

Duurzaam Door Verkenning Limburg

Inventarisatie duurzaamheidsnetwerken Limburg
en hun ondersteuningsbehoefte

op weg naar een infrastructuur
voor maatschappelijk leren

Jifke Sol, Jules Hinssen, Ronald Kohnen, Leo Crombach

Wageningen, Venlo, Roermond, Kerkrade 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.



Transition Consultancy



Sol Cocreatie



Duurzaam Door Verkenning Limburg

Inventarisatie duurzaamheidsnetwerken Limburg en hun ondersteuningsbehoefte

Jifke Sol, Jules Hinssen, Ronald Kohonen, Leo Crombach

I INTRODUCTION

Aanleiding

Een opeenstapeling van technologische en duurzame netwerkontwikkelingen zorgt ervoor dat duurzame initiatieven steeds sneller komen en gaan. Zo zijn er disruptieve startups en samenwerkingsverbanden die in rap tempo markten openbreken. Ook zien we technologische ontwikkelingen die slapende of inerte overheidsorganisaties een wake-up call geven; ze zijn opeens uitgerangeerd of mogen zich anders en meer vanuit een faciliterende rol profileren. We zien ook zelf- organiserende groepen van professionals (bijvoorbeeld initiatieven rondom de circulaire economie) en burgers die het werk van grote brancheorganisaties of commerciële partijen oppakken (denk hierbij aan lokale energie coöperaties.)

Het is voor elke sector zaak om snel en met slagkracht op deze dynamiek in te spelen. Hoe realiseer je impact? Dit betekent soms met opschalen, veranderen of afschalen. Maatschappelijke netwerken en samenwerkingsverbanden verlaten de vaste structuren en gaan werken met flexibele rollen en zwermteams. Deelnemers aan projecten hebben een gedeelde doelstelling en kunnen zowel maatschappelijke als commerciële partijen zijn. Hiërarchie en organisatiegrenzen vervagen terwijl zwermen opdoemen die zich flexibel organiseren rondom kwesties (voorbeelden hiervan zijn te zien in het platform Noorden Duurzaam en in Limburg Gloei, Peel Energie, Samenstroom, Leudal Energie, Rescoop Limburg, Weert Energie en andere – zie voor een overzicht Hinssen en Claessens 2017).

Wat is de feitelijke stand van zaken? In hoeverre kunnen de duurzaamheids initiatieven al invulling geven aan nieuw organiseren? Hoe vitaal zijn de netwerken? Durven systeempartijen 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 te denken? De transitie naar meer zelforganisatie gaat niet vanzelf. Hoe vitaal zijn initiatieven in de overgang van een systeemwereld met harken naar een verbinding met de leefwereld die zwermend is? Dat is de centrale vraag.

1.1 Inleiding

In de regio Limburg heeft een verkenning plaatsgevonden onder veertien '*change agents*' van duurzaamheidsnetwerken op het gebied van circulaire energie en economie. Opdrachtgever hiervoor is Duurzaam Door. Met deze rapportage en de centrale presentatie in de Molenster in Utrecht op 24 mei wordt voorzien in een overdraagbaar resultaat. De presentatie is beschikbaar op de centrale website van Duurzaam Door.

Deze verkenning levert inzicht in de ontwikkeling van regionale transitie naar duurzaamheid en biedt een schets van de ontwikkelingsfase van de netwerken. Op basis van interviews met 14 *change agents* zijn leergeschiedenissen van netwerken in kaart gebracht. Dat biedt een overzicht in de sterke kanten en de zwakke kanten van de netwerken en geeft een antwoord op de vraag welke ondersteuningsbehoefte er is.

De regionale diagnose levert duidelijkheid op over de concrete leer- en innovatiebehoefte in de regio. Het biedt inzicht in de mate waarin verschillende actoren (binnen ca 10 verschillende multi-actor initiatieven) hun successen willen versterken en hun falen willen verminderen. De diagnose verdiept het inzicht in de diverse rollen van de partners. Hierbij is specifiek aandacht voor de provincie en gemeenten als vertegenwoordigers van de systeemwereld. Een kernvraag is dan ook: welke concrete ondersteuning vragen provincie en gemeenten om van een regierol naar een participatieve en reflexieve rol te komen?

Deze regionale diagnose geeft aanknopingspunten én inzicht in regionaal commitment voor de start van een leergang voor Limburgse *change agents* duurzaamheidsnetwerken in 2018. De diagnose is uitgevoerd in de periode februari 2018-april 2018.

Hiermee wordt een start gemaakt met een infrastructuur voor maatschappelijk leren in regionale netwerken (fase 1 van een Regionale Transitie Academie*). Dit inzicht is overdraagbaar naar andere regio's in Nederland.

*Aspecten Regionale Transitie Academie 2018-2020

- Reflexieve monitoring in actie en case-gericht in leerateliers
- Ervaringsgericht leren door direct betrokkenen
- Meerjarig gestructureerd regionaal leren
- Specifieke aandacht voor 'schuurplekken'
- Kennisinput, masterclasses, coaching, intervisie, regionale uitwisseling
- Patroonherkenning op basis van vergelijkend onderzoek, vergelijking van regio's, koppeling met internationaal netwerk

1.2 Aanpak

Als consortium hebben wij 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 (in de leefwereld, de systeemwereld, de proceswereld en de kenniswereld) de behoefte bij regionale trekkers aan ondersteuning op terrein van samenwerken, samen leren en innovatie naar duurzaamheid. In deze verkenning zijn 14 *change agents* geïnterviewd over het netwerk en over hun persoonlijke drive, over hun werkwijzen en aspecten van leiderschap. Daarmee hebben we in kaart gebracht wat er leeft op het gebied van duurzaamheidstransitie en wat er de komende jaren nodig is om verder te komen. Om concrete output van netwerken, maatschappelijk leren en duurzame ontwikkeling meer te borgen. We hebben onderzocht of de respondenten behoefte aan steun ervaren en de wens hebben om als persoon/netwerk meer begeleid te worden.

We spreken over een meerjarige inzet op reflectief leren, omdat het bij transitieprocessen gaat om een samenhang tussen individueel leren, organisationeel leren en maatschappelijk leren. 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. Het gaat in transitie om 25% inhoud en technisch kunnen en 75% om gedrag, veronderstellingen en verbindingen. Transitie 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.

Meerjarig leren in Regionale Transitie Academie

- Verandering van *inhoudelijk aanpak* incl. implementatie 1-2 jaar
- Verandering van *samenwerking, vorming van ketens en netwerken* 3-5 jaar
- Verandering van *overtuigingen* op basis van *ervaringen* en *reflectie* 5-9 jaar

De verleiding om in te zetten op 'versnelling van aanpakken' is groot bij resultaatgerichte partijen die een korte termijn horizon hanteren. Zonder reflexief leren op samenwerking en overtuigingen vindt die versnelling echter niet plaats en is er een aanhoudend zoeken naar 'betere aanpakken'.

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.

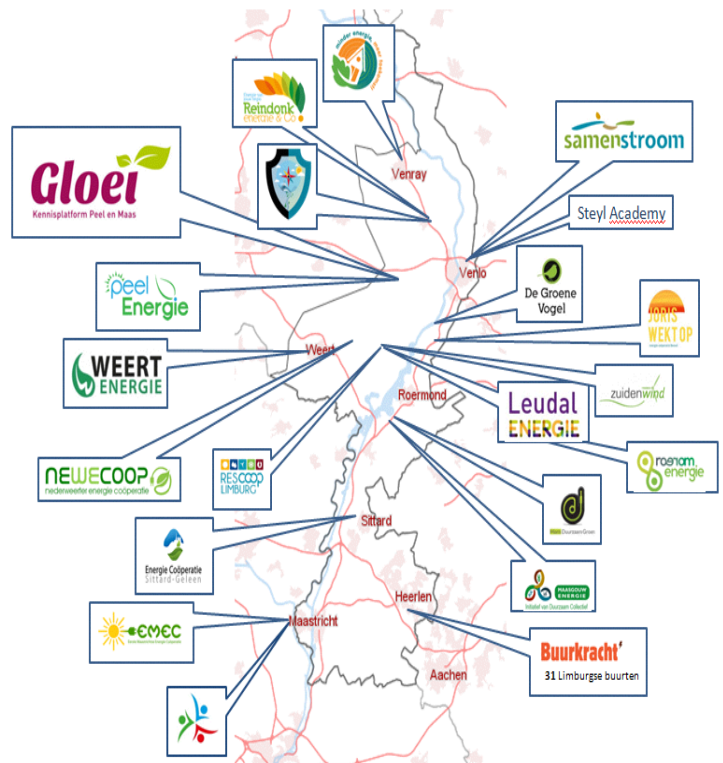
Keuzeprocess

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 dynamiek doormaken. Bij een transitie naar duurzaamheid zijn dus change agenten nodig. Het ondersteunen van deze personen en hun netwerken vinden we belangrijk, omdat ze als voorloper en makelaar van wezenlijk belang zijn bij de ontwikkeling naar regionale duurzaamheid.

II Algemene impressie verkenning Limburg

2.1 Regionale situatie

Limburg leeft. Er is een enorme hoeveelheid aan maatschappelijke initiatieven en multi-actor samenwerkingsverbanden op gebied van *energietransitie* en *circulaire economie*. Centra worden onder meer gevormd door Gloei en Peel Energie in Peel en Maas, Leudal Energie, Blue Hub Venlo, COS Limburg en NMF-SELL Roermond, Regionale Energie Alliantie, CNME Maastricht, Verbindend Leiden Heerlen. Er wordt actief geleerd in Communities of Practice (zie Hinssen en Stroucken 2017, vgl. Andringa en Reyn 2014).



Figuur 1. Overzicht regionale duurzaamheidsnetwerken in Limburg (afb. J. Hinssen)

Men is trots op de bereidheid om samen te werken zonder het altijd te weten hoe. Zowel de provincie Limburg als de regionale initiatieven worstelen met de overbrugging van oude systeemoriëntaties naar de gezamenlijke creatie van nieuwe kennis, rollen en vaardigheden. Het risico van initiatieven en *change agents* daarbij is uitputting, omdat het werk tijdsintensief is en op onbegrip en weerstand stuit. Dat is gebruikelijk bij innovaties, omdat niche experimenten de bestaande orde uitdagen. In het huidige tussenveld waar de transformatie plaatsvindt (figuur 2) vragen het oude systeem en emergente netwerken om aandacht. Steeds vaker heeft dat ondersteuning nodig, om te voorkomen dat belangrijke personen uitstappen, initiatieven stranden en bronnen opdrogen.

hebben hier de rol van voortrekkers en de kartrekkers, de katalysatoren en de verbinders. Ze onderhandelen en interacteren met de systeemwereld en ervaren hier schuring mee.

Zie voor een verdere toelichting op typen *change agents* Harm van de Heiligenberg c.s. (2018).

Competenties change agents

De *change agents* die we gesproken hebben zijn tamelijk bescheiden (ze scoren tussen de 2 en 4 op een 5-puntschaal) over de eigen competenties en vertonen een divers beeld in de typen competenties die ze ontwikkeld hebben. Over het algemeen vindt men zichzelf analytisch en conceptueel sterk, met veel organisatievermogen door verbindend betrouwbaar en co-creërend te zijn. Ontwikkelkansen zijn de leiderschapscompetenties, zoals [...] geduld, verleidingskracht, mobiliserend vermogen, open en eerlijk zijn, lef en veranderkracht, creativiteit, onbevangen vragen stellen en nog veel meer!

2.3 Systeemtraagheid en systeeminterventies

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 et cetera et cetera). De overheid heeft een rol te vervullen in het dienen van het algemeen belang, dat vraagt een zekere administratieve en inhoudelijke ordening in kolommen en het zich kunnen verantwoorden daarover. De indeling in overzichtelijke, van elkaar gescheiden domeinen (wonen, gezondheid, zorg etc.) lijkt daarmee samen te hangen. De relatieve traagheid en de ordentelijkheid van het systeem passen niet bij het karakter van systeeminnovatie. Systeeminnovatie is iets wat buiten de paden treedt en zelfs burgerlijk ongehoorzaam kan zijn als het om experimenten gaat. Personen in de rol van *change agents* kunnen daar flink tegen aan lopen en kunnen daar eventueel op stuk lopen, gekwetst raken en hun energie kwijtraken. 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? *Change agents* kunnen dat een tijdje volhouden, maar hebben ook steun nodig.



Figuur 3. Fase van ontwikkeling waar de onderzochte netwerken zich bevinden (Afb. J. Sol)

2.4 Wat is helpend en ondermijnd in de regionale netwerken?

In de regionale diagnose is geïnventariseerd wat de helpende en ondermijnende factoren zijn voor de vitaliteit van de duurzaamheidsnetwerken.

<i>Helpend</i>	<i>Ondermijnd</i>
Duurzaamheid in verkiezingsprogramma	Te lange tijdshorizonnen
Facilitatie vanuit systeem (structuur en geld), specifieke ambtenaar kan verbindend zijn	Te weinig steun en erkenning uit de systeemwereld
Rol gemeente: loslaten en faciliteren	Te weinig continuïteit uit het systeem
Budget, en startkapitaal	
Samenwerking burgerinitiatief-gemeente kan heel goed lopen	
Structuur, vertrouwen, lol en humor	Geen gezamenlijke visie
Samen dingen doen en van elkaar leren, geeft daadkracht	Broosheid van het netwerk (met name ondernemers haken af)
Professionele club zijn	Geen formeel georganiseerd netwerk
Het bestaan van veel initiatieven, geëngageerde burgers	Zelfsturing gaat niet vanzelf
Waardering en erkenning uit de leefwereld	Risico opbranden, burn out
De aanwezigheid van veel vrijwilligers	
Elkaar op lokaal niveau kennen	
Bewustwording	Te weinig aandacht voor leren
Luisteren	

Toelichting kader.

Cellen met een blauwe kleuring hebben betrekking op de leefwereld, cellen die betrekking hebben op de systeemwereld zijn blauw gekleurd. Oranje cellen hebben betrekking op leiderschap en bewustzijn

In bovenstaand schema is te zien, dat op het niveau van de systeemwereld (blauw) minder aspecten worden genoemd als bepalend dan in de leefwereld (roze). Dat kan betekenen, dat de leefwereld al minder afhankelijk van het systeem is dan wij denken. Een paar aspecten van de systeemwereld zijn wel echt van belang: namelijk continuïteit in beleid, goede facilitatie en het vrijmaken van budget. Voor leefwereld initiatieven geldt, dat mensen er energie van krijgen om te zien dat er veel vrijwilligers zijn, dat men elkaar kent, dat er veel initiatieven zijn. Vervolgens ons het belangrijk dat men samen dingen gaat doen, en van elkaar leert en dat er dingen lukken (daadkracht). Het zijn van

een professionele club is belangrijk, er moet wel een visie zijn, en e.e.a. moet uiteindelijk wel formeel worden. Het gaat allemaal niet vanzelf, er is wel erkenning en steun nodig. Er is nog steeds te weinig aandacht voor leren, bewustwording, leiderschap en luisteren, dat zijn ontwikkelpunten.

Impressies

In onderstaande matrix staan de gemiddelde scores van de netwerken op verschillende aspecten van vitaliteit. Deze aspecten zijn gebaseerd op het instrument netwerkvitaliteitsmeter, dat mede door de Provincie Zuid Holland is ontwikkeld met als basis het gedachtegoed van Eelke Wielenga c.s. (2018).

[laag 11-15 midden 16-20 hoog 21-25]

	Interview	Score
1	Duurzaamheidsambities	Hoog 23
2	Samenstelling (5-0)	Hoog 22
3	Samenwerking/organisatiegraad	Midden 20
4	Samenhang belangen/diversiteit	Midden 20
5	Commitment	Midden 20
6	Vertrouwen	Midden 19
7	Reflexiviteit	Laag 14
8	Leiderschap	Midden 19
9	Resultaten (daadkracht)	Midden 20
10	Zelfsturing	Midden 19
11	Steunbehoefte samenwerken en samen leren	Hoog

Matrix: Criteria en gemiddelde scores vitaliteit netwerken (*NVM=netwerkvitaliteitsmeter*)

Overige opvallende punten in de interviews

- Bovenlokaal verbinden: dit wordt genoemd als een beweging of ambitie die op langere termijn belangrijk kan worden.
- Nieuwe inhoudelijke thema's borrelen op: zoals bijvoorbeeld gezondheid
- Er is te weinig inzicht in en kennis van de rollen van de verschillende actoren
- Er is meer georganiseerde en gestructureerde procesbegeleiding door regionale trekkers nodig.
- Formele netwerken nodig, gevuld met inspirerende duurzaamheid enthousiastelingen.

2.5 Steunbehoefte op persoonlijk en netwerkniveau

Alle respondenten geven aan behoefte te hebben aan een vorm van verdere persoonlijke ontwikkeling in dit veld. Een leergang wordt gezien als een wenselijke en praktische vorm, met name ook als er eigen cases ingebracht kunnen worden en men van elkaar kan leren, zowel binnen de regio. Ook wordt aangegeven dat er behoefte is aan een platform of series ontmoetingen, waar men met elkaar intervisie ed. kan plegen. In een dergelijke functie is nog niet voorzien.

Bijzondere aanvullingen zijn verder:

- dat men zelf ook twee bijeenkomsten zou kunnen verzorgen,
- dat het lokaal roulerend zou kunnen zijn, bijvoorbeeld initiatieven van Zuid Limburg komen iets vertellen in Noord Limburg en omgekeerd.
- ook kan een leergang een speelveld zijn om te oefenen op elementen die spelen zoals de frictie tussen systeem en leefwereld. Concreet: hoe ga je om met een onwrikbaar bestemmingsplan?

Concrete steunbehoefte op netwerkniveau

- Netwerk vergroten *****
- Visievorming ****
- Vertrouwen versterken ****
- Coöperatieve structuur ontwikkelen ****
- Businessmodellen **
- Besluiten *
- Effectief vergaderen 0
- *Begrip rol-bewustzijn (nieuw)* *
- *Bouwen aan community (nieuw)* *

2.6 Netwerkbijeenkomst 26 april

De resultaten van de interviews zijn gebundeld in een overzicht en in een presentatie toegelicht aan zeven geïnterviewden op 26 april in Steyl. Na de terugkoppeling en de bespreking daarvan vond een inventarisatie plaats met de aanwezige deelnemers, gericht op de vraag 'wat heeft jouw netwerk nodig om verschil te maken?' en 'wat heb je persoonlijk nodig om verschil te maken?' Dit vond plaats in twee rondes van 20 minuten.

I Wat heeft mijn netwerk nodig om verschil te maken?

NETWERK INTERN

- (Succes)casussen die inzicht geven in actieve bijdragen en interacties tussen deelnemers
- Bewustwording en voorlichting: wat er moet gebeuren
- Een cultuur van leren > naar een lerend netwerk
- Casemanagers/procesregisseurs
- Het proces organiseren op effectiviteit, efficiëntie en plezier

- Visievorming binnen het netwerk
- Projectmatig kunnen werken
- Coalitievorming begrijpen en kunnen toepassen
- Samenwerking en expertise daarover
- Kwaliteitsnormen bepalen
 - Commitment naar elkaar en de zaak
 - Vrijwillig maar niet vrijblijvend

INTERACTIE met OVERHEID

- (H)erkenning door overheid
 - Loket
 - Positieve discriminatie (voorkeursbehandeling) van/voor burgerinitiatieven
 - Duurzaam Door achtige programma's
- Regelgeving
 - Overheid 'bundelt' initiatieven van en voor burgers
- Transparantie en begrip
 - Duurzaamheidslandschap verder in kaart brengen en delen
- Bevorderen kennistransitie bij overheden
 - Hoe heeft nog nadere invulling nodig (evt. masterclasses rol overheden bij burgerinitiatieven?)

II Wat heb ik nodig om verschil te maken?

- Tijd nemen voor reflectie en leren (+ facilitering)
- Trots zijn
- Lol, verbinding en energie
- Merkbare veranderingen zien
- De ander beter in beeld krijgen (inlevingsvermogen)
 - Begrip voor gedragingen en emoties
- Inzicht in cultuurverschillen/conditioneringen
- Inzicht in Persoonlijkheidsmodellen: bijvoorbeeld
 - Talenten Scan/Assessment
 - Waarden en drijfveren
 - Zelfrespect en zelfvertrouwen
 - Geduld en vertrouwen
 - Loslaten/ weten wanneer te stoppen
- Inzicht in transitieprocessen
 - Verloop, interventies
 - Inhoud en jargon
- Kennis van de systeemwereld
 - Formeel/informeel
 - Politiek-ambtelijke procedures

- Kennis over rollen bij transities
- Legitimiteit
- Wederkerigheid
 - Erkenning
 - Geld (of anders)

2.7 Conclusie 26 april

Op zowel het level van het netwerk als het persoonlijke level is een heldere behoefte benoemd aan ondersteuning in kennis, gedrag en vaardigheden. Er kan op basis van deze verkenning en workshop een toegesneden leergang worden gestart met 14-20 deelnemers. De leergang zal een eerste in haar soort zijn en zal bestaan uit 6 leerbijeenkomsten, zijnde 6 middagen verspreid over in een periode van 6 maanden, startend in september 2018. Met als kernpunten:

I	<p>Inzicht in eigen gedrag en vaardigheden (en leren van eigen incidenten)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ T.b.v. bewustzijn en zelfkennis: PERSOONLIJKHEIDSSCANS ➤ T.b.v. van houding: ZELFVERTROUWEN ➤ T.b.v. gedrag GEDULD EN Inlevingsvermogen
II	<p>Kennis van systeem dynamiek (en leren van netwerk casussen)</p> <ul style="list-style-type: none"> ➤ Kennis over transities ➤ Wederkerigheid systeem-leefwereld en nieuwe rollen ➤ Kennis over formeel/informeel en politiek/ambtelijke procedures

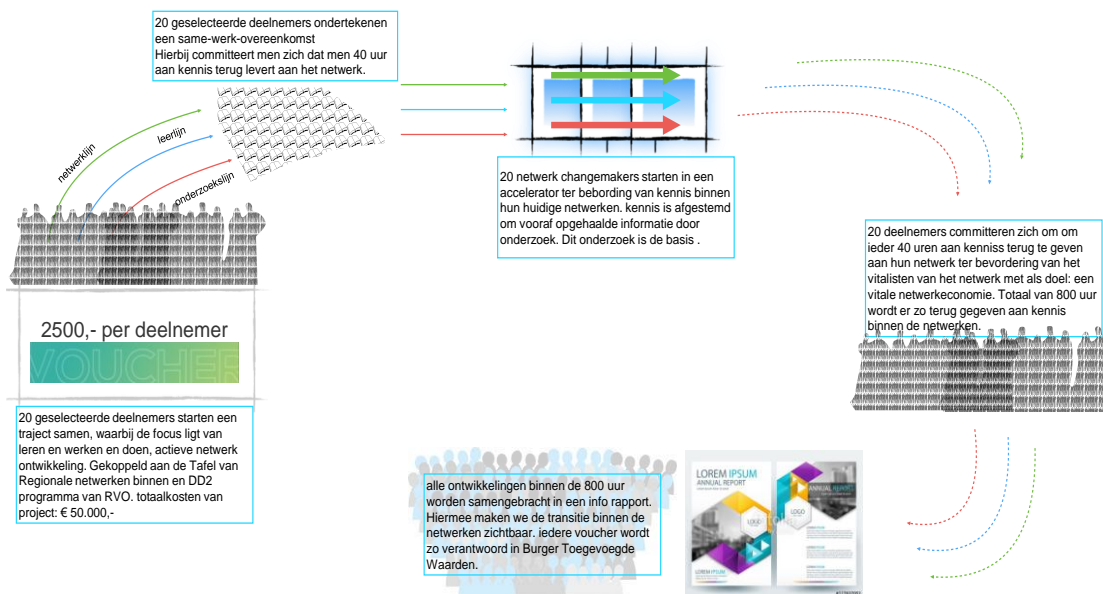
Deze leergang zal worden opgezet en gegeven door de leden van het huidige consortium. Mogelijk kan de verbinding met andere Duurzaam door regio's en de daar aanwezige expertise leiden tot versterking van de aanpak. Dit zal nader worden verkend in de context van de regionale netwerktafel. Op speciale onderdelen wordt externe expertise ingevlogen.

Resumerend

Er is veel in ontwikkeling in de leefwereld en er zijn veel mogelijkheden om daar als systeem wereld op aan te sluiten, met beleid, facilitatie en budget. De leefwereld heeft bijzonder grote ambities en zelf organiserend vermogen, maar heeft wel ondersteuning nodig op level netwerk (procesbegeleiding, professionalisering, visie) en als individu in het ontwikkelen van leiderschapscompetenties zoals geduld, openheid en humor. Een leergang collectief en persoonlijk leiderschap kan daarin voorzien en daar is ook behoefte aan bij alle respondenten.

Voorstel voor follow up – vormgeving en start leergang RTA

De provincie Limburg heeft als eerste aangegeven een kennisinfrastructuur voor maatschappelijke leren te willen ondersteunen en heeft €50.000 in de vorm van vouchers beschikbaar gesteld, onder de voorwaarde dat er co-financiering wordt georganiseerd. Onderdeel van de aanpak is de Burger Toegevoegde Waarde (zie figuur 4). Met deelnemers vanuit de systeemwereld wordt vooraf de afspraak gemaakt dat zij na deelname aan de leergang 40 uur invullen met een activiteit in de eigen organisatie, waarbij gevraagd wordt het geleerde om te zetten in een handelingsperspectief op het niveau van leiderschap, samenwerking en de kwaliteit daarvan of een verrijking van een inhoudelijke aanpak. Het effect hiervan is een olievlekwerking vanuit de kennisinfrastructuur en borging van leereffecten in de organisaties. Oorspronkelijk ideehouder van het concept Burger Toegevoegde Waarde is Leo Crombach.



Figuur 4 model van Burger Toegevoegde Waarde 9 (Afb. L. Crombach)

Voor deelnemers uit de leefomgeving geldt deze afspraak niet: zij zijn immers al actief in de energietransitie of circulaire economie. Aan hen worden gevraagd of zij een reflectie willen schrijven op leiderschap en het eigen functioneren in het regionale netwerk. Een optie is om een deel van de vouchers in te zetten als (gedeeltelijke) tegemoetkoming voor de *change agents*. Anders dan deelnemers uit de systeemwereld zijn hun uren voor deelname niet betaald. In Duurzaam Door kader zal worden besproken in hoeverre verbanden tussen regionale netwerken en kwaliteiten van partners in de diverse regio's meerwaarde heeft en qua timing nu in te passen is. Een alternatief is om dat na de eerste ronde later in te vlechten. Het past in de geest van Duurzaam Door om deze verbindingen als een groei-model te benaderen.

Literatuur

- Andringa, J., L. Reyn (2014) Tien stappen voor een succesvolle Community of Practice, Utrecht.
- 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.
- Hinssen, J.P.P. en G. Claessens (2016); Energietransitie: de lerende regio, Klantreis energiebesparing huishoudens in Noord- en Midden Limburg, Venlo/Sevenum.
- Hinssen, J., m.m.v. H. Stroucken (2017); Lokale ketensamenwerking in de energietransitie, Eindrapportage Community of Practice Alliantie Venlo in het kader van Duurzaam Door, Venlo.
- Sol, A.J. (2018); Reflexively Stumbling Towards Sustainability, Understanding Social Learning in Regional Governance Networks, Wageningen.
- Wielinga, E., Sj. Robijn (2018); Netwerken met energie, gereedschap voor co-creatie,

Bijlage Lijst van respondenten

1. Joost van der Stappen
2. Lara Klassen
3. Rob Janssen*
4. Geert Claessens
5. Peter Ramaekers*
6. Liesbeth Bakker
7. Herman Langeveld
8. Paul van Enckevort*
9. Robert Wilms*
10. Ruud Derks*
11. Jo Houbiers*
12. Erol Otzan
13. Hans van der Logt
14. André Scheffer

* Deelnemers gesprek Steyl 26-04.



Transition Consultancy



Sol Cocreatie

