

Netwerkfaciliteit RTLG

*Samen de transitie van
het landelijk gebied
vormgeven*



Lerende monitoring van gebiedsprocessen

Verslag van een leerreis

Augustus 2024

Inhoudsopgave

1	<i>Inleiding</i>	4
1.1	<i>Inhoud leerreis</i>	4
1.2	<i>Over dit verslag</i>	5
1.3	<i>Gebruikte afkortingen</i>	5
2	<i>Waarom lerende monitoring?</i>	7
2.1	<i>Integrale gebiedsgerichte aanpak</i>	7
2.2	<i>Lerende monitoring</i>	7
2.3	<i>Toepassing in gebiedspraktijk</i>	8
3	<i>Lessen uit de leerreis</i>	10
3.1	<i>De balans tussen impact en gedegenheid</i>	10
3.2	<i>Ruimte bieden aan verschillende perspectieven</i>	11
3.3	<i>Transformerend vermogen als evaluatiekader</i>	12
3.4	<i>Ambachtelijk vakmanschap: omgaan met risico's en conflict</i>	14
4	<i>Vervolg</i>	18
4.1	<i>Lerende monitoring in jouw provincie</i>	18
4.2	<i>Meer lezen?</i>	19



Hoofdstuk 1

Inleiding

1 Inleiding

In mei 2023 startte de 'Leerreis lerende monitoring van gebiedsprocessen'. Een serie bijeenkomsten geïnitieerd door de Regieorganisatie Transitie Landelijk Gebied (RTLG) en vormgegeven samen met deelnemers van de provincie Overijssel, Gelderland, Noord-Holland en Zuid-Holland, IPO, onderzoekers van Wageningen UR en PBL, en begeleiders van de Campus van BIJ12. Lerende monitoring is een vorm van (proces)monitoring waarbij tussentijdse reflectie en leren nadrukkelijk onderdeel zijn van het gebiedsproces en de basis vormen voor aanpassing of bijsturing.

1.1 Inhoud leerreis

Tijdens de leerreis wisselden de deelnemers ervaringen uit en leerden ze aan de hand van praktijkvoorbeelden van lerende monitoring. Hierbij kwamen vragen aan bod als:

- Hoe kan lerende monitoring in de praktijk vormgegeven worden?
- Wat komt daarbij kijken en wat vraagt dat van ons?
- En hoe kunnen we de lerende monitoring van gebiedsprocessen zo organiseren, dat de lessen uit de gebiedsgerichte en integrale manier van werken in de organisatie gaan circuleren en worden opgepikt in strategische besluitvorming en opgeschaald kunnen worden?

Al doende ontstond een levendig netwerk rond de praktijk van lerende monitoring waar werd gewerkt aan een gezamenlijke taal en methodologie.

Deelnemers aan het woord

"Uit de bijeenkomsten heb ik veel herkenning gehaald. We staan samen voor een grote opdracht. Ik heb praktische tips gekregen die ik kon inzetten binnen mijn provincie."

"Tijdens de sessie werd écht naar elkaar geluisterd en werden er goede vragen gesteld. Ik voelde me gesteund in mijn eigen proces."

"We hebben een gedeeld verlangen om aan de slag te gaan, het voor elkaar te krijgen in de praktijk. Dit kunnen we tijdens deze sessies verder uitdiepen."



Figuur 1 Bijeenkomsten leerreis

1.2 Over dit verslag

Deze rapportage doet verslag van de leerreis en is bedoeld voor gebiedsprofessionals en procesbegeleiders die meer willen weten over wat het instrument lerende monitoring te bieden heeft en hoe je het kan toepassen in de praktijk. In dit verslag wordt eerst dieper op het instrument lerende monitoring ingegaan: wat is het en waarom is het van belang? Vervolgens gaan we in op de belangrijkste lessen die deelnemers aan de leerreis hebben opgedaan. We sluiten af met hoe we met lerende monitoring verder gaan en hoe je als belangstellende in contact kunt komen met de betrokkenen bij de leerreis.

1.3 Gebruikte afkortingen

Hieronder is een lijst van afkortingen opgenomen die worden gebruikt in dit document.

Afkorting	Betekenis
BZK	Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties
GGA	Gebiedsgerichte Aanpak
I&W	Ministerie van Infrastructuur en Waterstaat
IPO	Interprovinciaal Overleg
LTO	Land- en Tuinbouw Organisatie Nederland
LVVN	Ministerie van Landbouw, Visserij, Voedselzekerheid en Natuur
NPLG	Nationaal Programma Landelijk Gebied
PBL	Planbureau voor de Leefomgeving
PPLG	Provinciaal Programma Landelijk Gebied
RTLG	Regieorganisatie Transitie Landelijk Gebied
TBO	Terrein beherende organisatie
UvW	Unie van Waterschappen
VU	Vrije Universiteit Amsterdam
VNG	Vereniging Nederlandse Gemeenten
WUR	Wageningen University & Research



Hoofdstuk 2

Waarom lerende monitoring?

2 Waarom lerende monitoring?

2.1 Integrale gebiedsgerichte aanpak

De transitie van het landelijk gebied vraagt om een integrale gebiedsgerichte aanpak. Met het NPLG en de PPLG's worden meerdere opgaven tegelijk aangepakt. Dit gebeurt op basis van maatwerk in gebiedsprocessen. In die gebiedsprocessen komen steeds verschillende partijen en opgaven bij elkaar. De richting van de transitie en de doelen zijn veelal duidelijk. Hoe daar te komen is echter minder duidelijk en de wegen er naar toe worden in de praktijk vormgegeven.

Gebiedsprocessen zijn allemaal anders, qua opgaven, betrokken partijen, institutionele inbedding, beschikbare middelen en kennis, historie, fysieke, sociale en politieke context. Bovendien is samenwerking binnen een gebiedsproces geen lineair proces of statisch gegeven: er lopen meerdere wegen naar Rome, en er kan van alles gebeuren onderweg.

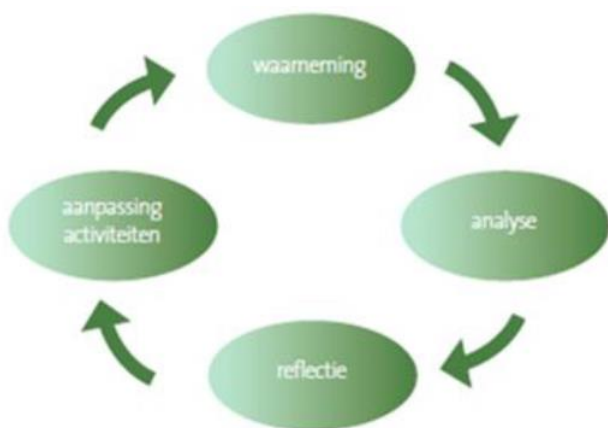
Deze verschillen zorgen ervoor dat er voor het aanpakken van die diverse opgaven, in samenwerking met verschillende partijen en schaalniveaus, geen standaardreceptuur of panklaar stappenplan beschikbaar is. Er wordt veel geleerd 'on the job' en met vallen en opstaan.

2.2 Lerende monitoring

Regelmatig gezamenlijk leren en reflecteren op wat er gebeurt en wat dat zou kunnen betekenen voor de aanpak, is dan effectiever dan een vooraf gemaakt plan uitvoeren en dat pas na afloop evalueren. Lerende monitors nodigen uit om regelmatig stil te staan en naar het proces te kijken:

- Wat hebben we gedaan?
- Waar heeft dat toe geleid?
- Wat zijn hindernissen en hoe kunnen we die aanpakken?

Lerende monitoring maakt zo integraal deel uit van het gebiedsproces en er kan doorlopend bijgestuurd worden op basis van gezamenlijke leerervaringen. Zo draagt deze vorm van monitoring bij aan het samen vinden van de weg.



Figuur 2 Verschillende stadia in het proces van lerende monitoring (Van Mierlo et al., 2010)

2.3 Toepassing in gebiedspraktijk

Het toepassen van lerende monitoring in gebiedsprocessen is nog geen gemeengoed in de gebiedspraktijk en voor de partijen die daar mee aan de slag gaan valt er dus nog veel te leren. De provincies Overijssel, Zuid-Holland, Noord-Holland en Gelderland hebben het initiatief genomen om een dergelijke vorm van lerende monitoring in te zetten in een aantal gebiedsprocessen in het kader van hun PPLG's. En RTLG heeft PBL, WUR en VU verzocht een lerende evaluatie van de transitie landelijk gebied uit te voeren, waarin ook gebiedsprocessen gevolgd gaan worden. Andere provincies passen het instrument (voor zover wij weten) nog niet toe.

Actie-onderzoek per provincie

Wageningen UR ondersteunt de deelnemende provincies aan de leerreis vier jaar lang met actie-onderzoek gericht op het bevorderen van leren in en tussen geselecteerde gebieden en provincies die lerende monitoring toepassen.

Zo ondersteunt de WUR onderzoekers van de provincie Overijssel bij hun lerende evaluatie van koploperprojecten in het kader van hun PPLG. Onderzoekers van de provincie volgen zelf een aantal projecten en de WUR-onderzoekers volgen een ander project. Vervolgens vergelijken zij elkaars aanpak en inzichten. Ook reflecteren de WUR-onderzoekers op het procesontwerp van overkoepelende provinciale leerbijeenkomsten. Dit levert feedback op vanuit het perspectief van een relatieve buitenstaander met een frisse blik en kennis van zaken.

Daarnaast zet de WUR in op het delen en bundelen van (leer)ervaringen met lerende monitoring tussen provincies en gebieden. Deze inzichten en 'lessons learned' zullen input vormen voor een handreiking over het toepassen van lerende monitoring in de praktijk van gebiedsprocessen.

Netwerkfaciliteit RTLG



Hoofdstuk 3

Lessen uit de leerreis

3 Lessen uit de leerreis

De leerreis was gericht op het delen van ervaringen en beantwoorden van leervragen van provincies, RTLG en kennisinstellingen over lerende monitoring in gebiedsprocessen en wat dat betekent voor werkprocessen van provincies en andere betrokken overheden. Inspiratie hiervoor kwam uit verschillende hoeken, zoals wetenschappelijke inzichten, praktijkvoorbeelden, of praktische werkmethoden. Op basis van vooraf vastgestelde leervragen zijn relevante partijen, zoals experts of beleidscollega's, betrokken bij de organisatie van de middagen. De inhoud van de sessies werd telkens door een duo van deelnemers georganiseerd.

In vijf sessies werden door de deelnemers geagendeerde onderwerpen op basis van praktijkervaringen/casuïstiek onderzocht. Het ging daarbij over onderwerpen als:

- De balans tussen impact en gedegenheid
- Ruimte bieden aan verschillende perspectieven
- Transformerend vermogen als evaluatiekader
- Ambachtelijk vakmanschap: omgaan met risico's en conflict

Nu volgen de belangrijkste inzichten op deze onderwerpen.

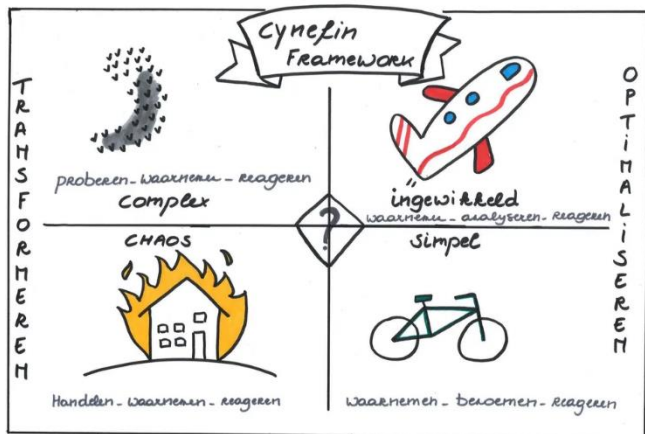
3.1 De balans tussen impact en gedegenheid

Leervraag

"Met collega's werken we aan een lerende evaluatie van ons PPLG. Als onderzoekers van de provincie zitten we dicht op beleid en bestuur. Dit biedt kansen om impact te maken. Maar we merken ook dat het tussentijds teruggeven van leerpunten vragen oproept. Dit vraagt om juiste timing en juiste vorm van terugkoppeling. Eén van de dingen die wij hebben gemerkt is dat je een korte feedback loop moet hebben, snel dingen teruggeven en niet te lang in de analysefase blijven hangen. Maar dat heeft wel methodische consequenties. Je kunt minder interviews doen dan je zou willen, je hebt minder tijd voor analyse en je moet tevreden zijn met een kort-door-de-bocht rapportage. Ik merk dat we steeds pragmatischer worden. We vragen ons inmiddels af of we de ondergrens hebben bereikt. Wat kan er methodisch nog? Hoe vinden we een goede balans tussen impact en methodische gedegenheid in de lerende evaluatie? En wat betekent dat voor de manier waarop wij werken?"

Inzichten

- Lerende monitoring zet je in bij complexe problemen (eerste kwadrant Cynefin framework, zie figuur 4). Dat is het geval, wanneer er meerdere partijen met hun eigen perspectieven een rol spelen, er verschillende paden naar de stip-op-de-horizon mogelijk zijn, maar de benodigde kennis ontoereikend is. Je bent dan als onderzoeker niet de traditionele aandrager van objectieve feiten. Dit brengt ook andere waarden en methodische criteria met zich mee. Zo willen lerende monitors vooral bijdragen aan het leerproces en mensen in beweging zetten. Daarmee krijgt methodische gedegenheid een andere betekenis zoals ruimte voor meervoudigheid, en het bieden van concreet handelingsperspectief.



Figuur 3 Cynefin framework (Snowden, 1999)

- Het is de vraag hoe ver je als onderzoeker moet en wil gaan met het maken van impact. Lerende monitors willen mensen in beweging zetten met kennis en inzichten, maar zijn niet verantwoordelijk voor het oppakken van de acties die hieruit voortkomen. Dat is aan de betrokken beleidsmakers en stakeholders.
- Voor hoge impact is het belangrijk om lerende monitoring formeel te verankeren in de gebiedsprogramma's en het NPLG. Want iedereen vindt leren belangrijk, maar niet iedereen vindt leren urgent.
- Wat ook helpt bij de verankering van lerende monitoring is om de monitor/evaluator een vast onderdeel van het project- of programmteam te laten zijn. Dat kan er voor zorgen dat de lerende monitoring vanaf het begin wordt geïntegreerd in aanpak en er voldoende ruimte is voor het geven en opvolgen van feedback.

3.2 Ruimte bieden aan verschillende perspectieven

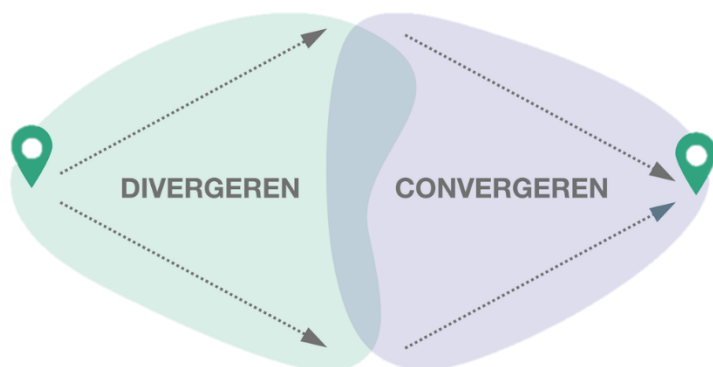
Leervraag

"Voor mijn provincie heb ik verkennende gesprekken gevoerd, met een waterschap, TBO's en landbouworganisaties. Daar heb ik aangegeven dat we lerend willen monitoren en graag verkennen in hoeverre zij hierin samen met ons willen optrekken. Wat voor rol zien organisaties voor zichzelf? In beide gesprekken bleek interesse en gaf men aan graag een bijdrage te leveren, maar er was weinig capaciteit om actief deel te nemen. Dat zette me aan het denken. Hoe kom je als provincie bij de uitvoering van het PPLG tot een samenwerking in het leren met externe partijen, bijvoorbeeld waterschappen, gemeenten, LTO, TBO's of andere organisaties, zodanig dat alle perspectieven goed tot hun recht komen in de leerresultaten? Welke methode zet je in, wie moeten leren, en wat zijn de randvoorwaarden?"

Inzichten

- Om verschillende perspectieven in gebiedsprocessen tot hun recht te laten komen is een vorm van vrije ruimte nodig. Een ruimte waar (nog) niet onderhandeld wordt, maar waar gezamenlijk onderzoek plaats vindt. Zie ook: [Waarom vrije ruimte nodig is voor uitvoeringskracht in gebiedsprocessen – Gebiedsontwikkeling.nu](#).

- Het is van belang om in die vrije ruimte (ook wel tussenruimte genoemd) te divergeren en vervolgens ook weer te convergeren (het wybertje, zie ook figuur 5). Divergeren betekent: in verschillende richtingen gaan, een probleem vanuit verschillende perspectieven begrijpen, het genereren van ideeën. Convergeren betekent: elkaar ontmoeten op een bepaald punt, oplossingen selecteren, toewerken naar consensus, keuzes maken.
- Vanuit het convergeren kun je ook weer terugblikken: vanuit welke bril ben je tot deze actie/vervolgstap gekomen?



Figuur 4 Het 'wybertje'

- Het is niet één wybertje, maar van een continue schakeling van convergeren en divergeren.
- Werkvormen die ingezet kunnen worden voor divergeren: stakeholder rollenspel, benaderen unusual suspects via verhalentelefoon; gebiedsdagen met partners; het interviewen van stakeholders (incl. gedupeerden) over hun "concerns, claims, issues"; gebiedsopstelling; change labs en sociaal economische impact analyse.
- Werkvormen die ingezet kunnen worden voor convergeren: change labs, 2D en 3D bouwen van het totaalplaatje, de methode van 'most significant change' en casuscafé, waarin gebiedsmanagers met elkaar reflecteren op casussen.
- Belangrijk is ook de ruimte om "stralend te mogen falen". Hoe krijg je dit principe ingebed in beleid en in de organisatiecultuur?
- Een beperking waar men tegenaan kan lopen is dat externe stakeholders (nog) geen tijd willen of kunnen vrijmaken voor dit type lerende activiteit/werkvormen. Sommige van de genoemde werkvormen bieden de mogelijkheid om ook alleen intern verschillende perspectieven tot leven te brengen.

3.3 Transformerend vermogen als evaluatiekader

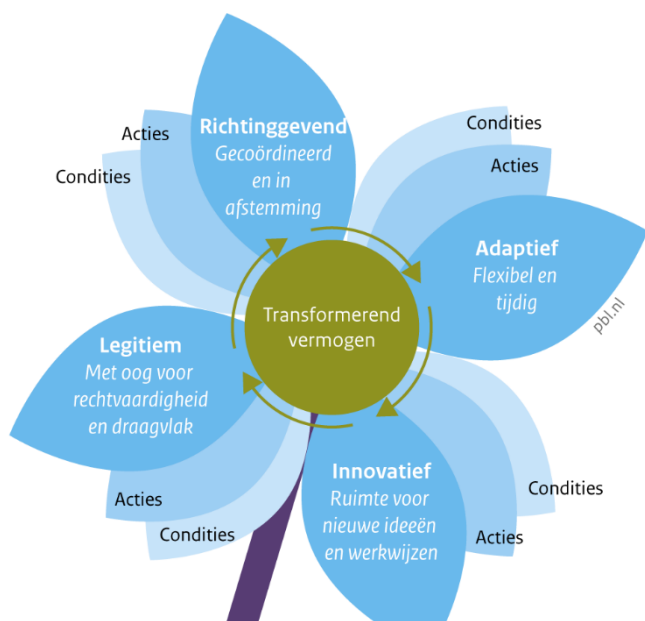
Leervraag

"Wij geven als PBL, WUR en VU op verzoek van de ministeries van LVVN, I&W, BZK, IPO, VNG en UvW vorm aan een lerende evaluatie over de transitie van het landelijk gebied. Met de evaluatie willen we antwoord krijgen op de vraag welk verschil het NPLG gaat maken voor de transitie. We gebruiken daarvoor een evaluatiekader waarin het begrip transformerend vermogen centraal staat. Dit begrip wordt verder uitgesplitst in "richtinggevend vermogen", "adaptief vermogen", "legitimerend vermogen" en "innovatief vermogen" (PBL,

2023; Nabielek et al., 2023). Dat zijn best abstracte en theoretische termen. De vraag is hoe we ze concreet kunnen maken zodat ze betekenis krijgen voor de betrokken gebiedspartijen en overheden."

Inzichten

- Een evaluatiekader is noodzakelijk voor lerende monitoring en evaluatie. Het dient als meetlat of kompas voor je evaluatie en het zorgt ervoor dat je conclusies steviger staan.
- Richtinggevend, adaptief, legitimerend en innovatief vermogen zijn verschillende brillen of perspectieven waarmee je naar gebiedsprocessen kunt kijken. In de praktijk hangen de vier vermogens sterk met elkaar samen.



Figuur 5 Evaluatiekader PBL incl. de vier vermogens

- Bij het uitwerken van de abstracte begrippen uit het evaluatiekader (zie tekstboxen) helpt het stellen van de vraag: ‘Wat denken we dat in een concrete situatie bijdraagt aan het vergroten van het richtinggevende, het adaptieve, het legitimerende en het innovatieve vermogen van het beleidsarrangement?’.
- Het uitkomen van deze verwachtingen en de hindernissen die hierbij ontstaan kunnen in de evaluatie vervolgens gevolgd worden.
- Misschien is het nodig om het evaluatiekader in een andere taal neer te zetten, om het van waarde te laten zijn voor de provincies.

Wat draagt bij aan het innovatieve vermogen in gebieden?

- Niet bang zijn voor de pijn
- Doelsturing
- Nieuwe partijen betrekken
- Scenario-denken
- Beschikbaarheid geld op afstand van politiek

- *Ons aan afspraken houden*
- *Confrontatie aangaan met belemmerende structuren*
- *Dominant sturen en prioriteren op GGA*
- *'Small wins' benadering*

Wat draagt bij aan het richtinggevend vermogen in gebieden?

- *Alle opties of alternatieven in beeld brengen en positie innemen t.a.v. oplossingen*
- *Prioriteren en keuzes maken*
- *Perspectief bieden*
- *Verbinden beleidssectoren met procesmanagers gebieden*
- *Stevige organisatie rond gebiedsprocessen*
- *Provinciaal doelen durven vormgeven, ook als het Rijk niet komt*

3.4 Ambachtelijk vakmanschap: omgaan met risico's en conflict

Leervragen

"Ik ben bezig met het werven van collega's voor deelname aan de lerende monitoring. Zij zijn echter druk, en ik weet ook nog niet precies wat er van hen gevraagd gaat worden en wat het hen gaat opleveren. Ik merk dat mensen enthousiast zijn, maar 'nu' geen tijd hebben. En ik vind het spannend om hen lastig te vallen met iets waarvan ik verwacht dat ze er geen zin in hebben vanwege de druk en het moeilijke werk dat ze doen. Dat werd concreet toen ik een mailtje onder ogen kreeg van drie gebiedsmanagers die onderling moesten uitmaken wie er mee gaat doen. Daar sprak wat irritatie uit. Hoe ga ik hiermee om?"

"Laatst hadden we een aantal gebiedsdagen georganiseerd waarvoor we mensen uit het gebied uitnodigden. Bij de laatste gebiedsdag werd een gesprek gevoerd over samen leren, en wat de leerbehoefte uit het gebied is. Vanaf de start van de bijeenkomst pakten de aanwezige boeren de vloer, de toon werd daarmee gezet. In die setting moesten we een gesprek voeren over "ik wil samen met jou leren". Ik wist: zij vinden het werk dat ik doe onzin. We probeerden een positief en constructief gesprek te voeren, maar sommige deelnemers zitten er anders in. Ik voel me daarin ongemakkelijk, want je probeert een gesprek te voeren met iemand die het over iets anders wil hebben. Hoe ga ik daar mee om?"

"In een leertraject geacommodeerd door RTLG is nu veel aandacht voor controle. Er wordt top-down gestuurd en het voelt alsof we in een eigen hokje zitten als organisatie. We raken daardoor verder verwijderd van de situatie zoals we die zouden willen: een samenwerking en co-creatie met partners, verder bouwen op wat er al bestaat en waar nog behoefte aan is. Hoe kunnen we deze dynamiek doorbreken? En met de partners buiten werken, i.p.v. vanuit binnen "voor" deze partners te werken. Wat zijn interventies om te komen van de huidige situatie naar de gewenste situatie?"

Werkwijze

Provincie Gelderland geeft trainingen over ‘tweebenig spelen’, gericht op mensen die in de interne organisatie én in de buitenwereld met partners dingen voor elkaar willen krijgen. De verschillende logica’s van binnen en buiten kunnen spanningen opleveren. In de werksessie zijn we met de trainers van de provincie Gelderland aan de hand van onze eigen casussen aan de slag gegaan met de vraag hoe je de daarin voorkomende spanningen productief kunt maken.



Figuur 6 Training 'tweebenig spelen'

Inzichten

DEFINITIE SPANNING

Wat is spanning? Vanuit tweebenig spelen wordt spanning gedefinieerd als een gespannen situatie of relatie die gevoeld wordt op grenzen waar verschillende waarden en logica samenkomen. Een spanning kan tussen teams zitten, maar ook tussen organisaties, of op coalitieniveau. Spanningen die voortkomen uit paradoxen van tegengestelde waarden zijn onvermijdelijk. Spanningen treden vooral op bij belangrijke opgaven. Als het allemaal “wel prima loopt”, ontstaat er niet snel spanning. Spanningen zijn niet oplosbaar zonder de samenwerkingswaarde op te lossen. Samenwerking is nodig om de spanning op te lossen. Spanning kan opgebouwd en afgebouwd worden, en vertraagd of versneld worden. Je kunt bewust methoden inzetten om spanning te sturen.

SPANNING HERKENNEN

Belangrijk is dat spanning herkend wordt. Maar hoe doe je dat? Vanuit de theorie worden twee manieren gegeven:

- Taalkundige manier. De manier waarop mensen dingen zeggen geeft vaak aan dat er spanning is. Vraag bijvoorbeeld: “Wat bedoel je precies?” of “Wat wil je nou eigenlijk zeggen?” om de spanning helder te krijgen.
- Visuele manier. De spanning kun je bijvoorbeeld inzichtelijk maken via een opstelling. Ga ten opzichte van de opgave staan, of vraag samenwerkingspartners om dit te doen. Waar staat iedereen nu eigenlijk?

Doel spanning onderzoeken: om uitdagende bestemmingen te bereiken! Je laveert daarbij tussen wens en weerstand.

SPANNING BESPREKEN

Om spanning te bespreken kun je vanuit ‘ik’, ‘jij’ of ‘wij’ werken. Deel hoe je er zelf in staat, of vraag aan iemand hoe hij/zij er in staat. Vraagt nieuwsgierigheid naar de ander! Vul het niet in, maar wees oprecht nieuwsgierig zonder aannames. ‘Wij’ betekent met elkaar bespreken wat er aan de hand is. Vraagt zelfvertrouwen en vertrouwen dat je er samen uit gaat komen.

Strategieën voor het bespreken van de spanning zijn bijvoorbeeld: gekscheren, confronteren, evalueren, grenzen verkennen etc. Daarna kun je nadenken over oplossing. Er samen uitkomen levert ook vertrouwen op,

je weet wat achterliggende bedoelingen van partijen zijn en kunt daarop inspelen. Je wil wel met elkaar de opgave realiseren.

EEN TWEEBENIGE SPELER

Een tweebenige speler is een grenswerker die soepel met één been binnen en één been buiten opereert door voortdurend te bewegen in het samenwerkingslandschap en spanningen productief te maken. Tweebenigheid gaat ook over het kunnen aansluiten op 'linkse' en 'rechtse' denkers: het creatieve en het planmatige.



Hoofdstuk 4

Vervolg

4 Vervolg

Met de leerreis is een begin gemaakt met het uitwisselen van ervaringen en het leren over lerende monitoring in de praktijk van gebiedsprocessen. De deelnemende provincies, RTLG en de betrokken kennisinstellingen passen de opgedane inzichten toe in lopende trajecten en blijven daarin samenwerken.

IPO en RTLG werken verder aan een strategie om lerende monitoring verder te verankeren in de praktijk van gebiedsontwikkeling. Heb je hier ideeën over of heb je hier suggesties voor, neem dan contact op met: Froukje Boonstra (RTLG) via f.g.boonstra@minInv.nl of Henri Kool (IPO) via henri.kool@provincie-utrecht.nl.

4.1 Lerende monitoring in jouw provincie

Ben je door dit verslag geïnteresseerd geraakt in de kansen die lerende monitoring biedt voor jouw provincie of gebied en wil je in contact komen met de deelnemers aan de leerreis? Neem dan contact op met:

Coördinatie leerreis

Froukje Boonstra (LVVN/RTLG), f.g.boonstra@minInv.nl

Andreas van Braam (LVVN/RTLG), a.q.vanbraam@minInv.nl

Begeleiding leerreis

Dorien Brunt (BIJ12) dorien.brunt@bij12.nl

Sylvia Neutel (BIJ12) sylvia.neutel@bij12.nl

Provinciale deelnemers leerreis

Klaas Veenma (OV) k.veenma@overijssel.nl

Corine Quarles van Ufford (GLD) c.quarles@gelderland.nl

Esther de Winter (NH) winterm@noord-holland.nl

Koen van der Gaast (NH) koen.van.der.gaast@noord-holland.nl

Ingrid van Leeuwen (ZH) iwm.van.leeuwen@pzh.nl

Henri Kool (UT/IPO) henri.kool@provincie-utrecht.nl

Deelnemers kennisinstellingen

Wenny Ho (WUR) wenny.ho@wur.nl

Marleen Buizer (WUR) marleen.buizer@wur.nl

Hiddo Huitzing (PBL) hiddo.huitzing@pbl.nl

Gasten

Janneke Blijdorp (RTLG)
Pim Vugteveen (BIJ12)
Sanne van Tilburg (GLD)
Marie-José Ruiken (GLD)
Saskia Ruijsink (TU Delft/ACCEZ)
Eva Kunseler (PBL)
Wiebren Kuindersma (WUR)
Charlotte Walther (WUR)
Nina de Roo (WUR)
Wim Nieuwenhuizen (WUR)
Tobias Hofland (ZH)
Anne Altenburg (ZH)
Sonja Leferink (OV)

4.2 Meer lezen?

Lerende monitoring steunt op diverse inspiratiebronnen. Wil je meer lezen kijk dan eens naar:

- Mierlo, B.C. van, B. Regeer, M. van Amstel, M.C.M. Arkesteijn, V. Beekman, J.F.G. Bunders, T. de Cock Buning, B. Elzen, A.C. Hoes, C. Leeuwis (2010) Reflexieve monitoring in actie. Handvatten voor monitoring van systeeminnovatieprojecten: <https://edepot.wur.nl/142966>
- PBL (2023) Lerende en creatieve tools voor onderzoek met stakeholders. Een toolbox voor participatief onderzoek bij het Planbureau voor de Leefomgeving en daarbuiten: https://www.pbl.nl/uploads/default/downloads/pbl-2023_lerende-en-creatieve-methodes-voor-onderzoek-met-stakeholders_4876_0.pdf
- Nabielek, P., Vandenbussche, L., Loeber, A., Boonstra, H., Klaassen, P., Verwoerd, L. (2023) Working paper: 'An evaluation framework for the transformative capacity of Dutch climate policy': https://www.pbl.nl/uploads/default/downloads/pbl-2023_working_paper-an-evaluation-framework-for-the-transformative-capacity-of-dutch-climate-policy_5013_1.pdf#:~:text=Op%20basis%20van%20literatuur%20is,en%2Fof%20bij%20te%20sturen.
- Snowden, D. (1999) Liberating Knowledge, in Liberating Knowledge. CBI Business Guide. London: Caspian Publishing
- Steen, M. van der, A. Faber, A. Frankowski en F. Norbruis (2018) Opgavegericht evalueren. Beleidsevaluatie voor systeemverandering: <https://www.nsob.nl/sites/www.nsob.nl/files/2019-10/NSOB-2018-Opgavegericht-evalueren.pdf>