium 2: individueel eigenaarschap

Als de wil er is om te verbinden start het eigenlijke proces van verbinding. In dit stadium spelen vakmanschap en vertrouwen een belangrijke rol en oefenen invloed op elkaar uit en zijn als het ware afhankelijk van elkaar. Als men overtuigd is van aanwezig vakmanschap krijgt men vertrouwen. Vertrouwen is vervolgens nodig om mensen in hun vakmanschap te laten acteren. Naar mate deze elementen groeien wordt de relatie sterker.

Stadium 3: gedeeld eigenaarschap

De verbinding wordt krachtiger als het eigenaarschap groeit naar gedeeld eigenaarschap. Hierbij speelt zeggenschap een cruciale rol, waarbij het individu invloed heeft op het gemeenschappelijke doel, de aanpak en het proces.

(Visiedocument Lijnspeel)

resultaat komt, en niet op het proces. Het proces is misschien nog wel belangrijker dan het resultaat. De afrekenbare overheid is daarbij lastig. Dit staat vaak in schril contrast met het procesdenken dat wij op gang willen brengen’.

Er is dus behoefte aan procesdenken. Daarvoor is een omslag in denken en doen nodig, een open en avontuurlijke houding wellicht.

‘Om te komen tot resultaten in duurzaamheid is niet zo heel moeilijk. Maar om het denken te veranderen en om dat proces op gang te krijgen, dusdanig dat inzichten oplevert waardoor die processen spontaan gaan verlopen, heb je proceskennis voor nodig. Dat wordt onvoldoende ingezien’.

6.7 Vertrouwen

De groep die elkaar nu ongeveer drie maal heeft ontmoet (7 juni, 14 en 21 september) begint een vorm van vertrouwen te ontwikkelen, omdat er veel overlap is in denkbeelden en doelen maar het is nog zeer aftastend omdat men elkaar te kort en te slecht kent:

‘Ik vind het wel belangrijk dat er wel een aantal waarden gedeeld worden. Anders gaat het alle kanten op. De sfeer is leuk en er heerst een open sfeer, maar bij mij zijn ook sterk de tegenstellingen binnen de groep opgevallen. Het is belangrijk om die tegenstellingen boven tafel te krijgen’ (interview).

Er is in ieder geval een gedeeld belang:

‘Om kennis te delen, om samen te werken, om te veranderen, om duurzaamheid van onderop vorm te geven, om een goede structuur te creëren die zinvol is voor iedereen, om netwerken zichtbaar te maken en deze op de juiste wijze te faciliteren, om kennis en praktijk met elkaar te verbinden, om tijd en aandacht te investeren om dat nog duidelijker te krijgen.’ (mini-survey)

De deelnemers aan de bijeenkomst op 14 september werd gevraagd: ‘Wat maakt dat deze fase van verkennend samenwerken goed/slecht verloopt?’

Helpend:

‘Verkenkend samenwerken verloopt goed omdat veel partijen/netwerken nog zoekend zijn en belangen delen.’

‘De juiste mensen bijeen zetten (vooraf selecteren) die de lange termijn zien en daaraan actief willen meewerken.’

‘Ik denk dat het goed is dat de provincie niet direct aanwezig is, maar indirect, bijvoorbeeld via COS.’

‘Goed, open staan voor elkaars meningen. Vaak dezelfde belangen.’

‘Mijns inziens goed, we krijgen zicht op het overal netwerk.’

‘Vertrouwen in elkaars visie – doelstellingen’

Belemmerend:

‘Elkaars taal leren spreken kost tijd. Bovendien blijven structurerende kaders remmend en steeds aanwezig. Het is zoeken naar een adaptief.’

‘De verschillende fases waarin mensen zich bevinden.’

Er is grosso modo veel zelfvertrouwen en onderling vertrouwen in het nieuwe netwerk in Limburg: een geloof dat het zo gaat lukken via de huidige ingestoken weg. Er wordt gezocht naar gedeelde waarden, er is openheid, een goede sfeer en een óns ken óns cultuur.

6.8 Commitment

Aangezien er sprake is van een zeer pril netwerk is het commitment nog niet helder. Toch is de mate van commitment al hoger dan verwacht:

‘Goed, hoge betrokkenheid. Echt prima. Ik ben aangenaam verrast. Ik had verwacht dat we er veel meer aan moeten trekken. Ik had verwacht dat mensen eigenzinniger zouden zijn (dat zit in het karakter van change makers). Opmerkingen als: wij doen het al, wij zijn er al mee bezig.’

Er worden ook een aantal suggesties gedaan die het commitment kunnen versterken:

1. Het vormen van een gezamenlijke visie.
2. Een gezamenlijke definitie van duurzaamheid hebben.

‘Daar moeten we het over eens zijn’. ‘Een inzicht dat deze aarde door toekomstige generaties bewoond moet kunnen worden.’

3. Praktische voorbeelden ontwikkelen.
4. Systeemdialoog aangaan:

‘Het systeem/De maatschappij blokkeert ook de duurzame ontwikkeling. Bij het maken van een toekomstvisie komt automatisch ook de systeemvraag aan de orde. Het is belangrijk om die te voeren. Je kan die systeemvraag in eerste instantie proberen te vermijden. Maar uiteindelijk komt die terug (bijvoorbeeld het voeren van de economische groei discussie).’

5. Cirkels van aandacht opzetten:

‘Dit kan bijvoorbeeld Parkstad breed zijn. Binnen Parkstad kan je allerlei initiatieven bij elkaar brengen. Je richt een tiental cirkels in met elk een moderator. De moderator organiseert het, heeft kennis van de omgeving, is verantwoordelijk voor de cirkel en weet wat er speelt in de cirkel. De moderator rapporteert daarover. Je krijgt dan 10 eilandjes die rapporteren over de ontwikkelingen in duurzaamheid. Dit zou de Provincie kunnen faciliteren. Dan krijg je een gelijkmatig en consistent beeld van wat er in Limburg gebeurt. Dan kan je ook gaan investeren in de cirkel van aandacht om duidelijk te krijgen wat de definitie van duurzaamheid is (sociale/digitale/ecologische duurzaamheid). In de cirkel van aandacht kan ook nagedacht worden over een afwegingskader. Wij hebben een beeld: hoe ziet dat er dan uit? Hoe ontwikkelt zich dat dan? Op deze manier kunnen nieuwe initiatieven in het netwerk aanhaken. Lokale organisatie staat centraal.’

6.9 Reframen/flexibiliteit

‘We zijn op een andere manier naar de netwerken gaan kijken en hebben nieuwe inzichten opgedaan’

6.10 Zelfsturing

Over zelfsturing wordt gezegd dat het daar nog te vroeg voor is, maar dat het er wel van komen kan:

‘Zelfsturendheid zou in het huidige systeem nog niet tot zijn recht komen, maar in het nieuwe systeem misschien wel.’

Waarbij de overheid gelijkwaardig participeert:

‘Die netwerken worden uiteindelijk zelfsturend. Dat is de stip in 2030. Financieel op eigen benen, zeggenschap bij zichzelf en activiteiten worden in samenspraak opgezet, uitgevoerd en gedeeld. Overheid kan deel uitmaken van netwerk, maar beheerst hem niet’.

Waarin het gaat om andere waarden:

‘Samenwerking krijgt een andere identiteit: vanuit het oude systeem (what’s in it for me?), naar het nieuwe (meerwaarde creëren voor de samenleving). Partijen willen in de toekomst meewerken om andere waarde te creëren, meer dan alleen financiële waarde. Hier gaat een cultuuromslag aan vooraf’.

6.11 Veranderkracht

Het centrale gedachtegoed van DuurzaamDoor is: coalitievorming, cocreatie, cofinanciering. Dat zijn allemaal sociale innovatie begrippen, om duurzaamheid te realiseren. In Limburg beseft men dat proceskennis hiervoor cruciaal is:

‘Om te komen tot resultaten in duurzaamheid is niet zo heel moeilijk. Maar om het denken te veranderen en om dat proces op gang te krijgen, dusdanig dat inzichten oplevert waardoor die processen spontaan gaan verlopen, heb je proceskennis voor nodig. Dat wordt onvoldoende ingezien’.

Lijnspel wil de dynamiek van verbinden verder onderzoeken.

‘Daar maken wij sprongen voorwaarts mee. Vanuit de gemeenschappelijke denkkraft dat verder opzetten’.

Hierbij wordt aandacht gevraagd voor facilitatie:

‘Er is een hoge mate van zelfredzaamheid, maar je hebt iemand nodig uit de omgeving die dat aanstuurt. Met bepaalde methodes kan je heel snel met een groep mensen in kaart brengen wat ze willen afzwakken, wat ze willen versterken, waar ze mee willen stoppen en waar ze mee willen starten. Je krijgt zo snel in kaart: wat zijn de belastende dingen in het netwerk? Wat is de droom? Het hoeft niet duur te zijn. Het zijn tools waarmee je mensen in versnelling kunnen brengen. Als de verbindingen sterk genoeg zijn, dan kan je het echt los laten’.

6.12 Conclusies

In Limburg heeft zich vanaf het begin een geheel eigen dynamiek ontwikkeld. In 2014 leek het geweldig om met het ‘schitterende’ OPEDUCA concept in zee te gaan. Het bleek echter lastig om de samenwerking richting ‘een community’ te krijgen. Blijkbaar waren er te veel uiteenlopende belangen en karakters om samen door een deur te kunnen. Ook bleek de weerstand die RCE opriep niet te verdwijnen. Dit ondermijnde het verdere vertrouwen, het bleek te vroeg om IBA en Opeduca te verbinden. Dit leidde tot een breuk in de samenwerking eind 2014. Voor RVO bleef het daarmee zoeken naar de sleutels van sociale innovatie gedurende 2015. Door de ontmoetingen dat jaar tussen COS, Lijnspeel en RVO in 2015 ontstond een nieuwe dynamiek: een driemanschap dat elkaar begrijpt, steunt, aanvult en vertrouwt. RVO kan procesgeld vinden en de boel komt op stoom: COS organiseert, RVO faciliteert en Lijnspeel zet de benodigde proceskennis in. De basis voor samenwerking wordt dit jaar gelegd. In 2016 gaat dit driemanschap partners en initiatieven opzoeken en uitnodigen om potentiële samenwerking in de regio te ondersteunen. Dit vindt concreet plaats middels drie workshops (op 7 juni, 14 sep en 21 sep). Het doel en effect van deze bijeenkomsten is dat diverse Limburgse bottom up initiatieven op gebied van vooral energie, door onderwijs, burgers, overheden en ondernemers gezamenlijk worden opgepakt. En dit is precies wat er gebeurt. Daarmee bevindt Limburg zich in een nieuwe pioniers fase, van ‘drijven’, die wordt omschreven als ‘een fase van passie, liefdedwerk en oud papier. Er staat nog van alles open, en nieuwe mensen en nieuwe ambities zijn welkom’.

Adviezen

- Doorgaan op deze ingeslagen lerende weg.
- Visie vormen is belangrijk voor focus.
- Concrete actie helpt om successen te gaan ervaren.
- Facilitatie is nodig om alle partijen in de boot te houden.

7 DISCUSSIE

7.1 Inleiding

Het Duurzaam Door programma wil graag weten of en in hoeverre de regionale DuurzaamDoor netwerken resultaten boeken. Dat is te lezen in de jaarverslagen. Maar hoe gaat dat dan? Wat gebeurt er onderweg? Wat ondersteunt en wat werkt tegen, hoe gaat het leerproces, hoe stuurt een netwerk zichzelf bij? Wat is er nodig om de innovatie verder te krijgen?

Onderzoeksvraag

In hoeverre kunnen we veranderkracht in de regionale duurzaamheidsnetwerken van Duurzaam Door ontdekken? Hoe wordt deze zichtbaar en wat is er nodig om deze kracht te vergroten?

Kernvraagstukken

- Wat is de relatie tussen het leerproces en het (leer)resultaat?
- Wat is de relatie tussen het leerproces en veranderkracht (change agency)?

7.2 Kernbegrippen

Zoals toegelicht in H2 worden er relaties tussen de leerprocessen en de resultaten verondersteld. Tevens worden er relaties tussen de leerprocessen de veranderkracht verondersteld. Uit het onderzoek blijken relaties tussen onderstaande aspecten. Het betreft:

- De ambitie
- Rollen en financiering
- De netwerkstructuur
- De output van het netwerk
- Sociaal leren
- Vertrouwen
- Commitment
- Reframen
- Veranderkracht en zelfsturing

Ambitie, rollen en financiering en; deze worden gezien als een context van een netwerk, de voedingsbodem. In onderstaande matrix wordt de dynamiek en interactie in het netwerk tussen output, leren, vertrouwen, commitment en reframen besproken. Daarna wordt gekeken naar het effect ervan op de zelfsturing en de veranderkracht van de netwerken. Op basis daarvan worden eindconclusies getrokken en aanbevelingen gedaan.

In onderstaande matrix worden de belangrijkste aspecten van de dynamiek in de netwerken besproken. Ook wordt voorzichtig een verbinding gelegd met de begrippen uit Publiek Denken (2015): 'drijven', 'klijven' en 'blijven'.

Matrix Conclusies (U=Utrecht, F=Flevoland, L=Limburg)

	Netwerk structuur (diversiteit)	Output Netwerk	Sociaal leren	Vertrouwen	Commitment	Reframen	Conclusie
--	--	-----------------------	----------------------	-------------------	-------------------	-----------------	------------------

	<u>Laag</u> Veel NGO's op gebied van duurzaamheid Bestaand netwerk sluit andere O's uit. Te lage diversiteit. Ondernemers ontbreken in kernnetwerk	<u>Hoog</u> Projecten die bestaande projecten initiatieven (van de NGO's) versterken Netwerkontwikkeling binnen enkele projecten Stadslandbouw, energie (besparing), circulaire economie	<u>Middel</u> Er zijn in totaal weinig leermomenten in het programma Het sociale leren op netwerk niveau blijft daarmee onbenut Op sommige projecten werd een trial en error wijze van werken toegepast	<u>Middel</u> Het vertrouwen tussen de bestaande partners lijkt niet noodzakelijke voorwaarde voor samenwerking, omdat samenwerking op niveau van het netwerk niet echt aan de orde is i.t.t. samenwerking binnen de deelprogramma's	<u>Laag</u> Commitment zit op niveau van de projecten De betrokkenheid van de actoren aan het netwerk biedt geen garantie op korte termijnsucces, omdat succes op niveau van projecten wordt gezien	<u>Middel</u> Het netwerk heeft op basis van enkele leer- en kennisbijeenkomsten per thema (maar niet overkoepelend) gezien waar succes en zwakte zit en daarom besloten de zwakke projecten los te laten.	Investeer ook in duurzaam netwerk door meer diversiteit van actoren zoals ondernemers en vernieuwers te betrekken (inclusie) <u>Lage-medium veranderkracht</u> <u>Niet zelfsturend:</u> <u>Facilitatie nodig</u>
	<u>Middel</u> Onzekerheid over rollen, onduidelijkheid over regie waardoor netwerk afwachtend is in eerste fase. Projectnetwerken rondom thema's, potentie voor deelname meer O's aanwezig.	<u>Middel</u> Doordat gewerkt wordt met projectnetwerken binnen thema's en met subsidies is de output op netwerk niveau lager. Aansprekende projecten	<u>Middel</u> Er is binnen het thema voedsel een bijzondere vorm van intervisie toegepast. Binnen de andere twee thema's nog niet.	<u>Laag</u> Onduidelijkheid over procedures, toekenning projectsubsidies ondermijnt vertrouwen van overheden en onderwijs	<u>Middel</u> Als er geld is, is er commitment, disbalans tussen halen en brengen in eerste jaar	<u>Middel</u> Op de mogelijkheid voor deelname van scholen en gemeenten wordt meermalen geheroriënteerd, men begint meer mogelijkheden te zien	' Doorgroeiopties in zelfsturing door faciliteren van participatie overheden (provincie en gemeenten) en onderwijs en meer gefacileerde en lerende netwerk bijeenkomsten. <u>Potentie veranderkracht</u> <u>Niet zelfsturend:</u> <u>Facilitatie nodig</u>
	<u>Hoog</u> Het netwerk is ontstaan door zeer diverse initiatieven bij elkaar te brengen (die ieder een eigen belang hebben) en samen een gedeeld belang ervaren	<u>Laag</u> Netwerk kreeg een impuls in de lente en twee leerbijeenkomsten in de herfst. Het netwerk is nog zo pril dat er nog geen outputresultaten beschikbaar zijn.	<u>Middel</u> Bij de lopende projecten is geen vorm van monitoring toegepast, Bij het nieuwe netwerk wordt een voortdurende vorm van sociaal leren gefaciliteerd	<u>Middel</u> Het huidige netwerk kan besluiten elkaar te vertrouwen op basis van de energie die er is. Maar zeker is dat niet Richting de provincie moet nog veel gebeuren	<u>Middel</u> Deelnemers aan het netwerk kunnen besluiten tot een hoge betrokkenheid als er een gezamenlijke visie is. Niet zeker	<u>Hoog</u> De cultuur in het netwerk is reflexief, er is veel openheid en nieuwsgierigheid. Maar nog weinig echte ervaring in doen.	Het is een echt initiatieven netwerk, dat zelf iets wil. Volgende stappen zijn een visie en actie op basis daarvan. <u>Hoge potentie veranderkracht</u> <u>Niet zelfsturend:</u> <u>Facilitatie nodig</u>

De waarderingen 'hoog, middel, laag', zijn voortgekomen uit de analyse van alle data: surveys, leerbijeenkomsten, interviews en jaarverslagen. Het zijn relatieve waarderingen binnen het programma, ze zijn niet absoluut en vooral bedoeld om de behoefte aan een voortgaande DuurzaamDoor financiering en facilitatie te onderbouwen.

7.3 Ambities

De ambities in de netwerken komen er op neer dat men beseft dat men elkaar nodig heeft, moet verbinden en uitwisselen, samenwerken, een gevoel van gezamenlijkheid krijgen om verder te komen in sociale innovatie naar duurzaamheid.

Utrecht	versnellen duurzame ontwikkeling door samenwerking op uitvoeringsniveau, van onderaf duurzame veranderingen doorvoeren, versterken en versnellen van samenwerking t.b.v. realiseren duurzaamheidsdoelen en ambities. Over het algemeen ervaren de respondenten van de questionnaire het netwerk als ambitieus. Hierbij wordt opgemerkt dat het een ambitieus programma is gezien het beperkte budget en het korte tijdsbestek.
??	
Flevoland	werkt aan sociale innovatie, afstemmen, samenwerken, kennis uitwisselen, kennis delen, elkaar leren kennen, actuele ontwikkelingen delen, versterken inhoudelijke thema's, ondersteunen bestaande initiatieven, samenwerken op uitvoeringsniveau gedragsverandering, versnelling van transitie naar duurzame regio door opschalen en verbinden: ' gevoel geven dat mensen er niet alleen voor staan'.
Limburg	wil aansluiten op netwerk van change agents, sleutelfiguren, organisch organiseren, verbinden, faciliteren, kennis aanreiken en delen: een platform creëren, gezamenlijk een visie ontwikkelen hoe een duurzame toekomst er uit ziet en de weg er naar toe bepalen, gemeenschappelijk doel realisering, verbindingen met andere netwerken maken en met de gemeenschap voor een duurzame samenleving.

7.4 Rol provincie en financieringsstructuur

Duurzaam Door is een innovatief programma en dat betekent dat het een nieuwe rol vraagt van de deelnemers. Ook de rol van de overheid verandert aanzienlijk in een dergelijk programma.

Opvallend is dat provincies zelf vooral gedurende de looptijd van 2015 twijfelen over en zoeken naar hun nieuwe mogelijke rol en dan kiezen voor (eventuele gecombineerde) strategie van:

- **Delegeren:** dit zien we bij de provincie Utrecht en Limburg: hierbij werd enerzijds NMU gedelegeerd opdrachtgever en anderzijds COS Limburg opdrachtgever. Het voordeel is dat er daardoor ruimte komt voor een vrijere insteek als gedelegeerd speler. Hierdoor ontstaat meer mogelijkheid om een vrije actor rol van verbinder en makelaar te nemen. Deze rol is ontzettend belangrijk (Zaalmink et al, 2007) bij het bouwen van netwerken, maar het nadeel kan zijn dat de verantwoording alsnog bij de provincie ligt, wat het geval was in Utrecht, waardoor er toch geen echte bewegingsruimte is.
- **Controleren:** dit zagen we bij de provincie Utrecht: dat de wijze van toekenning van financiering moeizaam verliep waardoor het commitment van deelnemende projectpartijen onder druk kwam te staan.
- **Loslaten:** dit is geen echte keuze lijkt, maar meer het gevolg van een opeenstapeling van onmogelijkheden; een soort patstelling. Als er teveel naar de provincie wordt gekeken, om de regie te nemen terwijl de provincie nou net de regie niet wil nemen, omdat dat niet past in het systeem-innovatieplaatje; wat kan je dan doen? Even loslaten kan dan een logisch gevolg zijn. Dit is wat in Flevoland plaatsvond in 2015. In 2016 is de regie toch weer teruggepakt mede nadat bleek dat er toch een grote behoefte van de netwerkpartners naar was.

Hiermee mist de provincie mogelijk kansen om eigen beleidsdoelen te koppelen aan innovatie, en dus op een eenvoudige manier een plus te zetten op het eigen belang. Het zoekende karakter van de provincies kan ook worden verklaard door het beperkte aansluitingsvermogen van provincies op bottom-up initiatieven. Die bottom-up initiatieven staan simpelweg te ver weg van de normale gang van zaken in de provincie. Dan kies je dus al snel een partij die meer in de samenleving staat om het programma uit te voeren. Dat is op zich een mooie tussenstap.

Uitdaging voor provincies lijkt de kans te pakken om gelijkwaardig partner te zijn en meer open en verkennend en vernieuwend te participeren, ook fouten te mogen maken en daardoor meer te leren.

Dit vergroot kansen voor ontwikkeling van nieuwe rollen, van spelers en dit is precies waar het programma DuurzaamDoor naar op zoek is.

In de provincie Utrecht is daar in 2016 een begin mee gemaakt. Dit werd mogelijk omdat er een reflexief moment werd gecreëerd, waarin de provincie werd uitgenodigd om buiten de bestaande paden te denken en te heroriënteren op de wijze van financiële verantwoording. Dit leidde tot een vernieuwd perspectief, wat plotseling ruimte creëerde voor alle partijen om zich op een andere wijze te verantwoorden. Hiervoor ontstond meteen draagvlak bij alle relevante partijen.

Kernsucces: Bepaalde actoren binnen de provinciale netwerken komen in beweging en formuleren projecten en acties die duurzaamheid bevorderen, waarbij alle actoren in principe kunnen participeren.

Kernprobleem: provincies kiezen in het zoeken naar hun nieuwe rol in DuurzaamDoor voor rollen waarmee ze zelf te weinig kunnen participeren en leren en daarmee geen onderdeel zijn van systeeminnovatie.

7.4 Netwerkstructuur

Een netwerk kan ontstaan op veel verschillende manieren. Het kan top-down worden georganiseerd, het kan plotseling bottom up ontstaan of via een organisch groeiproces van 'zwaan kleef aan' groeien ergens tussen 'top' en 'bottom' in. En op sociale media ontstaan om de haverklap nieuwe sociale netwerken. De regionale DuurzaamDoor netwerken zijn in de allereerste plaats eigenlijk geen netwerken. Het zijn programma's met thematische deelprogramma's met daarin projecten, waarin bepaalde actoren samenwerken op projectniveau. Dat kan zich lokaal, regionaal en zelfs bovenregionaal manifesteren. Ook wordt er binnen een thematisch deelprogramma samengewerkt tussen trekkers van projecten als dat nodig is. Het zijn projecten waaromheen zich netwerken vormen, geen netwerken waaromheen zich projecten vormen. Maar daarmee zijn het nog geen duurzame netwerken, omdat deze netwerken uit elkaar kunnen vallen als de projectsubsidie voorbij is. De aanname van DuurzaamDoor in 2014 was dat er regionale duurzaamheidsnetwerken nodig waren om systeeminnovatie naar duurzaamheid te garanderen. Tegelijkertijd moeten er wel concrete projecten draaien, daarom werd gekozen voor maatschappelijke thema's zoals "Voedsel", "Energie", "Circulaire Economie" en "Groen en Water".

De keuze voor deze thema's werd ingegeven door de verwachting dat mensen zich eerder verbinden aan een thema dan aan een netwerk. Dat is in lijn met de resultaten van ons onderzoek. Maar daarmee ontstaat een dynamiek die mensen verbindt aan projecten, en niet aan een duurzaam lange termijn netwerk dat staat voor een gedeelde visie en een balans voelt tussen halen en brengen. Het risico is dus dat de keuze voor thema's wel actie en output genereert maar geen echte betrokkenheid en vertrouwen. Er is alleen korte termijn commitment nodig in het kader van een verstrekte projectsubsidie. Voor de langere termijn van duurzaamheidsnetwerken is meer nodig. Hieruit blijkt dat een projectgerichte subsidiestructuur wel projecten genereert en netwerken op projectniveau, maar niet garandeert dat er regionale duurzaamheidsnetwerken kunnen ontstaan. Wat we zien we in de drie regio's met betrekking tot betrokkenheid van de netwerkpartners:

In Limburg: Feitelijk ontstaat hier nu een netwerk vanuit initiatieven, met andere woorden, een netwerk van netwerken. Alhoewel er sprake is van een zeer pril regionaal netwerk (sinds de lente van 2016) zijn er duidelijke signalen van enthousiasme, bereidheid van elkaar te leren, samen actie te ondernemen en is er behoefte aan een visie. We verklaren dit door een insteek op/aansluiting op lokale en bottom up ontwikkeling van netwerken. Er zijn wel drie gelijkwaardige netwerktrekkers, op

het niveau van COS, Duurzaam Door en Lijnspeel, die gezamenlijk strategie, tactiek en actie formuleren en veel reflecteren over 'hoe het ging en hoe verder'.

In Flevoland zien we een netwerk ontstaan vanuit bestaande actieve NME-organisaties zoals IVN en NMF waarbij de thematisch georganiseerde subnetwerken zeer actief zijn met elkaar, maar waarbij het netwerk van trekkers in 2014 nog niet weten hoe alle O's aangehaakt kunnen worden. Er wordt hiervoor langere tijd naar de provincie gekeken, die moet dat regelen, wordt gedacht. Terwijl de provincie deze rol niet wil nemen. Daarmee is er wel betrokkenheid in de wens, maar niet in de actie. In 2015 blijken veel projectpartners ook aangehaakt te zijn als netwerkpartners, waardoor de subprojectnetwerken elkaar leren kennen, de ontmoeting tussen bijna alle O's is dan goed van de grond gekomen,

In Utrecht wordt in 2015 hard gewerkt aan projecten. Binnen deze projecten worden multi-actor samenwerkingen op touw gezet: waardoor scholieren en ondernemers samenwerken in een 'Energy-explore lab, en studenten samen met burgers werken aan een Changelab en Young Solution binnen het overkoepelende thema energie. Er is dus hoge projectbetrokkenheid binnen multi-actor samenwerking, maar geen netwerkbetrokkenheid, totdat daar eind 2015 een verschil in komt door een interventie van de regisseur. Deze organiseert dan leer- en kennisbijeenkomsten op netwerkniveau. Daaruit blijkt dat er veel successen zijn en dat bepaalde stroperige onderdelen losgelaten kunnen worden. Dan ontstaat zicht op de wens tot meer (netwerk) verbondenheid en wordt de behoefte aan een overkoepelende (en verbindende) visie.

Kernsucces: actoren binnen projecten hebben elkaar beter leren kennen op gedeelde ambities, belangen, gedrag en kennis en mogelijkheden om in de toekomst samen te werken aan effectieve duurzaamheidsnetwerken. Er ligt een basis die voortkomt uit samenwerken en samendoen.

Kernprobleem: project-gedreven subsidie genereert op korte termijn van 1 jaar output, maar dragen ogenschijnlijk weinig bij aan lange termijn duurzaamheidsnetwerken met hoog vertrouwen en commitment aan een gedeeld belang en gedeelde visie.

Advies: investeer als DuurzaamDoor in lange termijn commitment van netwerken aan gedragen visie, werkwijze met ruimte voor proces en leren, facilitering en duurzaamheidsoutput. En creëer daarbinnen betrokkenheid voor het realiseren van korte termijn mijlpalen. Sluit aan op bestaande initiatieven waarmee je met Duurzaam Door nieuwe activiteiten ontwikkelt en nieuwe verbindingen, in plaats van losse nieuwe projecten. Daarmee gebruik je de kracht van het netwerk en worden netwerken zelfsturend.

7.5 Resultaten

De verschillende regionale programma's zijn verschrikkelijk daadkrachtig, er is ongelooflijk veel werk verzet, er zijn ontzettend veel maatschappelijke doelgroepen zoals burgers en scholieren bereikt, er zijn enorm veel nieuwe verbindingen tussen actoren ontstaat, zoals bijvoorbeeld tussen scholen, overheden, ngo's en ondernemingen. Er zijn boekwerken, sites, bijeenkomsten, en excursies en prachtige samenwerkingsprojecten van de grond gekomen, er is waarschijnlijk een verschuiving gaande in de ondergrond van de samenleving, waarvan nu alleen nog maar de kiemen kunnen zien.

Duurzaam Door programma's dragen hier op subtiele wijze aan bij, omdat sociale innovatie grotendeels gaat over kennis, houding en gedrag. Het zijn de zachtere minder zichtbare aspecten van innovatie naar duurzaamheid. Het is een grote uitdaging om hiermee manifest te zijn als programma en al helemaal als verschillende actoren en netwerken verantwoordelijkheid nemen.

Kernsucces: veel energie en dynamiek in het programma, hoge projectoutput, veel nieuwe actoren in beeld.

Kernprobleem: lastig om sociale innovatie zichtbaar te maken aan elkaar en naar buiten toe

Advies: zoeken naar manieren om zichtbaarder te zijn buiten het programma.

7.7 Leerproces

Alhoewel DuurzaamDoor procesgericht wordt ingestoken, gericht is op systeeminnovatie, wordt er wel degelijk gestreefd naar inhoudelijke zichtbare projectresultaten. In een gezond innovatieproces wordt uiteindelijk innovatie gerealiseerd. Maar, zo gauw er relatief grote druk op de resultaten komt te liggen in een vroeg stadium en er daardoor relatief weinig aandacht naar het proces kan gaan, loopt een netwerk of programma of knooppunt het risico om te veel korte termijn resultaten na te streven en die bovengeschild te maken aan een langere termijn visie. Daarom is een langere termijn gedragen visie belangrijk vanaf de start, zodat actoren zich daaraan kunnen verbinden. In de provincies zijn wel degelijk plannen gemaakt, en veel projecten zijn opgestart, maar veelal binnen de horizon van 1 jaar. Hiermee wordt garantie op projectsucces vergroot. Deze horizon is echter te kort om daadwerkelijke systeeminnovaties te overzien en doet daarmee tekort aan langere termijn programma doelstellingen.

Er heeft na de 0-meting van 2014 eigenlijk geen gefaciliteerde reflexieve monitoring plaatsgevonden op het niveau van het programma. Wel op het niveau van een enkel project (in Flevoland het sociale innovatie werkpakket). Dat kan beschouwd worden als een gemiste kans, omdat hiermee het sociale leervermogen en de kans op bijsturen in de processen van de netwerken versterkt had kunnen worden. Daarmee hadden sommige vertragingen en gemiste kansen in 2015 wellicht voorkomen kunnen worden of sneller worden aangepakt. Dat neemt niet weg dat er wel degelijk door de individuele regisseurs is gereflecteerd en bijgestuurd.

Limburg

In 2015 beseft de regisseur dat er kennis over *het hoe* van het ontwikkelingsproces ontbrak, waardoor hij op zoek is gegaan naar een *professionele facilitator*. Deze rol is uiteindelijk stevig belegd in 2016, waardoor het Duurzaam Door netwerk in Limburg een enorme boost heeft gekregen. Het elan, de energie, het vertrouwen en het commitment bij een pril netwerk van actoren is op basis van drie bijeenkomsten gecreëerd, met zeer specifieke interventies, zoals de opzet van een cooperatie van waarden.

Flevoland

Binnen de 4 verschillende themanetwerken is het leren anders georganiseerd geweest. Vooral binnen het thema voeding zijn interessante leervormen ontwikkeld. Zo is er een werkpakket sociale innovatie gebruikt, waarmee intervisie van de grond kwam. Vragen zoals: Hoe ben je te werk gegaan? Wat heb je ervaren? Wat zijn je leerpunten? Wat hebben anderen hieraan? Deze vorm van intervisie is ontzettend belangrijk geweest, heeft het lerend vermogen vergroot en op deze manier heeft men “meer kunnen bereiken dan de te vaak geopperde dooddoener dat het aan de ander ligt als iets niet goed ging” (site Duurzaam Door). In de andere themanetwerken heeft wel reflectie plaatsgevonden, maar deze vorm van intervisie niet.

Utrecht

In 2014 wordt lang gewacht op toekenning van gelden en ontstaat vertraging en onzekerheid, hoe nu verder. Begin 2015 wordt besloten 'gewoon te beginnen'. Gedurende 2015 wordt beseft dat er te weinig kennis wordt gedeeld tussen de projecten die goed van start zijn gegaan begin dat jaar. Men is teveel gefocust op het eigen project. Daarop wordt door de regisseur besloten *leer- en kennisbijeenkomsten* te organiseren. Hieruit wordt helder welke gezamenlijke successen er zijn en welke onderdelen losgelaten kunnen worden. Een belangrijk moment. Het effect is ook dat er behoefte bestaat aan een overkoepelend iets.

Kernsucces: de regisseurs hebben ad hoc ingegrepen met leer- en kennisbijeenkomsten en facilitatoren om het leerproces beter te borgen en daarmee ontstond ruimte voor heroriëntatie en slimme nieuwe actie.

Kernprobleem: er wordt teveel gefocust op korte termijn resultaat waardoor het leer- en ontwikkelproces onder druk komt te staan. Hierdoor kan de ontwikkeling van het netwerk vertragen of stagneren waardoor er geen output is. Ook kan het zijn dat er wel resultaten zijn maar geen netwerk! Er zijn incidentele leerroutes, maar het leren wordt te weinig geborgd.

Advies: maak vanaf begin 2017 een heldere visie voor langere termijn waarin een proces en inhoudscomponent zitten én waarin reflexiviteit wordt geborgd en gepland. Dat betekent vooral dat reflectieve leer- en kennisbijeenkomsten meer integraal deel uit maken van ontwikkeling en geborgd worden in de planning. Deze reflexiviteit heeft facilitatoren nodig die daarin bewezen bekwaam zijn.

7.8 Vertrouwen, commitment en reframen

Utrecht

Het vertrouwen tussen de bestaande partners leek niet noodzakelijke voorwaarde voor samenwerking, omdat samenwerking op niveau van het netwerk niet echt aan de orde is i.t.t. samenwerking binnen de deelprogramma's. Het vertrouwen tussen de programmapartners heeft een deukje opgelopen, door slecht nagekomen afspraken, maar is herstellende. Het commitment zit vooral op het niveau van projecten. De betrokkenheid van de actoren aan het netwerk biedt geen garantie voor lange termijn succes, omdat succes voorlopig op het niveau van (korte) termijn projecten wordt gezien. Er is bereidheid tot reframen gebleken bij een beperkt aantal leermomenten. Hiermee wordt zichtbaar dat de bereidheid tot leren ook doorwerkt in de bereidheid het vertrouwen te herstellen. Mogelijk kan hiermee het commitment op langere termijn worden versterkt. Aanbeveling is meer te investeren in leermomenten, omdat dit een kansrijk ontwikkelmoment biedt voor het netwerk.

Flevoland

Er is een bijzondere vorm van intervisie toegepast binnen het thema voedsel. Het onderlinge vertrouwen was bij aanvang laag doordat er onduidelijkheid bestond over procedures en toekenningen van projectsubsidies. Het commitment leek sterk af te hangen van de mogelijkheid om gesubsidieerd te participeren, op jaarbasis. Daarmee kon een disbalans tussen halen en brengen ontstaan, maar er was commitment. Het vertrouwen tussen partners groeide daardoor weer. Een duidelijk voorbeeld van reframen was de ontdekking van scholen en gemeenten dat er wel

mogelijkheden van deelname te vinden waren. Hiermee lijkt een relatie tussen leerbereidheid, leeractiviteit, vertrouwen en commitment.

Limburg

Bij lopende projecten is geen monitoring toegepast, bij het nieuwe netwerk wordt een voortdurende vorm van sociaal leren gefaciliteerd. Er is een vrij grote kans op vertrouwen, maar zeker is het nog niet, het is nog te pril. Richting de provincie moet nog veel wederzijds vertrouwen worden opgebouwd. Deelnemers aan het huidige netwerk kunnen besluiten tot een hoge betrokkenheid als er een gezamenlijke visie is. Dit is nog niet zeker. De cultuur is reflexief er is veel openheid en nieuwsgierigheid, er is veranderkracht om van alles te gaan doen. De ervaring echter is er nog niet.

7.9 Zelfsturing en veranderkracht

In zijn algemeen geven de regionale ‘netwerken’ aan niet zomaar zelfsturend te kunnen zijn per 2017. Dit wordt op verschillende manier onderbouwd. Het gaat om coördinatie en/of onafhankelijke verbinders enerzijds en om subsidie anderzijds. En natuurlijk hangen deze twee samen. Er wordt duidelijk aangegeven dat er een gat dreigt te vallen, dat de continuïteit er zwaar onder leidt, en dat alles nog maar net een beetje begint te lopen, dat de stekker er niet zomaar uit kan. Het zal heel veel moeite tijd, en energie kosten om de partijen weer uit dat gat te halen. Betekent dit dat er anders niets meer gebeurt? Wat is dan de kracht van de bestaande netwerken? Gesteld wordt dat vrijblijvende samenwerking tot niets leidt. Er moet een plan zijn. Met geld, uren en een doelstelling.

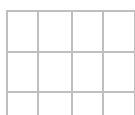
Kernsucces: de netwerken hebben absoluut geen ‘laat maar waaien’ houding maar ploeteren met veel enthousiasme verder. Hoge ambities, gedrevenheid en er zijn kiemen van zelfsturing, zeer verschillende per regio.

Kernprobleem: men weet niet goed hoe de omslagpunten te herkennen en te faciliteren. Frequentere zelfreflectie, waar staan we nu, doen we het juiste, wat is er nodig kan ondersteunen naar meer zelfsturing.

Advies laat de netwerken niet pardoos aan zichzelf over per 2017, investeer in doorgaande actie, reflectie en trainingen gericht op zelfsturing en leiderschap.

7.10 Adviezen

- Advies aan RVO: de netwerken hebben meer continuïteit nodig, deze continuïteit kan door middel van doorgaande financiering worden geboden. Aandachtspunten zijn het versterken van het leerproces, de zelfsturing en de facilitatie van de samenwerking
- Advies aan RVO: laat de netwerken niet pardoos aan zichzelf over per 2017, investeer in doorgaande actie, reflectie en trainingen gericht op leiderschap, zelfsturing en veranderkracht
- Advies aan provincies is daarom meer mee te doen in het zoekproces, als betrokken partner, en oude rollen te laten varen. Dat betekent dat de wijze waarop bijvoorbeeld de financiële verantwoording verloopt ook nieuwe insteken nodig heeft.



8 CONCLUSIES

Het doel van DuurzaamDoor was en is om de ontwikkeling naar een groene, duurzame economie te versnellen, en om doorbraken te helpen realiseren. De aanname van DuurzaamDoor in 2014 was dat er regionale duurzaamheidsnetwerken nodig waren om systeeminnovatie naar duurzaamheid te garanderen. Er zit namelijk grote veranderkracht in zelfsturende netwerken van onderop. Landelijk, regionaal en lokaal zijn er talrijke duurzame initiatieven. De aanname is dat meer samenhang tussen deze initiatieven en sociale innovatieprocessen leidt tot krachtigere resultaten. Het programma hinkte daarbij op twee gedachten: naast het vergroten van de samenhang moesten er ook concrete projecten draaien. Daarom werd gekozen voor maatschappelijke thema's zoals energie, water, biodiversiteit, grondstoffen en voedsel.

DuurzaamDoor heeft geprobeerd de bottom-up veranderkracht aan te spreken en de regionale connectie te zoeken door het programma op provinciaal niveau in te steken. Hierbij werden de Provincies in een nieuwe rol uitgenodigd: de rol van aanjager, makelaar en verbinder. Bij aanvang van het programma werd duidelijk dat de provinciale overheden moeite hadden met de nieuwe rollen en deze nieuwe manier van werken. De provincies twijfelden en zochten naar hun nieuwe mogelijke rollen en kozen voor een (gecombineerde) strategie van:

- Delegeren. In de provincies Utrecht en Limburg werden respectievelijk NMU en COS Limburg gedelegeerd opdrachtgever. Het voordeel is dat er daardoor ruimte komt voor een vrijere insteek als gedelegeerd speler. Hierdoor ontstaat meer mogelijkheid om een vrije actor rol van verbinder en makelaar te nemen. Deze rol is ontzettend belangrijk bij het bouwen van netwerken, maar het nadeel kan zijn dat de verantwoording alsnog bij de provincie ligt. Dit was het geval in Utrecht, waardoor er uiteindelijk weinig echte bewegingsruimte ontstond. Een belangrijk aandachtspunt hierbij is verder dat er wel een partij moet zijn die de capaciteit en wil heeft om de regierol op zich te nemen. In het geval van Utrecht kwam die rol terecht bij de NMU, die daarin nog volop ervaring aan het opbouwen was.
- Controleren. dit zagen we bij de provincie Utrecht en (in eerste instantie) Flevoland: door de moeizame toekenning van financiering kwam het commitment van deelnemende projectpartijen onder druk te staan. Daarbij speelden een neiging tot controle en afrekenen een belangrijke rol. En controle en afrekenbaarheid kwamen ook op andere manieren terug. Bijvoorbeeld in de eisen rondom projectresultaten: RVO lijkt daarbij meer vrijheid te geven dan de provinciale overheden. In het geval van Utrecht stelde de Provincie met haar provinciale subsidieverordening additionele eisen aan het DuurzaamDoor programma. Dit leidde tot een verschuiving in focus van procesinnovatie naar projectresultaten. Ook in Limburg zijn er zorgen dat de Provincie de uitvoering zal beoordelen op de projectresultaten, terwijl het (sociaal leer)proces misschien belangrijker is. Dit staat in contrast met het procesdenken waarvan DuurzaamDoor pleitbezorger is: we moeten in de transitie richting duurzame samenleving inzetten op processen in plaats van resultaten. Er is dus een belangrijk spanningsveld tussen de insteek van DuurzaamDoor en provinciale focus op afrekenen op resultaat.
- Loslaten. Loslaten gebeurde in Flevoland, in 2015. Overigens was hier meer sprake van een uitvloeisel van een patstelling dan van een bewuste keuze – netwerkpartners keken naar de provincie voor regie, terwijl diezelfde provincie juist wilde dat de regie in het netwerk zelf zou komen te liggen. Even loslaten kan dan een logisch gevolg zijn. Dit is wat in Flevoland plaatsvond in 2015. In 2016 is de regie toch weer teruggepakt mede nadat bleek dat er toch een grote behoefte van de netwerkpartners naar was.

In de uitvoering is er meermaals een discrepantie ontstaan tussen de wensen vanuit de opdrachtgever (RVO) en de provinciale insteek. In elke provincie is de samenhang tussen partijen in het duurzaamheidslandschap gegroeid en zijn nieuwe verbindingen gelegd, maar dit is gebeurd op een verschillende schaal en een verschillend niveau. In Flevoland heeft DuurzaamDoor de samenwerking in de provincie tussen gemeenten,

kennisinstellingen en NME-organisaties heel erg versterkt, waarbij er veel activiteit is binnen de thematisch georganiseerde subnetwerken. Daarbij heeft het netwerk van programmapartners bijna alle O's kunnen betrekken, maar is de connectie tussen de subnetwerken in de verschillende deelthema's nog niet gelegd. In Utrecht lag de uitvoering sterk bij de programmapartners, die ervoor kozen om zich te richten op concrete projecten. Voor een deel waren er al allianties in ontwikkeling op een aantal thema's (energie, circulaire economie, etc.): deze allianties hebben de partners door DuurzaamDoor kunnen voortzetten, uitbouwen en opschalen. Er is veel gebeurd op het niveau van individuele projecten, maar de overkoepelende netwerkvorming en het betrekken van de verschillende O's in het programma zijn daardoor enigszins beperkt gebleven. Voor zowel Flevoland en Utrecht geldt dat het voornamelijk projecten betreft waaromheen zich netwerken vormen, geen netwerken waaromheen zich projecten vormen. Het duurzame (en zelfsturende) karakter van de netwerken in Flevoland en Utrecht loopt daarmee gevaar, omdat deze netwerken uit elkaar dreigen te vallen als de projectsubsidie voorbij is. In Limburg is echter voor een andere aanpak gekozen, een aanpak die meer in lijn lijkt te zijn met het gedachtegoed van DuurzaamDoor. In Limburg is gekozen voor een gefaseerde aanpak, waarin in de eerste fase is ingezet op het financieren van lokale en bottom-up netwerken. In de tweede fase zijn change agents uit deze en andere lokale netwerken bij elkaar gebracht in een serie sessies om samen te zoeken naar gedeeld belangen en waarden. Feitelijk ontstaat hier nu een netwerk vanuit initiatieven, met andere woorden, een netwerk van netwerken. Alhoewel er sprake is van een zeer pril netwerk (sinds de lente van 2016) zijn er duidelijke signalen van enthousiasme, bereidheid van elkaar te leren, samen actie te ondernemen en is er behoefte aan een visie. Deze aanpak lijkt beter aan te sluiten op de veranderkracht van onderop, te meer omdat bottom-up initiatieven vrij de ruimte te krijgen een agenda in te vullen en na te denken over een stip aan de horizon.

De keuze voor een thematische aanpak in Flevoland en Utrecht werd ingegeven door de verwachting dat mensen zich eerder verbinden aan een thema dan aan een netwerk. Dat is in lijn met de resultaten van ons onderzoek. De focus op project en resultaat zijn zeker ook een stap richting netwerkvorming: de projectaanpak dwingt mensen nu eenmaal tot gezamenlijke activiteit. Maar daarmee ontstaat een dynamiek die mensen verbindt aan projecten, en niet aan een duurzaam lange termijn netwerk dat staat voor een gedeelde visie en een balans voelt tussen halen en brengen. In provincies Utrecht en Flevoland zijn wel degelijk plannen gemaakt, en veel projecten zijn opgestart, maar veelal binnen de horizon van één jaar. Hiermee wordt garantie op projectsucces vergroot. Deze horizon is echter te kort om daadwerkelijke systeeminnovaties te overzien en doet daarmee tekort aan langere termijn programmadoelstellingen. Het risico is dan dus dat het DuurzaamDoor programma wel actie en output genereert maar geen echte betrokkenheid en vertrouwen op de lange termijn.

Er heeft na de 0-meting van 2014 eigenlijk geen gefaciliteerde reflexieve monitoring plaatsgevonden op het niveau van het programma. Wel op het niveau van een enkel project (in Flevoland het sociale innovatie werkpakket). Dat kan beschouwd worden als een gemiste kans, omdat hiermee het sociale leervermogen en de kans op bijsturen in de processen van de netwerken versterkt had kunnen worden. Daarmee hadden sommige vertragingen en gemiste kansen wellicht voorkomen kunnen worden of sneller worden aangepakt.

BRONNEN

Jaarrapportage Duurzaam, 2015, Provincie Flevoland
Jaarverslag Limburg, 2014-2015
Eindrapportage Programma Duurzaam Door Utrecht, 2014-2015, Sociale Innovatie voor een Groene Economie, Kennisprogramma Duurzaam Door Utrecht
Jaarverslag DuurzaamDoor 2015
Van 0 tot nu: O-meting in drie netwerken DuurzaamDoor, 2014, WUR en TNO
Publiek denken, Bouwen aan regionale netwerken, Special Duurzaam Door, 2015
Zaalmink en Wielinga, Netwerkgereedschap voor vrije actoren, 2007

Survey resultaten
Interview resultaten
Leerbijeenkomst resultaten

BIJLAGE 1 INTERVIEWS

Interviews zijn gehouden met de volgende personen:

Interviews Limburg:

- Leo Krombach (Lijnspeel)
- Liesbeth Bakker (Zelfstandig ondernemer)
- Ronald Kohnen (COS Limburg, programma coordinator)

Interviews Flevoland:

- Anna Bilker (IVN Flevoland)
- Dinand Ekkel (Lector Groene en Vitale Stad bij Hogeschool Aeres)
- Vera Dam (Directeur Natuur- en Milieufederatie Flevoland)

Interviews Utrecht:

- Marcel Blom (NMU Utrecht)
- Wieke Bonthuis (ODRU)
- Irene ten Dam (EBU) (kort)

Interviewvragen DuurzaamDoor

Introductie onderzoek

- In opdracht van RVO voeren DRIFT, Sol-Cocreatie & WUR samen een follow-up monitoring uit van drie eerder gemonitorde netwerken binnen het programma van DuurzaamDoor.
- DuurzaamDoor netwerken in Flevoland, Limburg en Utrecht. 0-meting in 2014.
- Doel van het onderzoek is om inzicht te verkrijgen in de dynamiek, de leerprocessen en de effectiviteit van deze duurzaamheidsnetwerken. Het gaat er dus om te ontdekken wat de netwerken concreet opleveren aan duurzaamheid en hoe ze dat doen.
- Gezien deze reeds beschikbare gegevens is het erg interessant om een vervolgmeting in deze netwerken te verrichten op deze aspecten, en boven water te halen wat de verschillen zijn met toen, wat de resultaten zijn en waar deze aan te danken zijn.
- Vragen?

Vragen om korte introductie geïnterviewde.

Resultaten

Wat zijn de **resultaten**?

- a. Welke output (outcome, impact) is gerealiseerd, welke projecten zijn geslaagd?
- b. Wat zijn opvallende gebeurtenissen?
- c. Wat zijn succes- en faalfactoren?

1. Wat waren voor u twee hoogtepunten en twee dieptepunten in de samenwerking binnen DuurzaamDoor de afgelopen twee jaar?
2. Per hoogtepunt / dieptepunt:
 - a. Wat gebeurde er toen?
 - b. Welke lering heeft u daar uit getrokken?

- c. Hoe reageerde het netwerk?
- d. Wat waren succes- en faalfactoren?

Dynamiek

Wat is de **dynamiek** in de netwerken

- a. Wat is er geleerd, wat zijn de voortschrijdende inzichten
 - b. Wat is de rol van de change agents?
 - c. Wat is de rol van trust, commitment en reframing (gebaseerd op doorsnee def 2014)
3. Hoe is het netwerk de afgelopen twee jaar veranderd?
 - a. Wat is er geleerd? Wat waren de belangrijkste voortschrijdende inzichten? (*reframing*)
 - b. Hoe veranderden de onderlinge relaties? (*kwaliteit; trust*)
 - c. Hoe veranderde de hoeveelheid activiteit in het netwerk? (*commitment*)
 - d. Hoe veranderde wat de verschillende partijen bijdroegen aan het netwerk? (*commitment*)
 4. Hoe is de huidige dynamiek in het DuurzaamDoor netwerk? Wat vindt u van de samenwerking/sfeer?
 5. Hoe positioneerde jij je zelf binnen deze dynamiek/binnen het netwerk? (*change agent/game changer*)
 - a. Welke rol(len) had jij binnen het netwerk?
 - b. Welk effect hebben je acties gehad?
 - c. Welke obstakels kwam jij tegen en hoe ging je daar mee om?
 6. Zie jij jezelf als game changer binnen het netwerk? [*Leg uit wat wij met de term 'game changer' bedoelen, zie onder*]
 - a. Zo ja, wat doe jij anders dan de rest?
 - b. Zo nee, waarom niet?
 - c. Wie zie jij als game-changers binnen het netwerk? Wie/welke partijen waren essentieel?

Zelfsturendheid

Hoe worden de netwerken **zelfsturend**?

- a. Is er sprake van een transitie naar een nieuw regime, een cultuuromslag?
 - b. Welke condities garanderen reflexiviteit én effectiviteit?
 - c. Wat zijn bijzondere aandachtspunten in netwerkontwikkeling
7. Denk jij dat het netwerk zelfsturend zou kunnen opereren? Zo ja, hoe dan?
 - a. Wat zijn volgens jou bijzondere aandachtspunten in netwerkontwikkeling?
 - b. Is er sprake van een transitie naar een nieuw regime, een cultuuromslag?

Ondersteuning

Welke **ondersteuning** is van belang?

- a. Welke coaching/sociaal instrumentarium is ingezet (via welke weg)
 - b. Welke (duurzaamheids)competenties zijn van belang
 - c. Welke interventies bevorderen het sociale leren en governance in deze netwerken?
8. Welke ondersteuning is van belang?
 - a. Welke coaching/sociaal instrumentarium is ingezet (via welke weg)?
 - b. Welke interventies bevorderden het sociale leren en governance in het netwerk?

Ter afsluiting

9. Wie zouden wij verder moeten spreken?
10. Zijn er nog zaken die je ons zou willen meegeven, maar waar we niet naar gevraagd hebben?

Definitie game-changer:

Bij lerende en innoverende regionale duurzaamheidsnetwerken wordt samengewerkt tussen zeer verschillende partijen en personen. De kunst is dat deze actoren elkaars verschillen kennis, houding, kwaliteiten en percepties kunnen benutten. De uitdaging is om effectief ideeën op rails te zetten en nieuwe kennis en acties voor regionale duurzaamheid vorm te geven. Bekend is dat er zand in de machine kan sluipen als men elkaar niet echt begrijpt, niet echt vertrouwt, niet echt in de doelstelling gelooft, andere agenda's heeft, de achterban niet meekrijgt, ontmoedigd raakt en twijfelt of angstig is om fouten te maken. Toch zijn er altijd weer bepaalde personen die hun nek uitsteken, verbindingen maken, mensen weten te inspireren en te mobiliseren, volgende stappen zetten en punten op de horizon zien, kortom mensen die de weg banen bij complexe problemen. Deze mensen noemen we game changers. Per netwerk worden er ongeveer drie geïnterviewd.

BIJLAGE 2 LEERBIJEENKOMSTEN

Per provincie is ingespeeld op de dynamiek van het netwerk, waarop het onderzoek zich heeft aangepast. Dat betekent dat de leerbijeenkomsten per provincie een geheel ander karakter hebben gekregen, wat andere rollen vraagt van de onderzoekers.

Leerbijeenkomst Flevoland 13 juni: rol als facilitator/monitor

Er waren ongeveer 14 programmapartners aanwezig van diverse themanetwerken. De tijdlijn-analyse en de verdieping op kritische incidenten gaf een rijke input aan leerinzichten voor zowel deelnemers als onderzoekers.

Leerbijeenkomst Utrecht: rol als monitor

Er is op 22 september een mini-tijdlijn-analyse gemaakt met de regisseur. Het is niet mogelijk gebleken een leerbijeenkomst te organiseren binnen de onderzoeksperiode.

Leerbijeenkomsten Limburg: rol als observant/monitor

- Sense Bijeenkomst Workshop 7 juni: benoemen wensen en waarden
- Workshop Lijnspeel 14 sep: benoemen van thema's (metro)
- Workshop Lijnspeel 21 sep: benoemen van samenhang tussen thema's op knooppunten(stations)