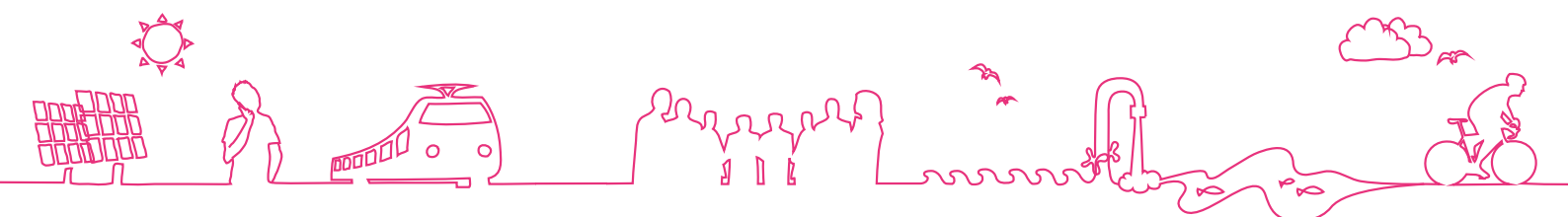




SAMENWERKING IN GEBIEDSPROCESSEN

VERSLAG VAN DE REGIONALE TRANSITIEWERKPLAATSEN
VAN HET PROGRAMMA DUURZAAMDOOR

Auteurs: Gino Hofman, Mara Midiere, Petra Hofman
Organisatie: Diep
Opdrachtgever: DuurzaamDoor, René Bruijns en Irma Straathof
Datum: April 2025



INHOUD

INLEIDING EN CONTEXT	3
WAT ZIJN REGIONALE TRANSITIEWERKPLAATSEN?	4
METHODE	6
WERVING EN SELECTIE REGIONALE TRANSITIEWERKPLAATSEN	7
OVERZICHT VAN DE 9 REGIONALE TRANSITIEWERKPLAATSEN	8
INGANGSPUNTEN VOOR SAMENWERKING IN GEBIEDSPROCESSEN: RODE DRADEN	12
REFLECTIE OP DE REGIONALE TRANSITIEWERKPLAATSEN	14
REFLECTIE OP DE ROL VAN RTW'S	14
REFLECTIE OP GEBIEDSPROCESSEN EN BREDERE TRANSITIES	15
REFLECTIE OP SYSTEMS CONVENERS	15



INLEIDING EN CONTEXT

Nederland staat midden in een fundamentele transitie. De druk op landbouw, natuur, waterbeheer en energie vraagt om innovatieve oplossingen en samenwerking tussen diverse actoren. Binnen het programma DuurzaamDoor vormen Regionale Transitiewerkplaatsen (RTW's) een belangrijk instrument om deze uitdagingen aan te pakken. Het programma benadrukt leren en samenwerking als motoren voor transitie, waarbij lokaal initiatief en systeemverandering hand in hand gaan.

In opdracht van **DuurzaamDoor** heeft **Diep** een rol gespeeld in de ontwikkeling van de RTW's. Gedurende de afgelopen periode, tussen mei 2024 en januari 2025, heeft Diep werkplaatsen geworven, begeleid en de processen ondersteund. Vanuit deze rol heeft Diep belangrijke lessen en inzichten verzameld, die worden gepresenteerd in de vorm van rode draden. Deze rode draden sluiten aan bij de ambitie van DuurzaamDoor om nieuwe samenwerkingsvormen en lerende processen te versterken en in te bedden in beleid en praktijk.

Hoewel het werk aan de gebiedsopgaven volop doorgaat en voortdurend in ontwikkeling is, blijft het essentieel om op gezette momenten stil te staan en conclusies te trekken. Dit document markeert zo'n moment: een mijlpaal waarin we reflecteren op wat we tot nu toe zien ontstaan en gebeuren. Het is een uitnodiging om de inzichten mee te nemen in de verdere ontwikkeling van de gebiedsprocessen en het gezamenlijk werken aan transities. De rode draden bieden daarmee inspiratie voor beleidsmakers, gebiedsontwikkelaars, maatschappelijke organisaties, en andere partijen of personen die een sleutelrol spelen in gebiedsprocessen en transities.



WAT ZIJN REGIONALE TRANSITIEWERKPLAATSEN?

Regionale Transitiewerkplaatsen (RTW's) zijn initiatieven die gericht zijn op het bevorderen van duurzame ontwikkeling binnen specifieke plekken. Ze fungeren als platforms waar diverse belanghebbenden—zoals lokale overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven en burgers—samenkomen om gezamenlijk te werken aan regionale duurzaamheidsopgaven. Het doel is om door middel van samenwerking en kennisdeling effectieve oplossingen te ontwikkelen voor complexe vraagstukken op het gebied van duurzaamheid.

Een belangrijk kenmerk van RTW's is het creëren van een 'veilige tussenruimte'. Dit is een omgeving waarin partijen openlijk kunnen experimenteren en leren over samenwerken aan duurzaamheidsopgaven, zonder direct afgerekend te worden op resultaten. Deze aanpak bevordert het delen van ervaringen, het opbouwen van vertrouwen en het ontwikkelen van gezamenlijke visies en strategieën. Het idee van tussenruimte wordt ook beschreven door Teisman in het artikel 'Wat Nederland echt nodig heeft: meer tussenruimte'.

Binnen alle Regionale Transitiewerkplaatsen (RTW's) spelen zogenaamde 'systems conveners' een centrale rol. Systems conveners zijn personen die anderen weten te mobiliseren rondom complexe en hardnekkige problemen of opgaven. Hun toegevoegde waarde ligt in het creëren van ruimte, het faciliteren van samenwerking en het stimuleren van actie. Door hun aanpak slagen zij erin om doorbraken te realiseren in gebiedsprocessen en transities vooruit te helpen.

Wat systems conveners definieert, is hun vermogen om het geheel en de samenhang binnen een systeem te overzien. Vaak opereren zij via informele netwerken, waarbij zij gebruik maken van hun verbindende kwaliteiten om veranderingen in gang te zetten. Hun werk draait niet om directe interventies, maar om het ondersteunen van anderen en het wegnemen van obstakels, waardoor samenwerking en innovatie mogelijk worden.



Meer over deze cruciale rol is te lezen in het boekje *'Systems Conveners – De mensen die systemen bijeenroepen'* van De Vries en Stuebing, waarin de vaardigheden, uitdagingen en impact van systems conveners uitgebreid worden besproken. Het boek biedt praktische inzichten en inspiratie voor iedereen die betrokken is bij transitieprocessen².

In de praktijk richten RTW's zich op uiteenlopende thema's, afhankelijk van de specifieke duurzaamheidsuitdagingen in een regio. Dit kan variëren van energietransitie en circulaire economie tot klimaatadaptatie en voedselvoorziening. Door het integreren van meerdere duurzaamheidsopgaven en het betrekken van diverse stakeholders, streven RTW's naar een integrale benadering van regionale transitie.

De werkplaatsen opereren in een voortdurende spanning tussen de systeemwereld en de leefwereld. Ze schuren tegen bestaande kaders en conventies op verschillende niveaus: beleidsmatig, sociaal en organisatorisch. De gebiedsprocessen die in RTW's plaatsvinden, kennen vaak een lange doorlooptijd, wat vraagt om geduld en doorzettingsvermogen. De uiteenlopende tijdslijnen van stakeholders – elk met hun eigen prioriteiten en tempo – moeten op een of andere manier samenkomen om voortgang te boeken.

¹ "Wat Nederland echt nodig heeft: meer tussenruimte", Overheid van Nu, gepubliceerd op 17 oktober 2019, geraadpleegd op 16 december '24. Beschikbaar via: <https://www.overheidvannu.nl/actueel/artikelen/2019/10/17/wat-nederland-echt-nodig-heeft-meer-tussenruimte>.

² *Systems conveners: De mensen die systemen bijeenroepen*, DuurzaamDoor, geraadpleegd op 16 december '24. Beschikbaar via: <https://www.duurzaamdoor.nl/sites/default/files/2024-11/Systems%20conveners%20-%20De%20mensen%20die%20systemen%20bijeenroepen.pdf>.



METHODE

In de periode van mei tot en met december 2024 heeft Diep doorlopend check-in gesprekken gevoerd met de contactpersonen van de transitiewerkplaatsen. Deze semigestructureerde gesprekken richtten zich op ervaringen binnen de drie niveaus: ervaringen op persoonlijke niveau, organisatorisch niveau en ervaringen op het niveau van de gebiedsopgaven. Naast de één-op-één gesprekken zijn er twee verdiepende bijeenkomsten georganiseerd waarin vertegenwoordigers uit de gebieden gezamenlijk reflecteerden op de voortgang en uitdagingen in de processen. Het uitwisselen van ervaringen, succesverhalen en knelpunten tijdens deze bijeenkomsten heeft aanzienlijk bijgedragen aan het opstellen van de rode draden in dit document.

Een aanvullende bron van inzicht waren de reisverslagen die door alle contactpersonen werden bijgehouden. Deze verslagen, die in een vormvrije stijl werden geschreven, geven een uniek beeld van de manier waarop zij werken aan hun opgaven en welke lessen zij gedurende het proces leren.

Alle bovenstaande gegevens vormden in december 2024 de basis voor de eerste versie van de rode draden. Deze beschikbare data uit de transitiewerkplaatsen is systematisch gestructureerd en geanalyseerd. Naast de check-in gesprekken, bijeenkomsten en reisverslagen zijn ook gepubliceerde artikelen over de RTW's in deze analyse meegenomen. De analyse richtte zich op het identificeren van overeenkomsten, verschillen en opvallendheden, gebaseerd op een aantal zorgvuldig gekozen thema's: gehanteerde aanpak, gevolgde methode, ambitie(s), persoonlijke opgaven, organisatieopgaven, gebiedsopgaven, samenwerking, transitieopgaven, doorbraken, schuurmomenten en overige bijzonderheden.

In totaal omvatte de analyse ongeveer 40 verschillende bronnen. De rode draden die hieruit voortkwamen zijn geformuleerd door Diep, waarbij is geprobeerd zo dicht mogelijk aan te sluiten bij de taal en inzichten uit de oorspronkelijke bronnen. Tijdens de tweede bijeenkomst met vertegenwoordigers uit de gebieden (op 14 november 2024) werden de eerste ideeën voor deze rode draden ingebracht. Deze opzet diende als basis voor reflectie op de eigen uitdagingen binnen de gebiedsprocessen en bood ruimte voor gezamenlijke verdieping en verfijning.



WERVING EN SELECTIE REGIONALE TRANSITIEWERKPLAATSEN

Binnen dit programma zijn negen Regionale Transitiewerkplaatsen (RTW's) geselecteerd, een keuze die zorgvuldig is gemaakt door het team van DuurzaamDoor. Tijdens de programmaperiode heeft DuurzaamDoor zelf vanuit haar netwerk al vijf van deze RTW's benaderd en ondersteund. Vervolgens zijn tussen mei en september 2024 nog vier nieuwe RTW's geworven door Diep. Voor de werving hebben initiatiefnemers uit de betrokken gebieden een document met basisinformatie aangeleverd. Deze documenten bieden op hoofdlijnen inzicht in de persoonlijke, organisatorische en gebiedsopgaven, en geven een overzicht van de stakeholders die samenwerken of zullen samenwerken aan deze opgaven.

De uiteindelijke selectie van de negen RTW's is gemaakt uit een brede groep potentiële kandidaten. Bij de selectie werden de volgende criteria gehanteerd:

- **Beleids- en gebiedsurgentie:** Worden de beleidsmatige en gebiedsspecifieke uitdagingen scherp geformuleerd en op een persoonlijke manier verbonden aan de voorgestelde aanpak?
- **Rol van de systems convener:** Is duidelijk wie de systems convener is en draagt deze persoon de voorgestelde aanpak en het gebiedsproces met overtuiging? Is er een sterke ambitie zichtbaar?
- **Knelpunten en doorbraken:** Worden de knelpunten in het bestaande systeem inzichtelijk gemaakt en is er een duidelijke kans op een doorbraak in de samenwerking?
- **Focus op samenwerking in een gebied:** Ligt de nadruk op het versterken van een bestaande coalitie en niet op het verkrijgen van subsidie? Het RTW-proces moet bijdragen aan het organiseren of verstevigen van een samenwerking in een gebied.
- **Onderzoekende houding:** Is er sprake van een open, onderzoekende aanpak die gericht is op vooruitgang en het bereiken van resultaten?



Na de selectie werd aan elk van de negen RTW's een offerteaanvraag verstuurd om de voorgestelde aanpak te concretiseren en uit te voeren. De contactpersonen van de geselecteerde RTW's hebben een plan van aanpak geschreven, inclusief een begroting, om hun gebiedsprocessen verder te brengen. Vanuit DuurzaamDoor werd financiële ondersteuning tot een maximum van €25.000 beschikbaar gesteld om de plannen te realiseren.

Deze systematische selectie en ondersteuning hebben ervoor gezorgd dat de RTW's een solide basis hebben om bij te dragen aan de duurzame ontwikkeling van hun regio's. De onderstaande beschrijvingen van de negen RTW's bieden een overzicht van hun specifieke bijdragen en processen.

OVERZICHT VAN DE 9 REGIONALE TRANSITIEWERKPLAATSEN

1. RTW Lerend Landschap Overijssel

In Overijssel wordt gewerkt aan het versterken van de verbinding tussen beleid en praktijk binnen het Provinciaal Programma Landelijk Gebied. Deze RTW brengt actoren samen om landbouwtransities te ondersteunen en toekomstbestendige plannen te maken voor het gebied. Een belangrijk aspect is het ontwikkelen van een lerende omgeving, waarin samenwerkingspartners zoals boeren, beleidsmakers en maatschappelijke organisaties elkaars taal leren spreken. De vraag hoe deze omgeving eigenaarschap en continuïteit kan waarborgen, staat hierbij centraal.

Meer informatie:

[Beweging creëren: een veilige tussenruimte](#)

[RTW - Landbouwtransitie Overijssel in beweging](#)

[Boerin brengt beweging in stikstofdossier](#)



2. De Winkel van Nieuw Nijver (Fryslân)

In Friesland werkt deze RTW aan een toekomstbestendige regionale economie door de kracht van ambacht, erfgoed en bio-based grondstoffen te benutten. De focus ligt op het creëren van nieuwe ketens en samenwerkingsvormen die circulaire productie stimuleren en bijdragen aan het welzijn van de regio. De winkel van Nieuw Nijver dient als platform waar deze initiatieven zichtbaar worden gemaakt, terwijl partners samenwerken om innovatieve oplossingen te vinden voor de economische en ecologische uitdagingen in Friesland.

Meer informatie:

[De Winkel van Nieuw Nijver](#)

[Maakindustrie verduurzamen](#)

3. Voedselpark Amsterdam

In de Lutkemeerpolder bij Amsterdam wordt gewerkt aan een agro-ecologisch voedselpark dat niet alleen duurzaam is, maar ook veerkracht biedt voor de lokale gemeenschap. Deze RTW brengt ondernemers, gemeenschappen en lokale overheden samen om een regeneratief voedselsysteem te ontwikkelen. Door de implementatie van een commons governance structuur wordt samenwerking gestimuleerd en verantwoordelijkheden duidelijk gedefinieerd, zodat dit innovatieve voedselpark kan floreren.

Meer informatie:

[Voedselpark Amsterdam](#)

4. Natuur verdient Meer (Veluwe)

De Veluwe staat centraal in een RTW die werkt aan natuurherstel en duurzame economische ontwikkeling. Door natuurlijke processen te herstellen en klimaatbuffers te ontwikkelen, wordt er gewerkt aan een toekomst waarin biodiversiteit en een duurzame leefomgeving samenkomen. Deze werkplaats benadrukt ook de noodzaak van een cultuurverandering binnen organisaties, waarbij de waarde van natuur als integraal onderdeel van economische systemen wordt erkend.

Meer informatie:

[Natuur verdient meer: ARK Rewilding](#)



5. Multifunctionele Krib van de Toekomst (Gelderland)

In Zaltbommel richt deze RTW zich op het ontwikkelen van duurzame riviersystemen die waterveiligheid, natuurontwikkeling en recreatie combineren. Door innovatieve samenwerking tussen diverse stakeholders ontstaat eigenaarschap voor gezamenlijke opgaven. Deze aanpak biedt ruimte voor experimenten die leiden tot een robuust rivierenlandschap waar ecologie en economie hand in hand gaan.

Meer informatie:

[Multifunctionele Krib van de Toekomst](#)

6. Regiorotonde Steenderen (Achterhoek)

In de Achterhoek worden complexe vraagstukken rond energie, water en nutriëntenbeheer aangepakt binnen de Regiorotonde. Deze RTW zet in op sterke lokale samenwerkingen en innovatieve governance om tegenstrijdige belangen te overbruggen. Door partijen te verbinden en gezamenlijke doelen te formuleren, wordt gewerkt aan toekomstbestendige oplossingen die gedragen worden door de regio.

Meer informatie:

[Regiorotonde Steenderen](#)

7. Aanloop SalSaFonds (Salland)

In Salland wordt de energietransitie ingezet als hefboom voor brede regionale transitie. Deze RTW richt zich op het creëren van veilige, veerkrachtige systemen die bijdragen aan voedselzekerheid, biodiversiteit en landschapsbeheer. Met behulp van de Gebiedscoöperatie IJsseldal wordt gewerkt aan capaciteitsopbouw en innovatieve samenwerking die inspireren tot actie en verandering. Het doel is om de RTW-periode te benutten om toe te werken naar de inrichting van een Sallandse gebiedsportomonee vanuit de principes van de Commons.

Meer informatie:

[Aanloop SalSaFonds: Hier in Salland](#)



8. Veranderd Landschap (Stedendriehoek)

In de Stedendriehoek wordt gewerkt aan de transitie van de veehouderij en de ontwikkeling van nieuwe verdienmodellen. Deze RTW brengt partners samen om sociaaleconomische effecten in kaart te brengen en toekomstbestendige bedrijfsmodellen te ontwerpen. Door integraal en multidisciplinair te werken, wordt een duurzame toekomst voor de regio vormgegeven.

Meer informatie:

[Veranderd Landschap: Regio Stedendriehoek](#)

9. Gebiedsinitiatief Wei & Water (Leiden)

Bij de Kagerplassen in Leiden bundelen boeren en andere stakeholders hun krachten om biodiversiteit, duurzame veehouderij en korte voedselketens te versterken. Deze RTW streeft naar een duurzame toekomst door erfdenken te vervangen door gebiedsdenken, waarbij samenwerking en integratie centraal staan. Binnen het initiatief wordt gewerkt aan een gedeelde visie en het creëren van een merk dat de regio versterkt.

Meer informatie:

[Wei & Water: Boterhuispolder](#)

Meer lezen over de RTW's?

Gebruik de QR-code of ga naar

<https://www.duurzaamdoor.nl/regionale-transitiwerkplaatsen>



DE RODE DRADEN: INGANGSPUNTEN VOOR SAMENWERKING IN GEBIEDSPROCESSEN

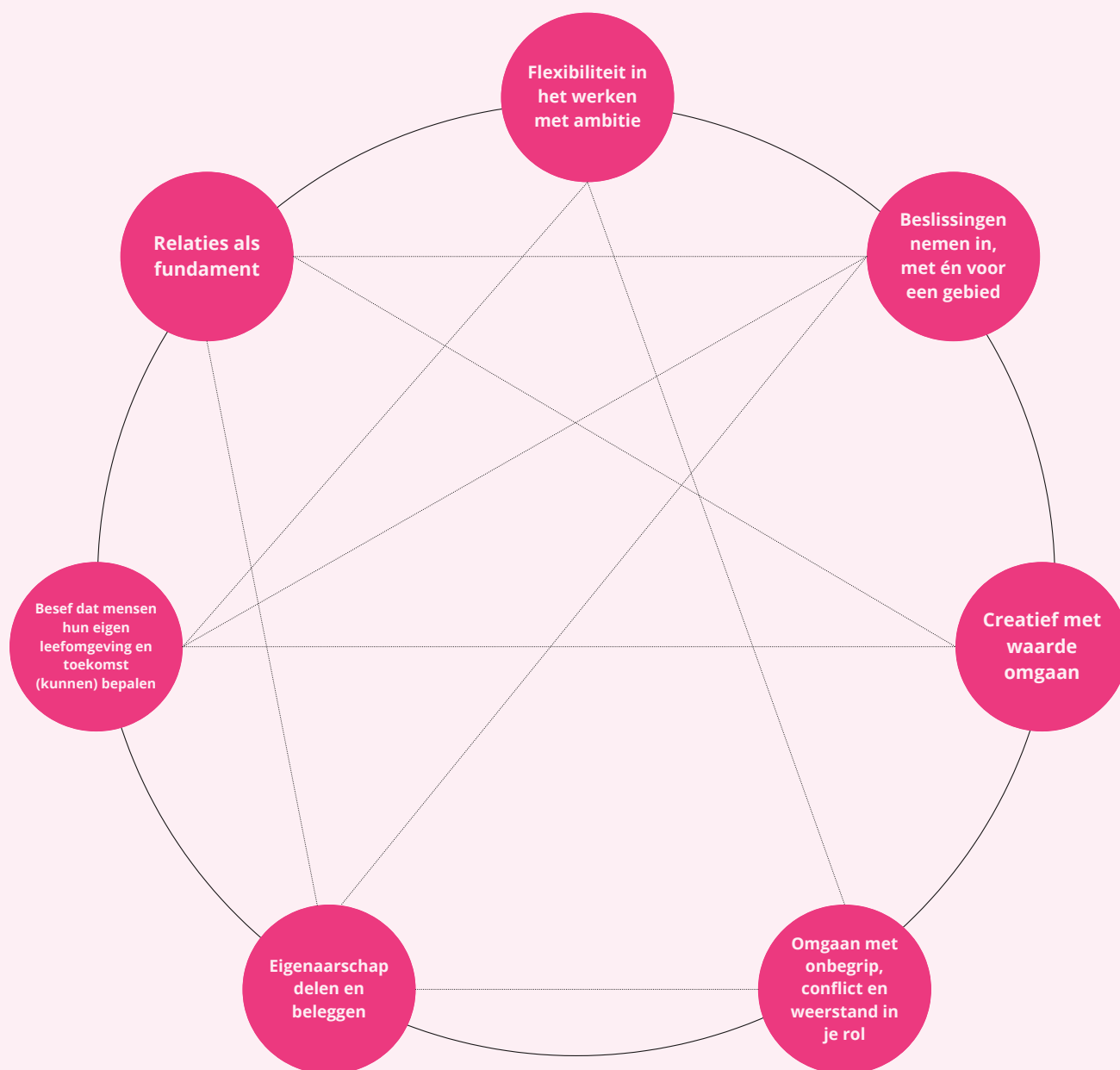
De zoektocht van de Regionale Transitiewerkplaatsen (RTW's) gaat over samenwerken. In de analyse van de RTW's zijn elementen zichtbaar geworden die bijdragen aan een goede samenwerking. Ze wijzen vaak op interventies of acties die afwijken van conventionele werkwijzen en patronen binnen bestaande systemen. Deze 'rode draden' laten zien hoe uitdagingen én doorbraken worden opgepakt op drie niveaus:

- **Persoonlijk niveau:** Hoe systems conveners omgaan met leiderschap, persoonlijke ontwikkeling en hun positie in het gebiedsproces.
- **Organisatieniveau:** Hoe organisaties zich aanpassen en samenwerken in nieuwe, integrale verbanden.
- **Gebiedsniveau:** Hoe gebiedsspecifieke oplossingen ontstaan die passen bij de unieke kenmerken en behoeften van de regio.

Door gesprekken, reisverslagen en andere producten te analyseren, hebben we **7 rode draden** gevonden in thema's over de samenwerking binnen de RTW-gebiedsprocessen. Deze zien wij als **ingangspunten** voor het verbeteren van samenwerking: meerdere plekken in processen waar schuurmomenten in gebiedsprocessen kunnen ontstaan én potentiële doorbraken kunnen volgen.

Deze rode draden bieden inzicht in waar het schuurt in gebiedsprocessen, hoe barrières doorbroken worden en hoe vernieuwende aanpakken de ruimte krijgen. Naast de omschrijvingen van deze rode draden zijn er ook 'Praktijkscènes': fictieve maar op de werkelijke ervaringen van de RTW's geïnspireerde voorbeelden.





Lees meer over deze rode draden thema's in het document 'Ingangspunten voor samenwerking in gebiedsprocessen'



REFLECTIE OP DE REGIONALE TRANSITIEWERKPLAATSEN

Regionale Transitiewerkplaatsen (RTW's) zijn pioniers in het werken aan gebiedsgerichte transities. Ze bieden een innovatieve aanpak om complexe vraagstukken aan te pakken, waarbij samenwerking, flexibiliteit en gedeeld eigenaarschap centraal staan. Dit verslag brengt belangrijke inzichten naar voren die vragen om reflectie op drie niveaus: de rol van RTW's, bredere transities en de functie van systems conveners.

Reflectie op de rol van RTW's

De RTW's vormen een experimentele ruimte waar vernieuwende oplossingen voor gebiedsprocessen worden ontwikkeld en getoetst. Hun kracht ligt in:

- **Flexibiliteit in ambitie en aanpak:** De RTW's tonen aan dat rigiditeit in doelen en methoden contraproductief kan zijn. Het vermogen om ambities aan te passen aan lokale dynamiek is essentieel voor het creëren van draagvlak en resultaten.
- **Relatievorming als fundament:** RTW's benadrukken dat duurzame oplossingen alleen ontstaan wanneer relaties tussen betrokkenen centraal staan. Dit vereist tijd en aandacht voor wederzijds begrip en vertrouwen.
- **Innovatie in waardecreatie:** Door in te zetten op meervoudige waardecreatie en nieuwe samenwerkingsmodellen, ondersteunen RTW's de transitie van traditionele systemen naar meer geïntegreerde en duurzame benaderingen.

Ook zijn er uitdagingen

- **Schaalbaarheid:** De successen van RTW's zijn vaak sterk gebonden aan specifieke contexten. Hoe kunnen deze lessen breder worden toegepast zonder verlies van nuance?
- **Eigenaarschap:** Het delen van eigenaarschap is zowel een kracht als een kwetsbaarheid. Hoe waarborg je de balans tussen lokaal initiatief en strategische regie?



Reflectie op gebiedsprocessen en bredere transities

Gebiedsprocessen zijn vaak een microkosmos van bredere maatschappelijke transities, zoals de energietransitie, klimaatadaptatie en duurzame landbouw. De ervaringen uit RTW's bieden inzichten die relevant zijn voor het bredere transitieveld:

- **Transities zijn sociaalecologisch:** Hoewel veel transitieopgaven technisch van aard lijken, wordt uit de casussen duidelijk dat de sociale dimensie minstens zo belangrijk is. Zonder sociale verbindingen geen duurzame verandering.
- **Langetermijndenken vs. korte termijn belangen:** Gebiedsprocessen illustreren de spanning tussen urgentie en duurzaamheid. Het verbinden van korte termijn acties met een gedeelde langetermijnvisie blijft een complexe opgave.
- **Systeemdenken in de praktijk:** RTW's laten zien hoe systeemdenken concreet wordt toegepast, bijvoorbeeld door ketens te verbinden of door commons-modellen te introduceren. Dit vraagt om een mentaliteitsverandering van alle betrokkenen.
- **Een belangrijke reflectievraag hierbij is:** hoe kunnen transities inclusiever worden gemaakt? Niet alle belanghebbenden of gemeenschappen zijn even goed vertegenwoordigd, wat ongelijkheden kan versterken.

Reflectie op systems conveners

De rol van de systems convener is cruciaal in RTW's en andere gebiedsprocessen. Dit verslag werpt licht op enkele kernkwaliteiten en uitdagingen van deze rol:

- **Dienend leiderschap:** De meest succesvolle systems convener opereren vanuit een dienende rol. Ze verbinden partijen, faciliteren processen en geven ruimte aan anderen om verantwoordelijkheid te nemen.
- **Omgaan met weerstand:** Het vermogen om weerstand te begrijpen en te navigeren is essentieel. Dit vraagt om empathie, geduld en vaak ook humor.
- **Balanceren van legitimiteit:** Systems conveners bewegen zich vaak in een spanningsveld tussen verschillende belangen en verwachtingen. Dit roept vragen op over hun legitimiteit en rol binnen het systeem.

Een aandachtspunt is het ondersteunen van deze trekkers. Ze dragen een zware verantwoordelijkheid en ervaren vaak eenzaamheid in hun rol. Het ontwikkelen van netwerken en ondersteuningsstructuren kan hen helpen om effectiever te opereren en beter om te gaan met de emotionele en professionele uitdagingen die het werk met zich meebrengt.



