

Naar een kennisinfrastructuur voor maatschappelijk leren op regionale schaal

Rapportage inventarisatie van de
ondersteuningsbehoefte van change agents
in de Provincie Zuid Holland
casus Groen Verbindt Alblasserwaard Vijfheerenlanden

Jifke Sol, Jules Hinssen

Wageningen, Venlo 2018

Uitgave onder de Creative Commons Naamsvermelding 3.0.
Hiermee wordt de bron vrijgegeven voor verspreiding en
bewerking, onder voorwaarde van correcte bron- en
naamsvermelding en of het werk gewijzigd is.



Inventarisatie van de ondersteuningsbehoefte van change agents in de Provincie Zuid Holland, casus Groen Verbindt Alblasserwaard Vijfheerenlanden

Jifke Sol en Jules Hinssen

1. Inleiding

In de regio Alblasserwaard Vijfheerenlanden is het regionale netwerk Groen Verbindt actief. Wij hebben een verkenning uitgevoerd naar de stand van zaken in regionale duurzaamheidsnetwerken en de vraag gesteld wat kan helpen in de verdere ontwikkeling? Daartoe peilden we bij regionale trekkers (afkomstig uit de leefwereld, de systeemwereld, de proceswereld en de kenniswereld) de behoefte aan ondersteuning op terrein van samenwerken, samen leren en innovatie naar een duurzame regio. Ingegaan wordt op het leren via reflexieve monitoring. De focus ligt op de diagnose van de vitaliteit van het netwerk.¹

De gebiedsdiagnose levert inzicht in de transitie naar regionale duurzaamheid en schetst de ontwikkelingsfase van het netwerk. Op basis van diepte interviews zijn leergeschiedenissen in kaart gebracht. Dat biedt een overzicht in de sterke kanten en de zwakke kanten van de netwerken en geeft antwoord op de vraag in hoeverre er ondersteuningsbehoefte leeft.

Deze regionale diagnose geeft aanknopingspunten én inzicht in regionaal commitment voor de start van een leergang voor *change agents* in de duurzaamheidsnetwerken in de provincie Zuid Holland. Hiermee wordt een bouwsteen aangereikt voor een infrastructuur voor maatschappelijk leren in regionale netwerken. De hiermee samenhangende inzichten zijn overdraagbaar naar andere regio's in Nederland.

Wij hebben gekozen voor interviews met mensen die een potentiële impact hebben en dus een verschil kunnen maken. We noemen ze *change agents*. Ze vervullen de rol van vernieuwer, inspirator en verbinder in netwerken. Het is een bijzondere en vaak informele leidersrol. Zonder *change agents* zou een netwerk weinig verandering en

¹ Netwerk vitaliteitsmeter, een praktische handleiding, Provincie Zuid Holland, Audit en Advies, Den Haag november 2016.

dynamiek doormaken. Het ondersteunen van deze personen is belangrijk, omdat ze als voorloper en makelaar wezenlijke impulsen voor ontwikkeling geven.

Doel gebiedsdiagnose

Deze gebiedsdiagnose heeft twee doelen. Het eerste doel is het verkrijgen van inzicht in de behoefte aan ondersteuning van regionale netwerken. Het tweede doel is inzicht te verkrijgen in de effecten van interventies door *change agents*. Dat zou kunnen leiden tot een voorstel voor het concrete werkaanbod waarmee een lerende infrastructuur voor maatschappelijk leren in regionale netwerken tot stand komt (fase 1 van een RTA). Het inzicht is overdraagbaar naar andere regio's in Nederland.

Effecten van interventies

Het tweede doel is een verdieping van concepten, inzicht in effect van diverse faciliterende interventies (zoals bijvoorbeeld reflexieve monitoring) in netwerken. Vragen die hierbij spelen zijn:

1. Hoe werkt leren d.m.v. reflectie en reflexiviteit.
2. Welke methoden en technieken bieden hierbij kwaliteit.
3. Wat is de meerwaarde van leren d.m.v. reflectie en reflexiviteit.
4. Welke condities /hoe borgen we (de ontwikkeling van) een lerende attitude.
5. Wat is de impact van lerende netwerken op persoonlijk leiderschap.

Centrale vraagstelling

De intentie bij de coalitieleden is om te verkennen hoe we explicieter en bewuster kunnen leren met de partners in het gebiedsnetwerk Alblasserwaard Vijfheerenlanden als collectief. Ook is de vraag wat de rollen van de procesadviseur/facilitator/change agent daarbinnen zijn. Daarbij speelt voor de provincie en Duurzaam Door de onderzoeksvraag op het organisatieniveau: hoe ontwikkelen leerprocessen in netwerken zich en wat dit vraagt van organisaties en mensen in de systeem- en leefwereld? Daar zijn factoren en ook fasen en verschillende leervormen in te benoemen en er speelt persoonlijke ontwikkeling (bewustzijnsontwikkeling/transformatief leren). Wat leeft er, wat er goed en minder goed gaat in de netwerken? Hoe ontwikkeld leiderschap zich en welke vormen van ondersteuning zijn wenselijk?

Regio overschrijdende context

In hoeverre kunnen regionale duurzaamheidsinitiatieven al invulling geven aan het nieuwe organiseren? Hoe vitaal zijn de netwerken? Durven steunpartijen oude structuren los te laten, reflecteren zij actief op ontwikkelingen? En hoe zijn de deelnemers van duurzame netwerken te motiveren om reflecterend te werken en leiderschap te ontwikkelen? De transitie naar meer zelforganisatie gaat niet vanzelf. Tegelijkertijd is de noodzaak van een kennisinfrastructuur voor maatschappelijk leren groot.

Deze gebiedsdiagnose is onderdeel van een samenhangende benadering van lerende netwerken, waar bij een infrastructuur voor maatschappelijk leren wordt ontwikkeld. We zijn gestart met twee proefgebieden. 1. Diagnose Energietransitie en Circulaire Economie Limburg (pilot Regionale Transitie Academie).² 2. Pilot Groen Verbindt Alblasserwaard Vijfheerenlanden. De diagnose heeft plaatsgevonden in de periode januari-augustus 2018. De oorspronkelijke planning is daarmee niet gehaald, wat direct samenhangt met de onvoorziene beleidskeuzes die door de gebiedsactoren en door de provincie Zuid Holland zijn gemaakt.

Overdracht inzichten

Op 24 mei is een centrale presentatie in de Molenster in Utrecht gehouden over de gebiedsdiagnose en de behoefte van *change agents*. De presentatie is beschikbaar op de centrale website van Duurzaam Door. Met deze rapportage samen is daarmee voorzien in een overdraagbaar resultaat.

Opbouw rapportage

De opbouw van de rapportage is als volgt. Eerst gaan we in op de casuïstiek van Alblasserwaard Vijfheerenlanden. Daarna wordt de context van de governance in de participatieve samenleving geschetst. Het analytisch kader is tweeledig en bestaat uit het AQAL model van Ken Wilber en de Regionale Transitie Academie als gerichte benadering van de transitieopgave. We maken daarbij gebruik van de transitietheorie van Geels, Kemp en Rotmans.

² Sol, J. J. Hinssen, R. Kohnen, L. Crombach (2018); Inventarisatie duurzaamheidsnetwerken Limburg en hun ondersteuningsbehoefte. Op weg naar een infrastructuur voor maatschappelijk leren Wageningen, Venlo, Roermond, Kerkrade.

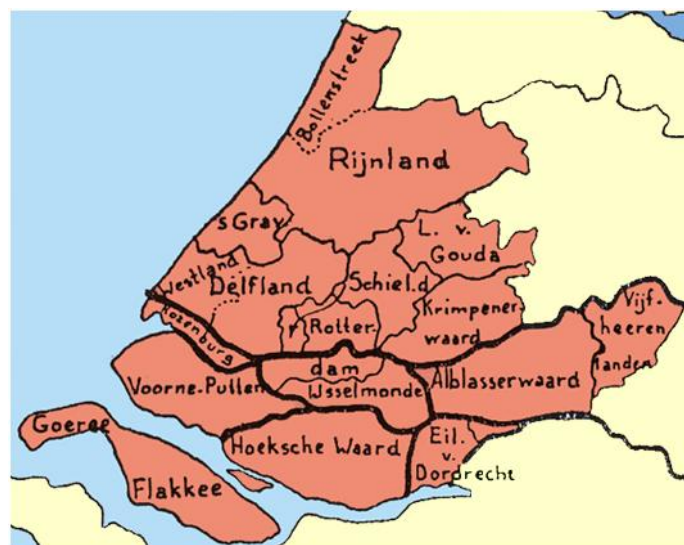
2. Het regionale netwerk Groen Verbindt

Gebiedsgericht werken in de provincie Zuid Holland

De gebiedscoalitie Groen Verbindt is ingesteld naar aanleiding van een initiatief van de Provincie Zuid-Holland om te gaan samen werken in vijf regionale Landschapstafels. De Coalitie Groen Verbindt is één van deze regionale landschapstafels.

Er zijn meerdere multi-actor verbanden op regionale schaal actief in Zuid-Holland. De thema's waar zij zich op richten lopen uiteen: natuurontwikkeling, natuurbeleving en recreatie, duurzame landbouw, energietransitie, duurzaam voedsel en circulaire economie. Om enkele voorbeelden van regionale netwerken te noemen:

- Coalitie Groen Verbindt Alblasserwaard Vijfheerenlanden
- Coalitie gebiedsperspectief Kinderdijk en omgeving
- Gebiedsnetwerk natuur-inclusieve gebiedsontwikkeling Krimpenerwaard
- Energy Island Goeree Overflakkee
- Gebiedsnetwerk Hoekse Waard, Gebiedsnetwerk Waterdriehoek
- Landschapstafel Deltagebied.



Bron: www.eigenstreek.nl/nl/provincies/zuid-holland/

Het gebied Alblasserwaard Vijfheerenlanden is bezig in twee a vier delen uiteen te vallen: het gebied oost oriënteert zich meer op Utrecht, het gebied west Alblasserwaard, (tegenwoordig 'de Molenlanden') trekt meer naar de Drechtsteden, ook is er nog een klein stukje Vianen en Zedum dat meer naar Leerdam trekt. Daarnaast is er een ecologisch verschil tussen oost (droger, klei) en west (natter, veen). Het gehele alblaseraard Vijfheerenlanden kent echter wel een boeren-plattelands identiteit, met veetelers (nu nog 660) die door de

eeuwen heen en een hoog religieus gehalte met elkaar deelden. Dat is een verbindende cultuur. Het is altijd noodzakelijk geweest om sloten te bemalen in het hele gebied. Dat genereerde in de loop der tijd veel molens, rust en schaatscultuur.

Regionale netwerken hebben soms last van vertraging doordat ze de volgende stap niet goed weten te duiden en worstelen met de overbrugging van oude systeemoriëntaties naar de gezamenlijke creatie van nieuwe kennis, rollen en vaardigheden. Het risico van initiatieven en met name de trekkers is uitputting, omdat het werk tijdsintensief is en op onbegrip en weerstand stuit. Het is gebruikelijk bij innovaties, omdat niche experimenten de bestaande orde uitdagen. Om te voorkomen dat belangrijke personen uitstappen, initiatieven stranden en bronnen opdrogen is ondersteuning nodig.

In de praktijk van regionale netwerken blijkt het nodig om in iedere fase weer opnieuw koers te vinden met elkaar, zodat de goede dynamiek en basis van vertrouwen groeit om resultaten voor het gebied te bereiken. Dat is precies waar de landelijke tafel voor Regionale Netwerken van Duurzaam Door graag de ervaringen over wil horen: hoe doe je dat, sturen op dynamiek en vertrouwen in een regionaal netwerk en welk soort leiderschap is daarvoor nodig?

Opeenvolgende gebiedsdeals

Op dit moment loopt gebiedsdeal nr. 4. Dat is de opvolger van deal 1 (2012), 2 (2014) en 3 (2016). De projecten worden getrokken door diverse gebiedsactoren (Zie Bijlage 2). Er bestond in fase 1 en fase 2 van de gebiedsdeals al een Kartrekkers-overleg in de Alblasserwaard-Vijfheerenlanden. Daarin ontmoetten initiatiefnemers elkaar. Omdat er sprake was van op zichzelf staande projecten, voldeed het om "elkaar te informeren". De constatering was in 2016 dat 'de deelname aan het kartrekkers-overleg te wensen overlaat'. Mede hierom heeft de provincie Zuid Holland de facilitering van dit gebiedsnetwerk opgepakt met als doel om tot vitale netwerk-coalities te komen. Mei 2017 heeft dit geresulteerd in een meer gestructureerde aanpak. In het nieuwe meerjarenprogramma gaat het er om "elkaar op inhoud en proces vinden." Daarvoor is een nieuwe manier van werken voor het regionale netwerk nodig. 'Het gaat erom dat we met het Meerjarenprogramma de kracht in het gebied versterken. Samen met de kartrekkers en andere sleutelpersonen die een bijdrage kunnen leveren aan de zeventien initiatieven en aan de bovenliggende vijf thema's.' Het nieuwe voor Alblasserwaard Vijfheerenlanden is dus de programmatische en procesbenadering. De wens was om inspirerende bijeenkomsten te hebben, waardoor projecten op het gebied van landschap, groen, landbouw en identiteit verbonden raakten op zinvolle manier. Het proces is bepalend voor de inhoud en

tempo van stappen die worden gezet, in plaats van inhoud gestuurd of vanuit resources.



Bron: www.hetkontakt.nl/regio/alblasserwaard 22 dec 2016

Doelen van de nieuwe werkwijze zijn:

- A. Versterken van de ontmoeting en effectieve samenwerking,
- B. professionalisering, de kracht in het gebied benutten en door opleiden versterken,
- C. inhoudelijke doorontwikkeling van thema's en hun samenhang,
- D. Sterkere organisatie en faciliterende relatie tussen coalitie en initiatiefnemers.

Dit is de basis geweest voor het houden van tijdslijnsessies en de kartrekkers bijeenkomsten gericht te faciliteren. De gebiedscoalitie stelde zichzelf de vraag hoe de betrokkenheid van deelnemers uit de regio tot uitvoeringskracht en een samenhangend perspectief kan leiden. Binnen het gebiedsprogramma 'Groen verbindt' zijn vijf kansenkaarten opgesteld.

1. De aantrekkingskracht van iconen
2. De waardering van het karakteristieke landschap
3. De schoonheid van een sterke lokale duurzame economie
4. De onbegrensde mogelijkheden van het water
5. Het lonkend perspectief van de polderbeleving

Het gebiedsproces heeft geleid tot een palet van verbonden projecten, waarvan de inhoudelijke doelen geformuleerd zijn.



Bron Afb. Groen Verbindt, meerjarenprogramma voor de Alblasserwaard en Vijfheerenlanden, Den Haag 2016.

Met het instellen van de landschapstafels en beschikbaar stellen van € 1,2 miljoen aan uitvoeringsmiddelen heeft de provincie veel vertrouwen in de gebieden gesteld door een groot budget over te hevelen naar de gebiedscoalitie en te kiezen voor een andere sturingsvorm, namelijk meedoen als partner. Het zal duidelijk zijn dat er makkelijk spanning ontstaat tussen de financiersrol en verantwoordelijkheid naar de provinciale staten en de rol van de provincie als netwerkpartner. Hoe bijv. de provinciale gebiedsregisseur daarin handelt en wandelt is interessant, en ook hoe het leiderschap in de gebieden zich ontwikkelt naar aanleiding van deze provinciale vernieuwing. Nieuwe arrangementen vragen om invulling van eerder afgegeven commitment.



foto landschapstafel 11 april 2016

Structuur Gebiedscoalitie

'In de gebiedscoalitie zitten 5 personen. Ze zijn afkomstig uit de overheid, burgers en ondernemers. Hier worden besluiten genomen over de koers en de structuur van het programma. Er zijn 17 kartrekkers. Zij leiden projecten. Dat is meer uitvoerend. Deze kartrekkers komen 4x per jaar samen, dat is een goede structuur gebleken. Er zit nu (voorjaar 2018) wel meer energie op door een actieve inzet door de provincie op een lerend netwerk. Daardoor is er een gezamenlijk programma met visie ontstaan, dat geeft continuïteit. Daarbij is er nu een (gefaciliteerde) lerende cultuur ontstaan.' Bijzonder is dat veel actoren een werkzaam leven in het onderwijs hebben of hebben gehad. De ontvankelijkheid voor leren lijkt daardoor als vanzelfsprekend aanwezig. De 17 kartrekkers vertegenwoordigen elk een eigen initiatief. Zij komen eens per 3 maanden bij elkaar. Het doel is om van versnippering te voorkomen en netwerk met een agenda te creëren op groen verbindt.



De gebiedscoalitie komt zeswekelijks bij elkaar en werkt aan de ontwikkeling en uitvoering van de regionaal maatschappelijke agenda [2016-2019]. Netwerken in Alblasserwaard Vijheerenlanden: Den Hâneker, Blauwzaam/Groene Cirkel Kaas, Natura Vogelwacht, gemeentelijk Portefeuillehoudersoverleg (5 gemeenten)

Maatschappelijke uren op de begroting

De provincie Zuid Holland heeft € 1.2 miljoen beschikbaar gesteld en wordt er door gebiedspartijen nog eens € 1.2 miljoen geïnvesteerd. Vrijwilligersuren zijn opgenomen tegen € 35,-/uur als co- financiering. Dat is door de provincie gehonoreerd omdat het wordt gezien als slimme ontsluiting van maatschappelijke energie.

Merkbaar is dat er energie loskomt, dat er ambitie is met elkaar te verbinden. Hoger doel is om het gebied sterker te maken en te ontwikkelen. Er is bereidheid om samen de schouders eronder te zetten, een visie te ontwikkelen. 'Concreet kan je dat zien als de kartrekkers massaal aanwezig zijn. Het gaat om brengen en halen, dat merken we ook bij intervisie'.

De gebiedscoalitie heeft steeds gekozen voor een aanpak van onderop via *Netwerkend werken* als strategie. Onderdeel van de werkwijze is regelmatige reflectie op de samenwerking en aanpak. In 2018 is de onderlinge reflectie en kennis- en ervaringsdeling voortgezet via kartrekker bijeenkomsten en opkomende themagroepen: landschap, recreatieve routenetwerken, blauw-groen fundament. Er is een plan om een werkgroep biodiversiteit in te stellen. Een vitaal netwerk is belangrijk voor het *doelbereik* van alle individuele netwerkpartners.

Effecten lerend netwerk volgens respondenten

De effecten van de omslag van project naar lerend netwerk en programma oriëntatie zijn als volgt te benoemen.

- Men snapt elkaar beter
- De coalitie krijgt meer legitimiteit
- De tools worden gewaardeerd

Als vervolgstap is gesproken over de vraag hoe zinvol en fris te verbinden en te leren? De facilitator werd gegund om het vervolg te faciliteren. De planning voor drie bijeenkomsten in 2018, op 20 juni, 20 september en 20 december gaf rust omdat het vast lag en er structuur ontstond. Er is een themagroep verantwoordelijk gesteld om de kartrekkersbijeenkomst te regelen. Dat bevordert het eigenaarschap (verantwoordelijkheid en aanspreekbaarheid). En de gebiedscoalitie vraagt de kartrekkers om zich te verantwoorden. De eerste Gebiedsdeal was vooral verbindend van aard, met verantwoording per project aan de provincie. In gebiedsdeal 2 en 3 ook, maar nu in gebiedsdeal 4 gaat het meer om een integraal programma en gaat er meer geld naar de Alblasserwaard; dit terwijl de coalitie in de eerste gebiedsdeal een bedrag heeft gekregen om samen te verdelen.

Netwerk ontwikkeling

Als kritische succesfactoren voor een krachtig gebiedsnetwerk noemen de respondenten commitment, vertrouwen, plezier en humor. Ook zijn het hebben van een visie, het leerproces en het creëren van resultaten erg belangrijk. Ten derde worden de cultuur, leiderschap en de rol van geld genoemd als niet onbelangrijk.

Aspecten waarvan respondenten vinden dat op korte termijn ondersteuning van de netwerken belangrijk is:

Commitment	***
Verbinding	**
Krachtig netwerk	**
Proceskwaliteit	*
Aanspreken van elkaar	*
Gezamenlijke agenda	*
Daadkracht	*
Resultaten	*
Waarneembare verandering in het gebied	*

Persoonlijk leiderschap

De respondenten geven relatief hoge zelfscores op verschillende verandercompetenties. Hoge scores werden gevonden bij integraal denken, analytisch vermogen, conceptuele kracht, creativiteit, lef - en veranderkracht, mobiliserend vermogen, anticiperend vermogen, ondernemerschap, vermogen tot verbinden en betrouwbaarheid.

Tevens benoemen de respondenten zes aspecten, waarin men zich graag verder wil bekwamen. Hoe meer sterren hoe vaker genoemd:

onbevangen vragen stellen	***
humor	***
tweede orde leren	**
geduld (te weinig of te veel)	**
visie en inspiratiekracht	*
balans inhoud-proces-resultaat	*

Deze competenties zouden zowel in leerateliers, trainingen on the job, en door middel van individuele coaching verder ontwikkeld kunnen worden.

Netwerk vitaliteitsmeter³

³ Tekst en gegevens gebaseerd op Reyn, L. m.m.v. J. Lemmen en S. Fiering (2018); Enquête-resultaten Netwerk vitaliteitsmeting Groen Verbindt, Den Haag.

Nu er sinds mei 2017 met de kartrekkers bijeenkomsten is gewerkt ontstaat er een moment om met de betrokkenen samen terug- en vooruit te blikken op de samenwerking, op de opbrengsten en op de verbeterpunten om het netwerk nog krachtiger te maken. Daarvoor is de netwerk vitaliteitsmeter als instrument ingezet. Dit is nadrukkelijk bedoeld als hulpmiddel voor het netwerk zelf om te kijken waar Groen Verbindt nog sterker kan worden. Het is dus een spiegel voor zelfreflectie en geen instrument voor beoordeling.

Het begrip 'netwerk vitaliteit' staat voor A. de samenwerking in het netwerk en B. voor de opbrengsten die het netwerk realiseert. Indicatoren voor een effectieve samenwerking zijn: ambitie, belangen, organisatiegraad, proceskwaliteit, commitment, verbinden, vertrouwen, daadkracht en netwerksamenstelling.

De netwerkopbrengsten kunnen op hoofdlijnen worden onderverdeeld naar de volgende indicatoren: mijlpalen, tussenproducten, financiële resultaten, netwerkversterking, duurzaamheid, innovatie, bereik en zichtbaarheid. Met het doelbereik wordt aangegeven in hoeverre de (organisatie)doelen van de verschillende netwerkpartners worden gerealiseerd of dichterbij komen als gevolg van de prestaties van het netwerk.

Vragen die op dit moment spelen: Hoe kun je die verbinding levend maken? Hoe kom je van platform naar een levend netwerk? Zeker niet iedereen ziet de samenhang, de provincie heeft met gebiedsregisseurs wel het beeld. Mensen moeten elkaar wel kennen en er moet logische samenhang zijn.

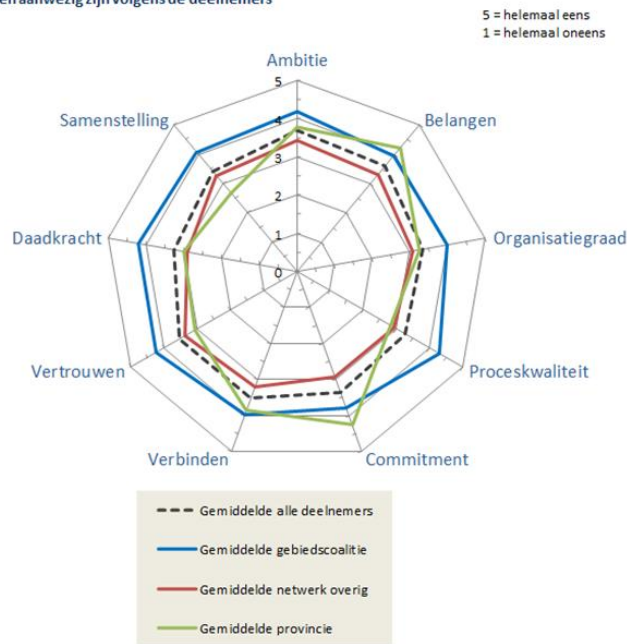
De enquête is naar 24 personen toegestuurd; 19 personen hebben de enquête ingevuld geretourneerd. De onderverdeling is 11 kartrekkers, 5 leden van de gebiedscoalitie en 3 medewerkers van de Provincie Zuid-Holland.

De enquêteresultaten laten een gelijkmatig beeld zien. De gemiddelde score voor de tevredenheid over de netwerksamenwerking is 3,8 wat redelijk hoog is. De gemiddelde score voor tevredenheid met de opbrengsten uit het netwerk is iets lager (3,6).

Het scores van kartrekkers versus leden van de gebiedscoalitie en de provincie laat duidelijke verschillen zien. Leden van de gebiedscoalitie en de provincie zijn positiever over de netwerksamenwerking (resp. 4,6 en 4,3) en over de opbrengsten (resp. 4,6 en 4) dan de kartrekkers (3,3 op samenwerking en 3 op opbrengsten). Een score van 3 of lager is in alle gevallen een punt om aandacht aan te besteden.

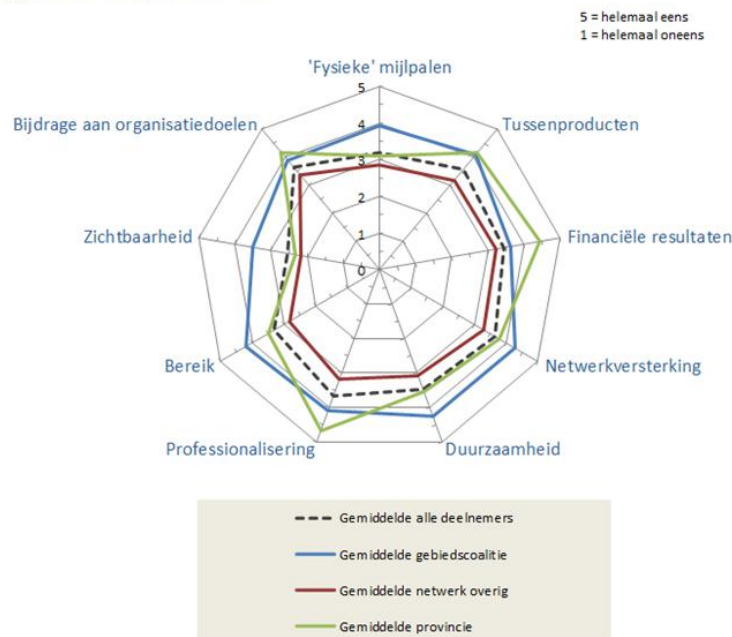
Voortgang op de netwerksamenwerking

Mate waarin succesindicatoren aanwezig zijn volgens de deelnemers



Voortgang ten aanzien van de netwerkopbrengsten

Mate waarin opbrengsten zijn gerealiseerd volgens de deelnemers



Uit de suggesties voor verbetering spreekt dat een gezamenlijk verhaal, goed etaleren, netwerksamenwerking, de betrokkenheid van inwoners vanuit het gebied en het volgen van voortgang cq. resultaten als cruciaal worden gezien. Een quote hierover: 'Doorgaan op de ingeslagen weg met de kartrekker bijeenkomsten, investeren in procesbegeleiding en verbinding tussen gebiedscoalitie en kartrekkers verder versterken -thematafels hun werk laten doen, op dat niveau samenwerking en professionalisering organiseren,

investeren in procesbegeleiding daarvoor -sturen op realisatie van opbrengsten, bijv. snel de werkgroep biodiversiteit instellen voor de uitvoering van acties ondersteund met een projectleider uit het gebied -meer verbinding met andere netwerken in het gebied, landbouwnetwerk verbinden en bestuurlijk netwerk betrekken -werken aan zichtbaarheid'. Een enkele respondent is sceptisch: 'Ik ben nieuw in het netwerk en mij valt op dat veel organisaties (gemeenten) primair bezig zijn met hun eigen project en dat de samenwerking tussen de projecten niet erg groot lijkt. Binnen lokale projecten worden wel stakeholders betrokken, maar dat zou zonder Groen Verbindt waarschijnlijk ook zo zijn.'

In de diepte-interviews gaf één respondent expliciet aan dat 'er eigenlijk een instrument ontwikkeld moeten worden waarmee je mensen inspireert om verantwoordelijkheid te nemen.'

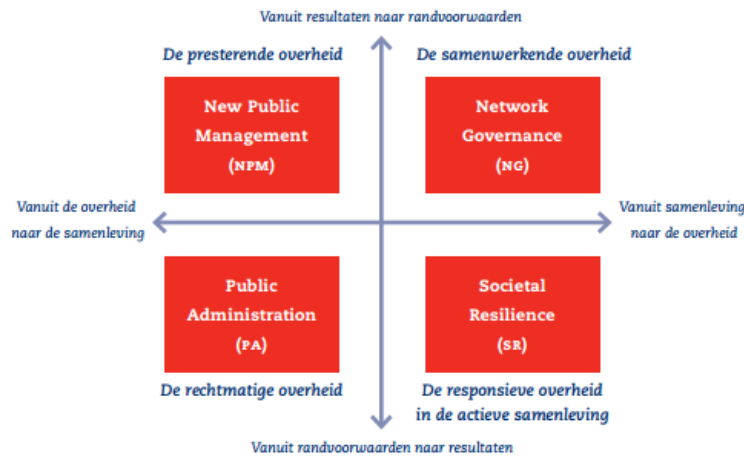
Respondenten over interventies

Uiteraard roept een inzet door de provincie op het faciliteren van de gebiedscoalitie vragen op: 'In begin is de vraag in de gebiedscoalitie: wie doet wat, dan welke opgave ligt er, en hoe kunnen we dat samen doen?'

Vanuit de leefwereld wordt verwoord dat het regionale netwerk niet vrijblijvend is: 'Er zit wel iets sturends in, want de gebiedscoalitie geeft leiding aan het proces. Het dreigt een beetje een beheersclubje te worden'. Deze regio zoekt naar eigen kracht, leefwereld: 'Wij willen horizontaal organiseren, zonder leiding, met passie, met lol, inspiratie en met weinig instrumenten', terwijl tegelijk een facilitator werd bijgeschoven. Dat pakte goed uit, het was een goede interventie. Eerst werd de vraag gesteld 'wat voor type ben je en wat verwacht je van elkaar?' De gebiedscoalitie kwam in driemaandelijks sessies bij elkaar met gebruik van tools zoals co-creatie driehoek, tijdslijnsessie, wat verwacht je van elkaar. Er werd gecoacht op de dynamiek van projectomgeving naar programma en de parallelle ontwikkeling naar zelfregie. Met de procesbegeleider is doorgenomen hoe je de slag van projecten naar programma maakt. Er is toen veel gesproken over netwerkopbouw. Krachtige coalities als term gelanceerd. Belangrijk is de vaardigheid om het leerproces te begeleiden (menskracht, agenda, begeleiding). De focus richtten de energie in het project, 'luisteren met derde oor'. Ruimte voor reflectie geeft acceptatie. Ook de opleiding netwerkend werken als cursus ondersteunt dit.

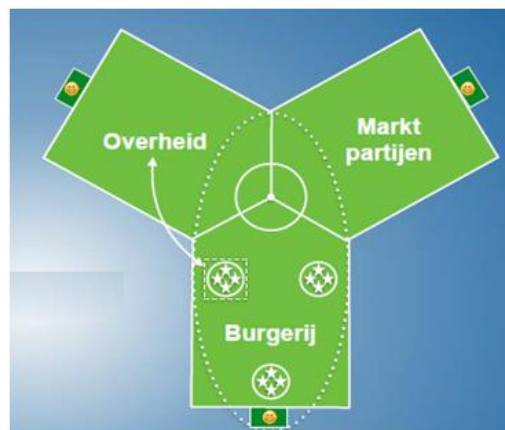
3. Veranderend speelveld en maatschappelijk leren

De verhoudingen tussen overheid, markt en samenleving wijzigen snel. Een stapeling van technologische en maatschappelijke dynamiek zorgt ervoor dat duurzame initiatieven steeds sneller komen en gaan. De energieke samenleving vraagt om een responsieve overheid.



(Afb. NSOB)⁴.

Illustratief is de opkomst van nieuwe arrangementen zoals Regiodeals⁵, burgerbegrotingen en gebiedsarrangementen. De overheid moet zich ook opnieuw verhouden tot de actieve samenleving met als voorbeeld de groeiende groep coöperaties.⁶ Deze coöperaties beogen regionale inclusiviteit (sociaal, economisch, natuurlijke omgeving, energietransitie, circulaire economie).



Bron: De Coöperatieve Samenleving / TSG Netwerk

⁴ Van der Steen, M., M. Hajer, J. Scherpenisse, O.J. van Gerven & S. Kruitwagen (2014). *Leren door doen: overheidsparticipatie in een energieke samenleving*. Den Haag.

⁵ Ravenhorst, E., E. Spronck, Bekkum, O. van; *Het Rijlands Gebiedsarrangement*, juni 2018 rapport Duurzaam Door RVO; Ruimtevolk; Slim schakelen, lessen voor een regionale Energiestrategie, Den Haag 2017.

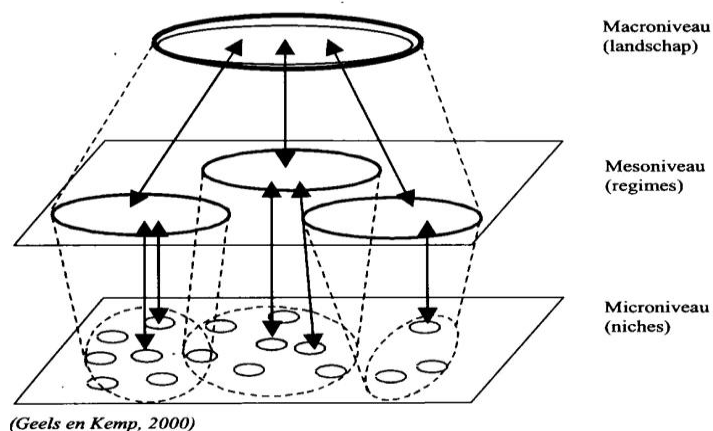
⁶ www.hieropgewekt.nl: In 2017 waren er in Nederland 392 energiecoöperaties.

Behalve dat van de overheid *responsief acteren* wordt gevraagd, is het om te komen tot duurzame regio's een *reflexief lerende* overheid nodig.

Verloop van het transitiepad

Bij thema's met een grote maatschappelijke beroering zoals energietransitie, klimaatadaptatie, bodemdaling en verslechtering van bodemkwaliteit en verlies van biodiversiteit werken schaalniveaus en domeinen op elkaar in. De thema's raken aan waardeoriëntaties en staan mede daarom ook op de agenda van regionale netwerken. Overheden kunnen samen met andere organisaties in gebiedsnetwerken nieuwe kennis, relaties en acties ontwikkelen voor een transitie naar duurzame regio's.

Bij het werken aan transitieopgave zijn onontkoombaar diepgaande culturele veranderingen in het beleid en in de samenleving aan de orde. Maatschappelijke netwerken en samenwerkingsverbanden verlaten de vaste structuren en werken met flexibele, soms hybride rollen die niet meer aansluiten op de bestaande regels in de systeemwereld van overheden. Transities volgen een pad waarin aanvankelijk veel geëxperimenteerd en geleerd wordt in niches en vervolgens steeds meer (spel)regels veranderd worden tot een nieuw regime evenwicht gevormd is.⁷



Het sociale leerproces in deze gebiedsnetwerken verloopt met vallen en opstaan. Er zijn onderwater dynamieken, met thema's zoals vertrouwen, machtsbalansen, commitment en reframen. Het sociale leerproces kan vastlopen of juist versnellen als de actoren in het gebied positief danwel negatief ontwikkelen op bijv. commitment, vertrouwen, flexibiliteit.⁸

⁷ Geels, F. , R. Kemp, *Transities vanuit sociotechnisch perspectief*, Amsterdam 2000; Loorbach, D., J. Rotmans; *The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases*, in: *Futures* 42 (2010) 237-246.

⁸ Sol, J.; *Reflexively stumbling towards sustainability*, Wageningen 2018.

Reflexiviteit en leren in netwerken

Uit onderzoek naar regionale netwerken blijkt, dat reflexiviteit een belangrijke rol kan spelen in het sociale leerproces. Kernpunt van reflexiviteit is dat actoren in een netwerk met elkaar spiegelen op voortgang en inzichten vanuit een onderzoekende houding en dialoog over een gewenste koers of gezamenlijke vraag. Het sociale leren is effectief te bevorderen via gerichte interventies.

Belang van change agents

Change agents zijn actieve veranderaars in maatschappelijke opgaven en 'grenswerkers'. Ze functioneren zowel vanuit de systeemwereld als vanuit de leefwereld in regionale netwerken. Zij zijn gericht op het oprekken van grenzen en veelal inhoudelijk gepassioneerd betrokken bij een maatschappelijke opgave. Zij ervaren daarbij begrijpelijkerwijs weerstand, omdat transitieoplossingen zelden binnen de bestaande institutionele kaders passen.

In hun activiteiten kunnen zij uitputting ervaren (risico van afhaken en verlies aan maatschappelijke meerwaarde). Dat kan ertoe leiden dat deze rol in organisaties in veranderprocessen niet goed wordt geborgd.

Change agents hebben een kenmerkende houding en rol: vaak zijn het vernieuwers, ze rollen experimentele projecten uit; het zijn vaak verbinders en zieners, die inspirerend en mobiliserend zijn en weten hoe een idee concreet werkelijkheid kan worden. *Change agents* vervullen in een organisatie, team of netwerk vaak een vrije rol en kunnen vanuit die positie open vragen stellen, reflexieve interventies doen en daarmee een team of een netwerk verder helpen. De positie van *change agents* in organisaties is vaak onderbelicht en niet altijd op waarde geschat. Daarom is het van belang om bij systeeminnovatie en duurzaamheidstransities de rol van *change agents* te erkennen en het reflexief leren en werken in de gebiedsnetwerken te faciliteren. Leren en innoveren/presteren in de (gebieds)opgaven gaan bij reflexiviteit samen op.



(afb. kenmerken change agent. Fig J. Sol)

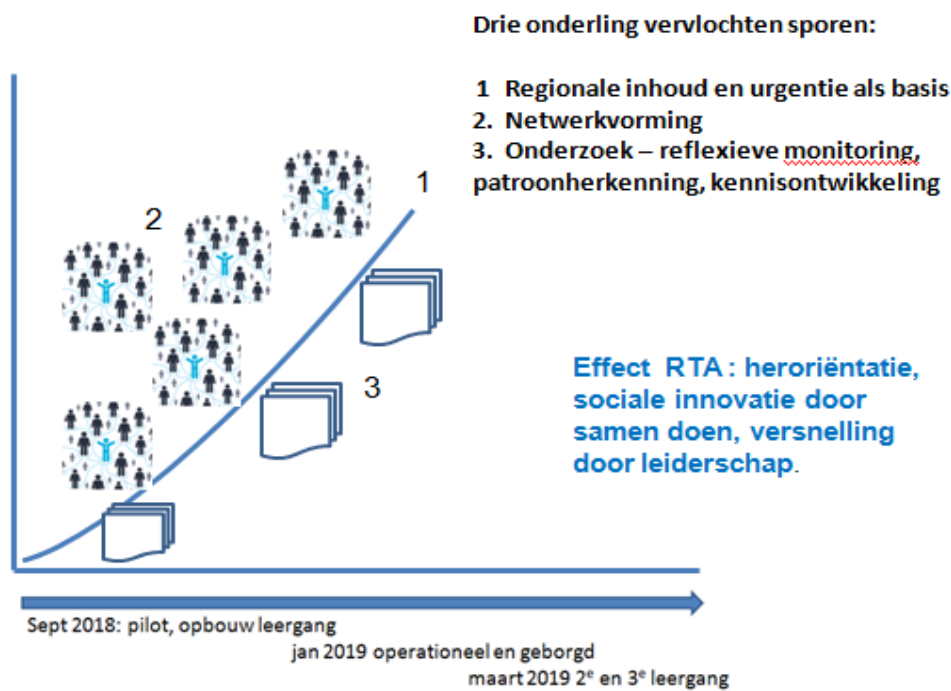
Change agents blijken niet altijd onderdeel of lid te zijn van een netwerk. Ze hebben eerder een losse, een zwevende positie als het ware. De *change agents* kunnen ook een soort coördinatoren of beheerders zijn, met name als het relatief overheid gestuurde netwerken zijn.

3. Regionale Transitie Academie

Bij transitieprocessen gaat om een samenhang tussen individueel leren, organisationeel leren en maatschappelijk leren. Om te komen tot bundeling en uitvoeringskracht is een meerjarige inzet op en begeleiding van regionale dynamieken noodzakelijk. De gedachte dat het mogelijk is om inhoudelijke aanpakken lineair te kopiëren en daarmee de energietransitie of circulaire economie te versnellen is onjuist. Het leerproces tussen partijen is bepalend voor het tempo van verandering. Deze samenhang noemen we Regionale Transitie Academies. In de afbeelding hieronder is dat gevisualiseerd.

Het gaat in transitieprocessen om 25% inhoud en technisch kunnen en 75% om gedrag, veronderstellingen en verbindingen. Transities passen namelijk per definitie niet binnen de bestaande, vastleggende en codificerende kaders en regels. Die moeten dan ook worden aangepast. Dat proces genereert wrijving. Het alternatief, sturing door wettelijke verplichting wordt in Nederland vooralsnog niet gehanteerd.

RTA is leren en een lab tegelijkertijd



Afb. Samenhang RTA. Fig. J. Hinszen

Juist vanwege het meerjarig en gelaagd karakter van leren (zie kader hierboven) is een infrastructuur voor maatschappelijk leren noodzakelijk. De Regionale Transitie Academie biedt dat.

Kernelementen Regionale Transitie Academie

- Reflexieve monitoring in actie en case-gerichte leerateliers
- Ervaringsgericht leren door change agents
- Specifieke aandacht voor 'schuurplekken' tussen systeem- en leefwereld
- Genereren van bewijslast waardecreatie in regio's
- Instrumentenmakerij voor regionale inclusieve economie
- Meerjarig gestructureerd leren op regionaal niveau
- Kennisinput, coaching, intervisie, masterclasses
- Patroonherkenning door regionale uitwisseling en vergelijking van regio's en koppeling met internationaal netwerk

Systeeminnovatie: relatieve traagheid en domeinordening

Over het algemeen is er sprake van een vorm van bestuurlijke stroperigheid en ambtelijke systeemtraagheid. Een procedure kan maanden duren, en daarmee kan een ondernemer niet verder met een investering en dus geen omzet draaien. Nu heeft de overheid een rol te vervullen in het algemeen belang. Dat vraagt een zekere administratieve en inhoudelijke ordening in kolommen en het kunnen verantwoorden daarover. De indeling in overzichtelijke, van elkaar gescheiden domeinen (wonen, gezondheid, zorg etc.) is vanuit dat perspectief logisch.

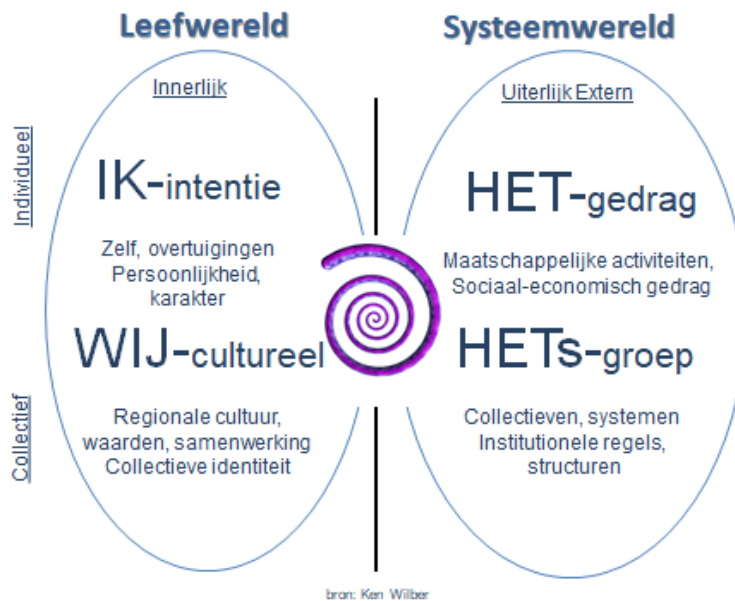
Systeeminnovatie gaat echter dwars door de bestaande domein indelingen heen. *Change agents* kunnen daar flink tegen aan lopen en kunnen daar eventueel op stuk lopen, gekwetst raken en hun energie verliezen. De vraag die dan speelt is: hoe kan je het juiste interventie instrumentarium ontwikkelen om het systeem te prikkelen en de mensen daarbinnen te verleiden om creatief, speels en zoekend te zijn?

De relatieve traagheid en de ordentelijkheid van het systeem passen niet bij het karakter van systeeminnovatie

Een analytisch kader AQAL – drie levels

De Amerikaanse filosoof Ken Wilber heeft in diverse studies een samenhangend ontwikkelingsmodel van mensen en organisatie ontwikkeld.⁹ De kern hiervan is een kwadranten model, waarbij binnen en buiten en individueel en collectief de velden zijn (zie afbeelding). AQAL staat voor All Quadrants, All Levels. Voor regionale gebiedsontwikkeling is relevant dat hierin de systeem- en leefwereld als twee 'logica's' zijn te herkennen.

⁹ Wilber, K. (1996); A Brief History of Everything, Shamballa Boston; Wilber, K.(2000); Integral Psychology. Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy, Shambala Boston.



Afb. J. Hinssen

De innerlijke en individuele aspecten verwijzen naar iemands persoonlijkheid, naar bestaande overtuigingen en persoonlijke waardeoriëntatie. Deze zijn gekoppeld aan mens- en wereldbeelden. De innerlijke en collectieve aspecten verwijzen naar gedeelde waarden, gezamenlijke identiteit en cultuur. De uiterlijke aspecten betreffen onze activiteiten in groepen en gebied en naar de institutionele regels en structuren zoals de overheid, het onderwijs, de zorg.

System- en leefwereld in beelden

Overheden hebben niet alleen een wisselwerking met de leefwereld maar hebben ook een zekere impact op de leefwereld. Een combinatie van hulpbronnen, overtuigingen en agenda's zorgen makkelijk voor een neiging om de dynamiek in gebieden 'in te kapselen'. We noemen dat hier toe-eigening. Toe-eigening is een risico voor gebiedsdynamiek. Dit verschijnsel is in beeld gebracht door Cora Postema (2010).¹⁰

De optimale situatie voor alle partijen in een regio is als volgt:

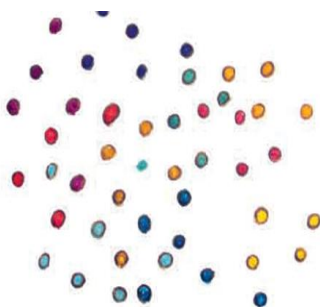
- De overheid stelt zich op als drager en draagt zorg voor de inbedding van gebiedspartijen.
- De gebiedsactoren hebben hun eigen kleur.
- De combinatie brengt groei en bloei.



¹⁰ Horlings, I. c.s.; *Bezieling, de X-factor van gebiedsontwikkeling* (2010).

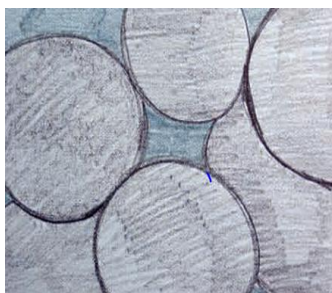
- Hoe steviger de basis, hoe volwassener de regio kan worden.
- Het geheel is een delicaat evenwicht. Dat vraagt om zorgvuldigheid en aandacht (leiderschap).

Wat gebeurt er als de overheid gaat sturen op geld? In Zuid Holland is €1,2 mln voor de vierde gebiedsdeal toegezegd aan de gebiedscoalitie, dus dit risico speelt. Alleen als de gebiedspartijen hier zeggenschap over hebben kan het productief verbonden worden. Het vraagt om leiderschap om het gezamenlijke voorop te stellen vanuit het gebied. Het zijn de collectieve gebiedsactoren die dat moeten herkennen en elkaar moeten gunnen om in te vullen in vertrouwen (door een persoon).



- Bij sturen op geld verliezen gebiedspartijen hun eigenheid
- Ze gaan meer op hetzelfde lijken
- ze nemen eenzelfde kleur van belangen op de buitenkant aan
- Onnodige drukte
- Minder speel-ruimte
- Neiging tot beheersing en centralisatie

Initiatieven lopen het risico om geleidelijk aan te worden ingekapseld door de overheid. In beeldtaal ziet dat er als volgt uit. Het eigene, de vitaliteit van het regionale netwerk kan dan niet tot zijn recht komen.



Het slechtste scenario: de gebiedspartijen verliezen hun eigen kleur. Er ontstaat een onaantrekkelijke eenheidsworst, een grauwsluier met onherkenbare eenheden zonder levendige identiteit. Het karaktervolle en eigene is verloren gegaan.

In de provincie Zuid Holland wordt gewaakt voor deze vormen van toe-eigening. Het besef is aanwezig dat het potentieel van de samenwerking bij toe-eigening afneemt. In de afstemmingsgesprekken bleek dat uit de volgende verwoording: 'ik kijk naar het gebied, naar de mensen. Dan stel ik de vraag wat er toegevoegd moet worden. Er ontstaat dan een uitwisseling waarin naar boven komt wat

nodig is. Dat verloopt via afstemming en open luisteren. Ik schakel mezelf daarbij uit.'

4. Conclusies

De gebiedsdiagnose geeft aan hoe regionale transitie in de Alblasserwaard Vijfheerenlanden wordt waargenomen en welke inzichten zijn opgedaan met het lerend gebiedsnetwerk. De verkenning biedt aanknopingspunten voor aspecten van persoonlijke ontwikkeling en leiderschap in het kunnen dragen en sturen van regionale gebiedstransities. Daarbij gaat het zowel om cognitieve kennis als de innerlijke ontplooiing tot een verantwoordelijkheid nemende gebiedsactor.

De dimensie van leiderschap speelt onder alle deelnemers in de gebiedscoalitie. Een respondent zei 'ik twijfel wel eens aan wat ik nou precies kan en mag in het gebiedsnetwerk. Aan de ene kant is er de provincie als betalende opdrachtgever, aan de andere kant is er de gebiedscoalitie waar je voor werkt. Dat vraagt fijngevoeligheid voor wat er kan. Daarbij is de gebiedscoalitie zichzelf als netwerk aan het ontdekken. Mag ik daar zo maar in interveniëren?'

Aanbevolen wordt om op korte termijn, tweede helft 2018-eerste helft 2019, stappen te zetten in het versterken van de samenwerking, het leerproces en de daadkracht van netwerken door drie activiteiten.

1. Community/netwerk building

Een groepsbijeenkomst met de coalitieleden om de resultaten van fase 1 te duiden en verdere acties te ontwerpen.

Een groepsgesprek in de coalitie als reflectie tussen gebiedscoalitie en de kartrekkers over hoe zij vinden dat het gebiedsnetwerk met elkaar werkt en wat het opgeleverd heeft. Welke ervaringen en inzichten daarin zijn opgedaan door eenieder en wat voor lessen daaruit te trekken zijn voor het vervolg? Dat kan in termen van het AQAL model op het niveau van het ik, het wij en de inhoud van het gebiedsprogramma geduid worden.

2. Patroonherkenning- onderzoek

De inzet van een survey als instrument stelt in staat om de gebiedsdiagnose te valideren onder een grotere groep. Daartoe kan de kern van het diepte interview in een groter netwerk worden uitgezet, ook vergelijkend in te steken met andere regio's. Bijvoorbeeld in de provincie Limburg en eventueel Brabant (Waterpoort).

Met deze gegevens kan een solide ondergrond worden gecreëerd voor regionale vergelijking en opties voor transitieversnellers.

3. Verhalen via beeldtaal

Ontdekken welke vormen van beeldtaal verder te benutten zijn om sneller, effectiever en breder te communiceren en te inspireren met beeld, geluid, kunst en andere vormen.

Literatuur

- Geels, F. , R. Kemp (2000), *Transities vanuit sociotechnisch perspectief*, Amsterdam 2000;
- Heiligenberg, H. G. Heimeriks, M. Hekkert, R. Raven, J. Sol (2018); *Contrasting Regional Habitats for Urban Sustainability Experimentation in Europe*, in: *Sustainability* 2018, 10(5), 1624.
- Horlings, I. c.s.; *Bezieling, de X-factor van gebiedsontwikkeling* (2010).
- Loorbach, D., J. Rotmans; *The practice of transition management: Examples and lessons from four distinct cases*, in: *Futures* 42 (2010) 237–246
- Ravenhorst, E., E. Spronck, O. van Bekkum (2018); *Het Rijnlands Gebiedsarrangement, rapport Duurzaam Door RVO*, Utrecht.
- Reyn, L. m.m.v. J. Lemmen en S. Fiering (2018); *Enquêteresultaten Netwerk vitaliteitsmeting Groen Verbindt*, Den Haag.
- *Ruimtevolk* (2017); *Slim schakelen, lessen voor een regionale Energiestrategie*, Den Haag.
- Sol, J. J. Hinssen, R. Kohnen, L. Crombach (2018); *Inventarisatie duurzaamheidsnetwerken Limburg en hun ondersteuningsbehoefte. Op weg naar een infrastructuur voor maatschappelijk leren Wageningen, Venlo, Roermond, Kerkrade*.
- Sol, A.J. (2018); *Reflexively Stumbling Towards Sustainability, Understanding Social Learning in Regional Governance Networks*, Wageningen.
- Van der Steen, M., M. Hajer, J. Scherpenisse, O.J. van Gerven & S. Kruitwagen (2014). *Leren door doen: overheidsparticipatie in een energieke samenleving*. Den Haag.
- Wielinga, E., S. Robijn (2018); *Netwerken met energie, gereedschap voor co-creatie*, Schiedam.
- Wilber, K. (1996); *A Brief History of Everything*, Shamballa Boston;
- Wilber, K.(2000); *Integral Psychology. Consciousness, Spirit, Psychology, Therapy*, Shambala Boston.

Bijlage Namen geïnterviewden en informanten

Jan Boele j.boele1@hetnet.nl woont in Bleskensgraaf. Heeft een achtergrond in het onderwijs en is maatschappelijk actief voor onder andere vluchtelingen (2015). In zijn werk voor maatschappelijke organisaties beschermt en ontwikkelt hij de cultuurhistorie van de Alblasserwaard en de Vijfheerenlanden door deze een nieuwe betekenis te geven.

Is kerngroeplid van Groen Verbindt en initiatiefnemer/adviseur Kaas Experience voor zuivelcoöperatie de Graafstroom www.gebiedsdeal.nl, vice voorzitter gebiedsplatform Alblasserwaard Vijfheerenlanden <http://www.gebiedsplatform.nl/platform/>, voorzitter Historische Vereniging Binnenwaard <http://www.binnenwaard.nl/>.



ALBLASSERWAARD-VIJFHEERENLANDEN

Gina Looijenga g.looijenga@pzh.nl, 0615109400, provinciale gebiedsregisseur voor de Alblasserwaard Vijfheerenlanden en voor de Waterdriehoek (Kinderdijk, Dordrecht, Biesbosch), coalitielid Groen Verbindt (kerngroeplid) en contactpersoon vanuit coalitie voor de Themagroep Landschap. Coördineert de afstemming van inzet van provinciale medewerkers vanuit verschillende beleidsafdelingen. Eerste aanspreekpunt voor de provinciaal portefeuillehouder (Han Weber) over de voortgang van Groen Verbindt en de voortgang van het programma van de Waterdriehoek. Er is ca. € 1,2 miljoen aan provinciale reserveringen beschikbaar gesteld aan het gebied.



provincie HOLLAND
ZUID

Lidwien Reyn lidwien.reyn@bureaumozaiek.nl. Is eigenaar van Bureaumozaiek en aangesloten bij Netwerk&Co. Zij heeft de opdracht van de Provincie Zuid Holland om de netwerkopbouw en het lerend netwerk Groen Verbindt te ondersteunen. Activiteiten: Reflectie in de Coalitie (kerngroep) d.m.v. tijdlijnssessies en advisering (sinds 2016 twee tijdlijnssessies), facilitering van Kartrekkersbijeenkomsten (sinds juni 2017, drie bijeenkomsten) en voortzetting ondersteuning van reflectie/leren in het gebiedsnetwerk Groen Verbindt, coalitie & kartrekkers (opdracht in ontwikkeling vanaf dec 2017 verbonden aan landelijke programma Duurzaam Door, o.a. reflectie en netwerkvaardigheden, netwerk vitaliteitsmeting najaar 2018)

José Lemmen jawm.lemmen@pzh.nl. Creatief therapeut in Gouda en senior facilitator leren en netwerkend werken. Zij is centrale spil voor gebiedsgericht werken als netwerkbouwer en senior beleidsmedewerker bij de provincie Zuid Holland. Procesadvisering en ontwerp Lerend netwerk Groen Verbindt (actief en reactief sinds 2015). Activiteiten: observatie, reflectie, procesadvisering en procesontwerp voor de coalitie en voor individuele leden van de coalitie, op dit moment vooral voor Gina en af en toe Rolia, vanaf begin 2018 ook voor trekkers en facilitatoren van Themagroepen. Begeleider van de Netwerkvitaliteitsmeting Groen Verbindt (medio 2018, onderdeel van Duurzaam Door). Procesbegeleider Netwerkopbouw Biodiversiteit Alblasserwaard Vijfheerenlanden (een van de verkenningen in Groen Verbindt). Facilitator PZH-Community Gebiedsprofiel Kinderdijk.



provincie **HOLLAND**
ZUID

Rolia Wiggelinkhuijsen Sinds 2018 projectleider voor Groen Verbindt. Daarvoor sinds de oprichting in 2010 vanuit Stichting BlauwZaam actief in het gebied. Betrokken bij prachtlint. In dit initiatief worden mooie plekken verbonden door bermen en kaden die ecologisch worden beheerd. Uiteindelijk zorgen we er zo samen voor dat er een vlinder- en bijenlint ontstaat dat loopt van Alblasserdam tot Leerdam <https://www.prachtlint.nl/>

Haar drijfveer is een zorg voor de aarde, zorg voor elkaar en een samenleving gebaseerd op ruim denken. In het "werkende" leven actief in het onderwijs. Op dit moment steeds meer de nadruk op de regio en de vraag wat ondernemers en bewoners kunnen bijdragen aan die inclusieve wereld.



BLAUWZAAM

Bijlage 2 Trekkers projecten gebiedsdeal fase 1 (2014)

Gebiedsdeal fase 1 (juni 2014) bevat de volgende projecten:

Project	Kartrekker
1 Ontwikkeling Toegangspoort Leerdam: Dijkpark, Laarzen-, Liniepad.	Gemeente Leerdam
2 Polderroute "De kaden op de lanen in" (dubbele kades)	Gebiedsplatform
3 Realisatie Laarzenpad Hoornaar	Gemeente Giessenlanden
4 De Zouweboezem, een vergeten slagveld	Stichting Groene Hart
5 Realisatie Blauwzaam Lint	Stichting Blauwzaam
6 Ontwikkelen van een convenant Ecologisch Beheer	Stichting Blauwzaam
7 Streekgebonden biomassastromen en duurzame energiewinning	Energiecoöperatie De Knotwilg
8 Natuur- en Milieueducatie (NME) als 'edutainment'	Regiobureau AV
9 Coördinatie uitvoering en procesbegeleiding	Regiobureau AV

Gebiedsdeal fase 2 (oktober 2014) bevat de volgende projecten:

Project	Kartrekker
10 Realisatie Vaarrouthenetwerk AV	Den Hâneker
11 Toeristische Objectbebording	Regiobureau AV
12 Toegangspoort Leerdam: Wiel Voorwaartsveld	Gemeente Leerdam
13 Groenplan Stadswallen en Veerseweg Nieuwpoort	Stichting Groene Hart
14 Waterpark Mollenburg Gorinchem	Gemeente Gorinchem
15 Groenbeleving Ameide en Lexmond	Gemeente Zederik
16 Coördinatie uitvoering en procesbegeleiding	Regiobureau AV

Gebiedsdeal fase 3 (juni 2015) bevat de volgende projecten:

Project	Kartrekker
17 Toegangspoort Leerdam: Plan Heikikker	Gemeente Leerdam
18 Uitkijkplatform Zouweboezem	Zuid-Hollands Landschap
19 Herstel waterriet Zouweboezem	Zuid-Hollands Landschap
20 Vaarrouthenetwerk (fase 2): restauratie stoepen	Historische Ver. Binnenwaard
21 Cursus Gastheren van het landschap AV	Gemeente Molenwaard
22 Coördinatie uitvoering en procesbegeleiding	Regiobureau AV

Bijlage 3 vragenlijst diepte interviews

Geïnterviewde

Naam:	Netwerk:	Email:	Tel:
-------	----------	--------	------

Datum:

Interviewer:

Toelichting [5 min]

Waarom we dit doen en verwachtingen

> een verkenning met de coalitieleden welke ervaringen, inzichten ze hebben opgedaan tot nu toe met het zijn van een lerend gebiedsnetwerk welke waarden dat heeft en welke volgende stappen ze zien om dit te versterken.

hoe de geïnterviewden daar tegenaan kijken, tegen het volgen van de ervaringen en inzichten met het worden van een lerend gebiedsnetwerk.

"Wij doen een verkenning naar de stand van zaken in regionale duurzaamheidsnetwerken en wat ze kan helpen in de verdere ontwikkeling. Daartoe peilen we nu de behoefte bij regionale trekkers aan ondersteuning op terrein van samenwerken, samen leren en innovatie naar duurzaamheid. In deze verkenning worden trekkers geïnterviewd over het netwerk en over hun persoonlijke drive, werkwijze en stijlen van leiderschap. Daarmee brengen we in kaart wat er leeft op het gebied van duurzaamheidstransitie en wat er nodig is de komende jaren, om maatschappelijk leren en ontwikkelen meer te borgen."

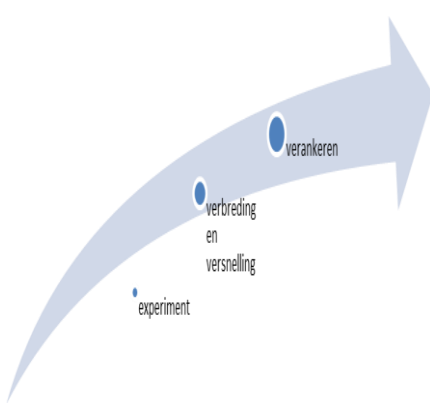
Waarom deze persoon is geselecteerd?

"Wij hebben gekozen voor mensen die potentiële impact hebben en dus een verschil kunnen maken. We noemen ze change agents want ze vervullen de rol van vernieuwer, inspirator en verbinder in netwerken. Het is een bijzonder (informele) leidersrol. Zonder change agents zou een netwerk weinig verandering en dynamiek doormaken. Bij een transitie naar duurzaamheid zijn change agents nodig. Wij willen deze personen ondersteunen."

Hoelang dit duurt: ongeveer 1.5- 2 uren, met een pauze tussendoor.

Mogen we het opnemen? Voor de uitwerking. We gaan er integer mee om. **Er komt een verslag (zie eind)**

	Context	Tijd	Antwoorden		Opm
--	---------	------	------------	--	-----

1.	Regionale transitie; wat is in deze regio zichtbaar en merkbaar op het gebied van de bovenliggende ambitie die Groen Verbindt voorstaat.	5		Evt even helpen met het toelichten wat het is
	Netwerk			
2.	Waarom en hoelang bestaat dit (tijdelijke) netwerk/initiatief Is/zijn er gezamenlijke duurzaamheidsambities (NVM)/visies in het gebiedsnetwerk als geheel. Het is belangrijk om bij deze vraag steeds onderscheid te maken tussen de gebiedscoalitie en het bredere netwerk met de kartrekkers. (<u>Diversiteit/samenhang belangen (NVM)</u>) In welke fase van ontwikkeling zou dit netwerk kunnen zitten (<u>organisatiegraad NVM</u>)	5	Aangeven verloop innovatiespiraal/transitie <i>Pril idee, inspiratie, planningsfase, ontwikkelingsfase, realisatiefase, verspreiding, verankering (zie Felke Wiellinga, www. toolsfornetworkers initiatievenspiraal netwerkontwikkeling)</i> 	Kort houden
3.A	Samenstelling (NVM) en werkwijze Aantal/type actoren	5		Kort houden

	<p>Frequentie bijeenkomsten en andere vormen van samenkomst (themagroepen etc)</p> <p>Soort activiteiten</p> <p>Andere netwerken waaraan verbonden</p> <p>Relaties tussen netwerken?</p>									
3.B	<p>Interventies in netwerk</p>		<p>Welke vormen van reflectie met elkaar, procesadvisering, monitoring, onderzoek of begeleiding hebben jullie georganiseerd ?</p> <p>Welke methoden/tools zijn gebruikt?</p> <p>Welke effecten/impact hadden deze interventies/tools</p>							
4.	<p>Ervaringen met het netwerk onderscheid maken in gebiedscoalitie (kerngroep) en het bredere netwerk met kartrekkers.</p> <p>(minitijdlijn)</p> <p>Vraag respondent om 3 + post-its en 3 - post its te beschrijven met 1 zin over een specifieke gebeurtenis of gevoel</p> <p>Die op het A4 te ordenen in de tijdspanne die het betreft; bv 2016 en 2017</p> <p>Kies dan 1 + en 1 - post it waar de meeste aandacht op zit</p>	30	<p>Doel waaraan gewerkt:</p> <p>Periode [begin eind]</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="text-align: center; width: 15%;">+ + +</td> <td style="width: 85%;"></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">- - -</td> <td></td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">! ! !</td> <td></td> </tr> </table> <p>+ Succesmomenten (max 3)</p> <p>_ Tegenslagen (max 3)</p> <p>! Inzichten (max 3)</p>	+ + +		- - -		! ! !		<p>RMA= Reflexieve</p> <p>Monitoring in Actie</p> <p>Op A4 of A3 (meenemen), met post- its (meenemen)</p> <p><i>NB als er dus twee onbesproken blijven van de + en - geeft dat niet.</i></p> <p><i>Kan respondent zelf doen</i></p>
+ + +										
- - -										
! ! !										

	<p>Die wordt met de steunvragen onderzocht</p> <p>Daarna levert dat inzichten</p> <p>En mogelijke vervolgactie</p> <p><u>Proceskwaliteit (NVM)</u></p>		<p>Kies 1 + en 1-</p> <p>Analyse per moment, met 5 steunvragen:</p> <p>Wat was jouw/de perceptie van de situatie</p> <p>Wat was de actie (van jou het netwerk of een ander)</p> <p>Welke kwaliteiten spelen hierbij een rol?</p> <p>Wat waren de effecten?</p> <p>Hoe zou je/net netwerk het de volgende keer aanpakken?</p> <p>Inzicht:</p> <p>Actie:</p>	<p>Steunvragen</p> <p>Op A4 (zie achterin) printen en daarop in laten vullen door respondent</p>
5.	<p>Succesfactoren in ontwikkeling netwerk</p> <p>(kies 3 met +)</p> <p>Faalfactoren: zwakte in netwerk</p> <p>(kies 3 met -)</p>	5	<p>Cultuur gebied</p> <p>Beleid regionaal/lokaal</p> <p><u>Structuur en Organisatie (NVM)</u></p> <p><u>Samenwerking en verbinding (NVM)</u></p> <p>Leiderschap</p> <p>Leerproces</p> <p><u>Vertrouwen (NVM)</u></p> <p><u>Commitment (NVM)</u></p> <p>Visie</p> <p>Geld</p> <p><u>Resultaten (NVM daadkracht)</u></p> <p>Erkenning</p> <p>Lol en humor</p> <p>Anders nl:</p>	<p>Laat respondenten deze lijst zien en dan 3 + en 3 - zetten</p> <p>Niet te lang over doorpraten</p>
6.	<p>Waarop wil je het gebiedsnetwerk in 2018 versterken</p> <p>(hier de</p>	5	<p>* Persoonlijk (zie vraag 7)</p> <p>* netwerksamenwerking</p> <p>-Visie vorming en gezamenlijke</p>	

	<p>succesfactoren van de NVM aanhouden zie hiernaast)</p> <p>Ja/nee/misschien</p> <p>vink juiste aan</p> <p>Indien ja: geef svp aan met omcirkeld* wat wenselijk is hiernaast</p>		<p>ambitie</p> <p>-Proceskwaliteit: gezamenlijke reflectie op samenwerking en voortgang, duidelijkheid,</p> <p>effectief overleg met elkaar</p> <p>-Organisatiegraad: rollen en verantwoordelijkheden, structuur van het netwerk, spelregels,</p> <p>besluiten</p> <p>-Netwerksamenstelling: juiste partners om ambitie te bereiken, netwerk uitbreiden</p> <p>-Commitment van de deelnemers: eigenaarschap, urgentie van samen werken in het netwerk</p> <p>-Vertrouwen in elkaar vergroten in het netwerk, elkaar durven aanspreken</p> <p>-Verbinding in het netwerk, onderling (informeel) contact, frequentie van contact</p> <p>-Belangen, Cooperatieve structuur, respect en ruimte voor ieders belang in het gebiedsnetwerk</p> <p>-Daadkracht, voortvarendheid in het netwerk</p> <p>* netwerkopbrengsten</p> <p>-waarneembare verandering in het gebied</p> <p>-tussenresultaten, randvoorwaarden om succes te bereiken</p> <p>-financiële resultaten Business modellering</p> <p>-krachtig netwerk nieuwe effectieve verbindingen, nieuwe partners, relaties verbeterd</p> <p>-duurzamer gebied</p> <p>-innovatie</p> <p>-invloed/impact in het gebied</p>	
--	---	--	---	--

			<p>-zichtbaarheid in het gebied</p> <p>-bijdrage aan de organisatiedoelen van de netwerkpartners</p> <p>* Onderzoek</p> <p>-ontbrekende kennis en inzichten voor de ontwikkeling van het gebied</p> <p>-onvoldoende inzicht in hoe je dingen aanpakt in deze nieuwe manier van samen werken</p> <p>Anders nl:</p>	
	Pauze	5		
7.	<p>Persoon</p> <p>Persoonlijke rol in netwerk?</p> <p>Drive (<u>ambitie</u>) (NVM)</p> <p>Belangrijke persoonlijke <u>motivatie en</u> uitdaging?</p>	10	Svp 1 voorbeeld daarvan	Evt eerst een vb over jezelf geven als warming up
8.	<p>Persoonlijke kwaliteiten (persoonlijke leiderschapscompetenties) in transitiewerk</p> <p>Ontleend aan:</p> <p>Andringa 2006</p> <p>Wiek 2008</p> <p>Covey 2006</p> <p>Zoeteman 2002</p> <p>Bespreken leiderschapscompetenties</p>	10	<p>Score</p> <p>1(zwak) 2(enigszins) 3(matig) 4(goed) 5(sterk)</p>	<p>Op Apart A4 printen en aan respondent geven en snel en intuïtief laten invullen (5 min)</p> <p>Niet in gesprek gaan!</p> <p>Zie evt voor jezelf 2A4</p> <p>Toelichting</p> <p>Van de 21 witte vakken</p>

<p>Wat is interessant?</p> <p>Welke competenties sterk?</p> <p>Welke zwak?</p>	Zelf scoren		<p>De oranje competenties hebben nog geen toelichting</p> <p>Kort bespreken, wat valt echt op</p>
	Integraal denken		
	Onbevangen vragen stellen		
	Analytisch vermogen		
	Conceptuele kracht		
	Visie en inspiratie		
	Lef en veranderkracht		
	Creativiteit en nieuwe ideeën		
	Inlevingsvermogen		
	Mobiliserend vermogen		
	Organisatievermogen		
	Tweede orde leren		
	Anticiperend vermogen		
	Ondernemerschap		
	Verleidingskracht		
	Netwerken en lobby		
	Observatievermogen		
	Reflectief vermogen		
	Zelfbewust en zelfstandig		
	Systeemdenken		
	Inzicht, overzicht en gevoel voor timing		
	Balans inhoud, proces, resultaat		
	Humor		
	Betrouwbaarheid		
	Open en eerlijk		
	Verbindend zijn		
Co-creërend			
Compassie en commitment			
Geduld			

9	<p>Persoonlijke ontwikkelvraag</p> <p>Welke 3 kwaliteiten zou je graag meer ontwikkelen en waarom</p> <p>en de collectieve ontwikkelvraag van de kerngroep</p>	5	<p>*</p> <p>*</p> <p>*</p>	<p>Evt. respondent zelf laten schrijven</p>
10	<p>Vervolg Zou je het interessant vinden om:</p> <p>Groepsgesprek</p> <p>Reflectie met kartrekkers over samenwerking in het netwerk en voortgang</p>	7	<p>Waar men evt zelf aan denkt></p>	<p>Evt. een concept flyer tonen?</p> <p>Aangeven dat het maatwerk is, op basis van deze verkenning in afstemming met de doelgroep</p>
11	<p>Reflectie</p> <p>Wat vond je van dit gesprek</p>	5		<p>Evt respondent zelf laten schrijven</p>
12	<p>Follow Up</p> <p>Wat gaan we hier mee doen, wat kan persoon van ons verwachten:</p> <p>-Rapportje op basis van de interviews</p> <p>-Meeting om eea te bespreken, terugkoppelmoment en op door te pakken;</p> <p>wil persoon komen?</p> <p>(evt agendapunt?)</p> <p>-Mogelijkheid medewerking verlenen aan survey uitzetten in netwerk</p>	5	<p>Reacties, vragen</p> <p>Verdere afspraken</p> <p><u>Er wordt een verslag van dit gesprek gemaakt voor jezelf, ook van het gesprek met Wat uit dit gesprek wil jij delen met de andere coalitieleden? Op welk moment zou de gebiedscoalitie het gesprek met de kartrekkers willen voeren over hoe zij vinden dat het werkt in het gebiedsnetwerk tot nu toe en wat het samen werken in het gebiedsnetwerk heeft opgeleverd tot nu toe? Uit deze twee gesprekken vloeit dan voort welke verbeteracties men wenst en welke ondersteuning daarbij nodig is.</u></p>	

	(op termijn) DANK voor dit GESPREK			
	Netwerk Vitaliteitsmeter (NVM) scoren 1-5 Ambitie Belangen Organisatiegraad Proceskwaliteit Commitment Verbinden Vertrouwen Daadkracht Samenstelling Tijdslijn A4		Dit is een checklist om te zien of deze elementen aan bod zijn gekomen in dit interview (niet bespreken met respondent) Doel: deze elementen in survey (n=100) terug laten komen!! In latere follow up studie, vergelijkend met Limburg en misschien met Overijssel. Status van deze topics in dit interview is kwalitatief en verkennend.	
	Doel		Periode	
	Succesmomenten			Svp per + of – max twee zinnen
	Tegenvallers			
	Inzichten			
	Acties			