

Reflexief Monitoren voor Werklandschappen

Verkenning van een lerende aanpak
binnen het programma
Werklandschappen van de Toekomst

Werklandschappen
van de Toekomst

*De ware reis is geen speurtocht naar nieuwe landschappen,
maar waarnemen met nieuwe ogen.*

— Marcel Proust



Rijksdienst voor Ondernemend
Nederland



Versie: 26 maart 2026

Opdrachtgever: Rijksdienst voor Ondernemend Nederland (RVO)

Hoofdaannemer: NextGreen

Onderaannemer: TAUW

Projectteam: Eric Gerritsen (RVO), Hermen Groenendijk, Anne-Marie Bor (NextGreen)
Ruben van Baare, Edwin van der Strate (TAUW)

Contact: h.groenendijk@nextgreen.nl

Inhoudsopgave

1. Inleiding	4
Lerende aanpak voor sociale innovatie	4
Probleemstelling	4
Oplossingsrichting	5
Doelstelling verkenning Reflexieve Monitoring	5
2. Analyse in de bredere transitiecontext	6
Multi-Level Perspective	6
Vier interventiepunten	7
3. Uitkomsten verkenning en advies	8
Uitkomsten en conclusies verkenning	8
Advies voor borging en continuering	8
Bijlage A – Essentie Werklandschappen van de Toekomst	10
Doel	11
Governance	11
Bijlage B – Instrumenten voor Reflexieve Monitoring	12
Bijlage C – Werkwijze verkenning	13
Onderdeel 1 – Analyse in de bredere transitiecontext	13
Onderdeel 2 – Huidige reflectiestructuur en kansen	13
Onderdeel 3 – Gesprekken binnen de Werklandschappen-coalitie	14
Onderdeel 4 – Toepassing in twee praktijksituaties	14
Onderdeel 5 – Uitkomsten verkenning en advies	14
Bijlage D – Resultaten verkenning	15
Resultaten Onderdeel 2 – Huidige reflectiestructuur en kansen	15
Resultaten Onderdeel 3 – Gesprekken binnen de Werklandschappen-coalitie	18
Resultaten Onderdeel 4 – Toepassing in twee praktijksituaties	19
Bijlage E - RMA-advies Sessie Samenhang (Onderdeel 4)	20

1. Inleiding

Lerende aanpak voor sociale innovatie

Werklandschappen van de Toekomst (WvdT) is een kennis- en innovatieprogramma dat de ontwikkeling naar natuurinclusieve, klimaatadaptieve bedrijventerreinen ondersteunt. Die transitie vraagt naast technische innovaties ook om sociale innovaties ('anders denken en doen'), want als je blijft doen wat je deed dan krijg je wat je altijd kreeg.

Het [Werklandschappen van de Toekomst](#) programma is op zichzelf al een voorbeeld van sociale innovatie: we werken met partijen samen die we normaal niet vanzelf tegenkomen, we doen nieuwe inzichten op in Living Labs (LL's) en Ambassadeursterreinen (AT's), we hanteren een sociocratische werkwijze om tot besluitvorming te komen en we haken overheden aan om hun beleid aan te passen om de WvdT ambitie te helpen versnellen.

We volgen een lerende aanpak, omdat transities zoals deze complex zijn, weerstand oproepen en met onzekerheid gepaard gaan over het te volgen veranderpad. Een lerende aanpak impliceert dat we ons op gezette tijden afvragen:

- In hoeverre we op koers liggen naar 'de bedoeling' van ons programma;
- In hoeverre de activiteiten/projecten, onze werkwijze en de programmastructuur daar (nog) aan bijdragen.

In andere woorden: doen we nog de goede dingen en doen we de dingen (samen) goed genoeg? In dit eindrapport vatten we de inzichten samen van de verkenning van een lerende aanpak (Reflexieve Monitoring) voor WvdT in opdracht van coalitiepartner RVO.

Probleemstelling

Binnen WvdT is een duidelijke bereidheid om te leren en bij te sturen. Leren en doorontwikkelen gebeurt al op verschillende momenten, zoals in de kwartaalrapportages, na afloop van projecten, en als vast onderdeel van de Cirkel van Afgevaardigden. Eerste ervaringen met de structuur en werkwijze hebben inmiddels ook geleid tot aanpassingen, zoals de samenvoeging van domeinen en projecten – een concreet voorbeeld van hoe het programma bijstuurt om haar slagkracht te vergroten. Zie [Bijlage A](#) voor de essentie van de structuur en opgave van het Werklandschappen programma.

Tegelijkertijd richten penvoerders van projecten zich in de praktijk nog vooral op de resultaten van afzonderlijke projecten. Daardoor blijven kansen liggen om gezamenlijk te reflecteren op de vraag in hoeverre deze projecten bijdragen aan de bedoeling van het programma als geheel. *Meer structurele, ingebouwde momenten van reflectie kunnen het vermogen versterken om samen te leren, bij te sturen en de bredere impact van het programma te realiseren.* Er is een beproefde methodiek met praktische tools beschikbaar om reflectie en bijsturing te faciliteren in programma's die zich richten op structurele verandering in cultuur en systemen: Reflexieve Monitoring in Actie (RMA).

Oplossingsrichting

Reflexieve Monitoring in Actie – hierna afgekort ‘Reflexieve Monitoring’ of ‘RMA’ – is ontwikkeld om leerprocessen en systeeminnovaties in complexe maatschappelijke vraagstukken te faciliteren. De RMA-methodiek richt zich op het *stimuleren van reflectie en het bijstellen van strategieën binnen projecten, trajecten en programma’s die werken aan systemische verandering*.

RMA biedt een passende aanpak om het lerend vermogen van WvdT te versterken en bewust stil te staan bij de vraag: *doen we nog de goede dingen en doen we de dingen (samen) goed genoeg?* In de kern draait RMA om een reflexieve manier van kijken, waarin gezamenlijke reflectie, het delen van inzichten en het aanpassen van handelingsstrategieën centraal staan.

De beschikbare RMA-tools – zoals de systeemanalyse, dynamische leeragenda en tijdlijnmethode – kunnen deze houding ondersteunen, zowel via gerichte sessies als ingebouwde reflectiemomenten. In [Bijlage B](#) is een overzicht opgenomen van de meest gebruikte RMA-instrumenten.

Doelstelling verkenning Reflexieve Monitoring

De verkenning van de toepassing van Reflexieve Monitoring binnen Werklandschappen van de Toekomst had drie hoofddoelen:

1. **Het duiden en uitwerken van Reflexieve Monitoring-mogelijkheden** voor het versterken van het programma Werklandschappen van de Toekomst;
2. **Constructief bijdragen aan het collectief leren** in het proces van ‘samen vooruit struikelen’, dat kenmerkend is voor duurzame transitie;
3. **Bijdragen aan de bedoeling van WvdT** en het effectiever realiseren van de gewenste transitie.

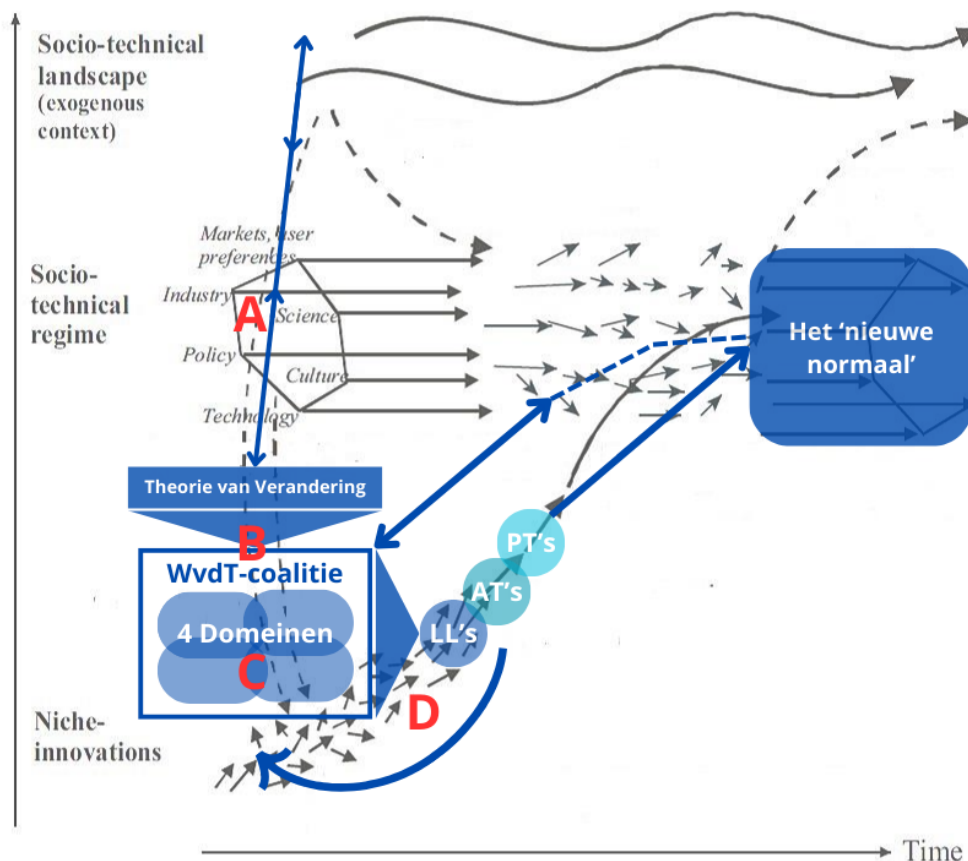
2. Analyse in de bredere transitiecontext

Multi-Level Perspective

Een veelgebruikt raamwerk binnen de transitietheorie is het Multi-level Perspective (MLP) van Geels¹ (zie [Figuur 1](#)). We gebruiken deze transitielens om het WvdT-programma te analyseren en punten voor RMA-interventies te vinden. Volgens het MLP-raamwerk vinden transities plaats via ontwikkelingen op drie verschillende niveaus: niches op het microniveau zijn ingebed in regimes op het mesoniveau, die op hun beurt zijn ingebed in socio-technische landschappen op macroniveau. Het regime is de onderliggende structuur van regels en principes die de stabiliteit van een systeem in stand houdt. Socio-technische landschappen bestaan uit diepgaande structurele trends die de context bieden die regimes omringen, zoals culturele waarden, klimaatverandering of economische groei. Deze trends kunnen als 'landscape pressures' druk uitoefenen op het systeem, waardoor het regime uitgedaagd wordt en er een 'window of opportunity' kan ontstaan voor nieuwe innovaties om het regime om te vormen of zelfs te vervangen. In de niches op het microniveau ontstaan zulke nieuwe innovaties die gericht zijn op het oplossen van problemen die zich voordoen in het regime. Een niche is een veilige omgeving waar technologieën worden verbeterd door leerprocessen en waar sociale netwerken worden opgebouwd die deze nieuwe innovaties ondersteunen.

Het MLP-raamwerk is ook goed toepasbaar voor het vinden van ingangen voor Reflexieve Monitoring van het WvdT-programma. In figuur 2 plaatsen we het WvdT-programma binnen het MLP-raamwerk. In lijn met het MLP zijn maatschappelijke en ecologische ontwikkelingen als klimaatverandering of een groeiend ruimtegebrek in Nederland zogenaamde 'landscape pressures' die drukken op het huidige socio-technische regime rond bedrijventerreinen. Zoals ook is beschreven in de aanvraag van het WvdT-programma, is het huidige regime niet goed toegerust om de transitie-opgave op te pakken en is er een 'window of opportunity' ontstaan. De spanning tussen de 'landscape pressures' en het onvermogen van het huidige regime om hier adequaat op te reageren hebben geleid tot formulering van de 'Theorie van Verandering' waar het WvdT-programma op ingericht is. Het programma wil het 'window of opportunity' benutten om de 5 markt- en systeemfalen van het huidige regime op te lossen. Dit doen ze door niche-omgevingen te creëren op de *Living Labs* (LL's) en *Ambassadeursterreinen* (AT's), waar technische, sociale en financiële innovaties ontwikkeld kunnen worden. Daarnaast proberen ze actief instituties in het huidige regime te beïnvloeden (e.g. beleidsbeïnvloeding) om zo de juiste voorwaarden te creëren voor opschaling van de LL's en AT's (via onder andere *partnerterreinen* (PT's)) richting het 'nieuwe normaal'.

¹ [Geels, F. W. \(2002\)](#); [Geels, F. W. \(2011\)](#).



Figuur 1 – MLP-analyse van het WvdT-programma (aangepast van Geels, 2011, p.28)

Vier interventiepunten

We zien vier interventiepunten waar in dit overzicht Reflexieve Monitoring toegepast kan worden (zie **rode letters A-D** in Figuur 1):

- De Theorie van Verandering van WvdT** – RMA toepassen om te onderzoeken of het programma nog de juiste dingen doet in relatie tot het maatschappelijke systeem dat ze tracht te veranderen, waarna een eventuele herijking van de Theorie van Verandering volgt;
- WvdT-coalitie als geheel** – RMA gebruiken om te kijken of er goede samenhang en samenwerking tussen de domeinen is en of ze samen optellen in het behalen van de gewenste doelen in lijn met de Theorie van Verandering;
- De domeinen** – RMA gebruiken om per domein te kijken of de verschillende projecten binnen het domein goed op elkaar aansluiten en of ze samen het doel van het domein dienen;
- Living Labs (LL's) en Ambassadeursterreinen (AT's)** – RMA toepassen om de aanpak en instrumenten op de eerste terreinen waar WvdT mee aan de slag gaat te monitoren en te kijken of en hoe deze bijdragen aan de transitie naar het 'nieuwe normaal'.

We zagen **B, C en D** als meest kansrijke punten voor het starten van RMA. Deze afbakening was mede een wens vanuit het bestuur van WvdT. In een vervolg van RMA binnen WvdT kan dit heroverwogen worden. In [Resultaten Onderdeel 2 – Huidige reflectiestructuur en kansen](#) zijn kansen voor toepassing van RMA binnen de drie interventiepunten B, C en D geïnventariseerd.

3. Uitkomsten verkenning en advies

Uitkomsten en conclusies verkenning

In [Bijlage C - Werkwijze verkenning](#) lichten we de 5 onderdelen van de iteratieve aanpak van de verkenning verder toe (transitieanalyse, analyse huidige structuur, gesprekken, toepassing in praktijk en reflectie op uitkomsten). De gesprekken met domeinsecretarissen en betrokkenen hebben geleid tot bewustwording van het belang van reflectie en eigenaarschap binnen de domeinen (zie [Resultaten Onderdeel 3](#)). Ook is de RMA-methodiek succesvol geïntroduceerd en toegepast in twee concrete interventies; 1. een sessie rond de samenhang van de projecten binnen Domein De Beweging 0-1000; en 2. een nieuw format perioderapportage (zie [Resultaten Onderdeel 4](#)).

Conclusie: we concluderen dat **Reflexieve Monitoring (RMA) een waardevolle methode is voor Werklandschappen van de Toekomst** om het continue leren, reflecteren en bijsturen binnen het programma te versterken. Uit de gesprekken binnen de coalitie blijkt een duidelijke behoefte aan meer strategische reflectieprocessen en ondersteunende instrumenten. De verkenning laat zien hoe RMA hierin kan voorzien. Door het Werklandschappen-programma in een bredere transitiecontext te plaatsen ontstaat inzicht in gerichte interventies voor de beoogde systeemtransitie richting het 'nieuwe normaal'. Uit de analyse van de huidige structuur binnen het programma blijkt dat de RMA-interventies goed binnen bestaande structuren van het programma kunnen worden ingebed, zonder dat het 'bureaucratisch' wordt. Ook de twee uitgevoerde interventies laten de praktische toepasbaarheid en meerwaarde van RMA voor Werklandschappen van de Toekomst zien.

Uitdagingen en leerpunten die naar voren kwamen, zijn:

- Reflectie is waardevol, maar moet *praktisch* blijven en niet verworden tot extra bureaucratie;
- De *rolverdeling* tussen programmabureau en domeinen vraagt om blijvende aandacht en afstemming;
- De *aansluiting* tussen het programma en de *praktijk* op de terreinen is een aandachtspunt;
- Het is belangrijk om de *samenhang* tussen projecten en domeinen te blijven *bewaken*, zodat het programma als geheel gericht blijft op het realiseren van het 'nieuwe normaal' van 1000 terreinen in 2027.

Advies voor borging en continuering

- **Perioderapportage** – Blijf het nieuwe format actief toetsen en aanscherpen op basis van praktijkervaringen. Stimuleer andere domeinen om het format ook te gebruiken en organiseer periodiek gezamenlijke sessies om rapportages te bespreken en koppelkansen te identificeren.
- **RMA-loket** – Richt een laagdrempelig aanspreekpunt in waar domeinen terecht kunnen voor advies en ondersteuning bij reflectie, zowel voor eenmalige sessies als structurele inbedding. Laat het loket ook geleerde lessen bundelen en delen binnen het programma.

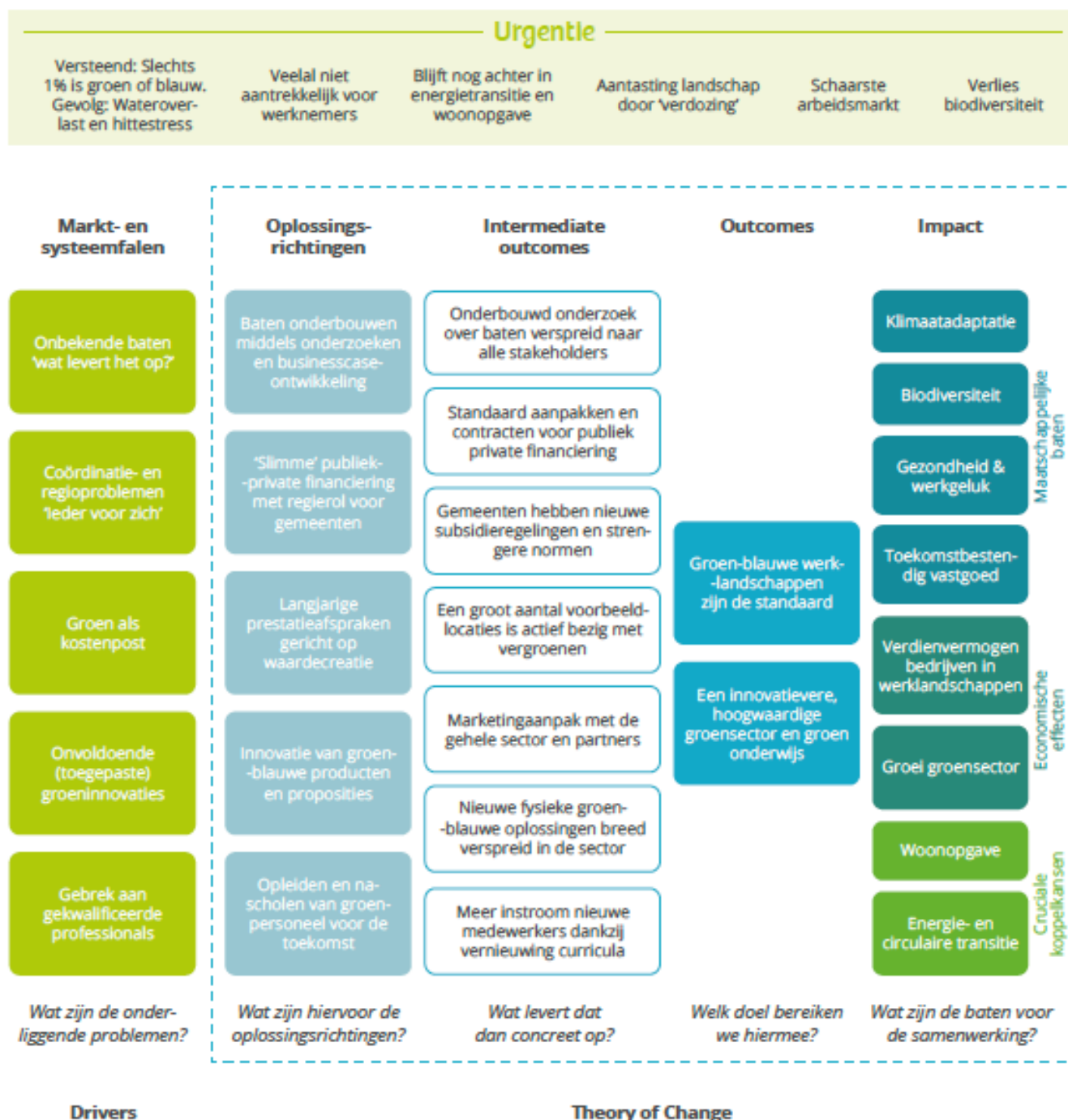
- **Strategische denktank** – Stel een kleine, strategische denktank samen (bijvoorbeeld rond de programmacoördinator of inspiratiecommissie) die periodiek met afstand reflecteert op de koers en samenhang van het programma. Geef deze groep een duidelijk mandaat om te signaleren of het programma nog op koers ligt en of bijsturing nodig is.
- **Verbinding praktijk, programma en domeinen** – Investeer in de verbinding tussen de praktijk op de terreinen, het programma en de domeinen. Zorg dat reflectie niet alleen op papier plaatsvindt, maar ook daadwerkelijk leidt tot aanpassingen in de uitvoering. Dit helpt het programma gericht te houden op het realiseren van het 'nieuwe normaal' van 1000 terreinen tegen 2027.
- **Vaste reviewer per project** – Een recente ontwikkeling vanuit het programmabureau is het idee om elk project vanaf de start een vaste reviewer toe te wijzen, die gedurende het project reflectie stimuleert en borgt. Dit sluit goed aan bij de RMA-gedachte en wordt aangemoedigd als manier om reflectie structureel te verankeren.
- **Borging in overlegstructuren** – Gebruik bestaande overlegvormen (zoals het maandelijks secretarissenoverleg en de Cirkel van Afgevaardigden) om domein-overstijgende reflectie structureel te agenderen.

Algemeen en overkoepelend:

Het zou goed zijn om binnen het Werklandschappen programma een loket of aanspreekpunt RMA te creëren waar mensen uit de hele coalitie kunnen aankloppen voor hulp bij het toepassen van RMA. De hulp is dan voor zowel een eenmalige toepassing tijdens bijvoorbeeld een speciaal ingerichte sessie als voor structurele toepassing in vergader- of werkprocessen. Voordeel van een centraal aanspreekpunt is dat mensen binnen de coalitie zelf aankloppen en er daarmee laagdrempelig draagvlak en motivatie ontstaat voor de toepassing van RMA. Dit centrale punt kan dan ook als verbindingspunt dienen om de lessen rond het benutten van RMA binnen het hele programma te bundelen en te verspreiden.

Bijlage A – Essentie Werklandschappen van de Toekomst

Ondanks de druk op bedrijventerreinen door klimaatverandering en maatschappelijke ontwikkelingen en de vele te behalen voordelen, blijft de transitie naar groene en duurzame bedrijventerreinen vooralsnog grotendeels uit. Het programma WvdT heeft als oorzaak voor het moeilijk in beweging komen van de transitie 5 markt- en systeemfalen geformuleerd en daar 5 oplossingsrichtingen aan gekoppeld om ze op te heffen. Dit hebben zij gevat in een 'theorie van verandering' (zie [Figuur 2](#)).



Figuur 2 – Theorie van verandering van Werklandschappen van de Toekomst

Doel

Het doel van het programma is om honderden terreinen te vergroenen en de opschaling naar duizend terreinen mogelijk te maken, waardoor zogenaamde werklandschappen het 'nieuwe normaal' worden. Werklandschappen worden gezien als gebieden:

- Waar mensen graag werken (en wonen en recreëren);
- Die de arbeidsproductiviteit bevorderen, mede door vergroening in en rond kantoren;
- Die de lokale omgeving versterken en biodiversiteit verrijken en een natuurlijke verbinding vormen tussen stad en buitengebied;
- Waar efficiënt met energie wordt om gegaan;
- Die toekomstbestendig zijn t.a.v. brede uitdagingen op het gebied van wateroverlast en hitte;
- Met een sluitende businesscase voor verduurzaming en vergroening.

Het programma wil deze doelen bereiken door onderwijs, onderzoek, overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven te verbinden rond de betrokken bedrijventerreinen en samen te werken aan technische, sociale en financiële innovatie doormiddel van onderzoek, kennisontwikkeling en de ontwikkeling van flankerend beleid. Daarnaast wil het programma de groene keten (hoveniers, landschapsarchitecten, ingenieursbureaus) innoveren en daardoor arbeidspotentieel ontsluiten.

Governance

WvdT is een stichting met een bestuur die de operationele verantwoordelijkheid delegeert aan een programmacoördinator. Aan de hand van de oplossingsrichtingen uit de theorie van verandering zijn vier domeinen opgericht:

1. **Bewijslast Ontwikkelen** – Richt zich op het verzamelen en presenteren van data die de impact van verduurzaming onderbouwen.
2. **Beweging van 0-1000** – Is er om de opschaling naar 1000 groene, gezonde en klimaatbestendige bedrijventerreinen te bewerkstelligen door instrumenten, kennis en begeleiding te bieden voor de terreinen en betrokken partijen daaromheen.
3. **Innovatieve Groensector Versterken** – Werkt aan oplossingen voor innovatie, onderwijs en arbeidsmarktuitedagingen in de groensector.
4. **Programmabureau** – Ondersteunt de andere domeinen met coördinatie, rapportage, en administratieve processen. Fungeert daarmee als ruggengraat van het programma.

Domeinen zijn zelforganiserende eenheden binnen WvdT met een eigen focus en doelstellingen. Elk domein heeft een eigen budget dat ze zelfstandig beheren en het mandaat om projecten te starten en uit te voeren, mits deze in lijn zijn met de programmadoelen. De domeinen zijn niet geïsoleerd: de mensen die werken aan een domein stemmen waar nodig hun werk af met andere domeinen en in de Cirkel van Afgevaardigden (CvA), waar onderwerpen die meerdere domeinen raken worden besproken en afgestemd. In de CvA stemmen afgevaardigden van elk domein af alle stukjes binnen het programma nog wel aansluiten bij het grotere geheel.

Bijlage B – Instrumenten voor Reflexieve Monitoring

Hieronder zijn de belangrijkste RMA-instrumenten kort uiteengezet. Kijk voor uitgebreidere informatie over de RMA-instrumenten naar het [handboek van Reflexieve Monitoring in Actie](#), vanaf pagina 39. Hier is ook een selectiematrix opgenomen waarmee de juiste RMA-tools voor de juiste situatie(s) geselecteerd kunnen worden. De RMA-methode benadrukt ook het belang van maatwerk bij het toepassen van de instrumenten.

Leerspiegel – Synthetiseert en visualiseert tijdens een (reguliere) bijeenkomst de bijdragen van de deelnemers evenals mogelijke blinde vlekken om te stimuleren dat ze nieuwe ideeën, bestaande en beoogde relaties en gesuggereerde acties aan elkaar verbinden. Aan te vullen met een set vragen als het nodig is om de reflexiviteit te verhogen.

Dynamische leeragenda – Inventarisatie van hardnekkige uitdagingen waar een transitie-initiatief voor staat. De agenda is dynamisch als bij terugkerende overleggen de uitdagingen vertaald worden in leervragen, en leervragen vervolgens in opties voor acties, waarvan een of meerdere worden uitgeprobeerd. Uitdagingen waarvoor oplossingen gevonden zijn, verdwijnen van de agenda.

Collectieve systeemanalyse – Instrument waarmee deelnemers aan een workshop gezamenlijk identificeren welke actoren en factoren de transformatie naar een duurzamer systeem tegenwerken, maar ook welke actoren en factoren die transformatie juist stimuleren. Nuttig voor het prioriteren van en reflecteren op acties gericht op systeemverandering.

Tijdslijnmethode: werkvorm om terug te kijken door de uitdagingen, successen en leerervaringen samen met deelnemers vast te leggen én te expliciteren tijdens een workshop. Werkt goed om voortgang te herkennen.

Eye-openerworkshop – Vult de tijdslijn aan om buitenstaanders als het ware tot *insiders* van een transitie-initiatief te maken. Na een chronologische, gedetailleerde beschrijving van gebeurtenissen en resultaten in een veranderingsproces, in detail verteld, reflecteren betrokkenen van andere transitie-initiatieven hierop vanuit hun eigen context.

Actoren- en causaalanalyse – Deze gecombineerde analyse richt zich op het begrijpen van de betrokken actoren, hun belangen en de onderlinge relaties. Daarnaast wordt onderzocht welke oorzaken ten grondslag liggen aan de geconstateerde problemen, wat helpt bij het formuleren van effectieve interventies.

Indicatorensets – Deze sets bestaan uit specifieke criteria om zowel procesmatige als inhoudelijke voortgang te monitoren. Ze helpen bij het evalueren van de effectiviteit van interventies en het bewaken van de ambitie om systeemverandering te realiseren.

Reflexieve procesbeschrijving – Een gedetailleerde weergave van het projectverloop, waarin cruciale gebeurtenissen, beslissingen en leerervaringen worden gedocumenteerd. Dit instrument ondersteunt diepgaande reflectie en biedt waardevolle lessen voor zowel huidige als toekomstige projecten.

Audiovisuele leergeschiedenis – Door middel van video-opnames worden persoonlijke ervaringen en inzichten van projectdeelnemers vastgelegd. Deze verhalen maken de leerprocessen levendig en toegankelijk, en faciliteren kennisdeling met een breder publiek.

Bijlage C – Werkwijze verkenning

Bij de uitvoering van de verkenning van Reflexieve Monitoring is gewerkt volgens een iteratieve aanpak: onderstaande onderdelen zijn niet strikt na elkaar uitgevoerd, maar liepen deels parallel en beïnvloedden elkaar wederzijds. Daarbij golden drie leidende principes:

- **Gebruik van bestaande structuren:** Reflexieve Monitoring is zoveel mogelijk ingebed in bestaande overlegvormen en rapportagemomenten van het WvdT programma.
- **Afstemming met aanpalende trajecten:** samenwerking is gezocht met het sociocratie-traject van Rebelwise.
- **Draagvlak en co-creatie:** de aanpak is ontwikkeld in dialoog met de betrokken domeinen, om eigenaarschap en bewustwording te vergroten.

Zie [Bijlage D](#) voor de resultaten van de verkenning van RMA voor WvdT per onderdeel.

Onderdeel 1 – Analyse in de bredere transitiecontext

Om te bepalen waar RMA het meeste effect kan hebben, is het WvdT-programma in de bredere transitiecontext geplaatst om de verbanden en relaties in en buiten het programma in kaart te brengen.

Activiteiten:

- Toepassing van het *Multi-Level Perspective* (MLP) om de positie van WvdT te duiden binnen de bredere systeemverandering rond verduurzaming van bedrijventerreinen;
- Identificatie van kansrijke interventiepunten voor RMA binnen de WvdT-coalitie en in relatie tot de transitiecontext.

Voor de resultaten van de transitiecontext analyse, zie [Hoofdstuk 2](#).

Onderdeel 2 – Huidige reflectiestructuur en kansen

Parallel aan de transitieanalyse is onderzocht hoe binnen WvdT al wordt geëvalueerd en geleerd, en waar en hoe RMA ingezet kan worden binnen de in onderdeel 1 geïnterpreteerde interventiepunten.

Activiteiten:

- In kaart brengen van bestaande reflectie- en evaluatiestructuur binnen het WvdT-programma;
- Analyse van kansen om RMA structureel of met eenmalige sessies te integreren of te versterken in het WvdT-programma.

Voor de resultaten van de analyse van de huidige reflectiestructuur, zie [Bijlage D - Resultaten Onderdeel 2](#).

Onderdeel 3 – Gesprekken binnen de Werklandschappen-coalitie

Om de leerbehoefte en praktische toepasbaarheid van Reflexieve Monitoring te verkennen, zijn gesprekken gevoerd met vertegenwoordigers van verschillende onderdelen van het programma.

Activiteiten:

- Gesprekken met de secretarissen van drie domeinen, waarin is verkend hoe binnen hun domeinen wordt geleerd, geëvalueerd en samengewerkt;
- Een gesprek met Erik Soonieus over de relatie tussen RMA, sociocratie, bestaande evaluatiestructuren en organisatieontwikkeling.

Voor de resultaten van de gesprekken, zie [Bijlage D - Resultaten Onderdeel 3](#).

Onderdeel 4 – Toepassing in twee praktijksituaties

Om ervaring op te doen met Reflexieve Monitoring zijn twee praktijksituaties gekozen waarin RMA is toegepast.

Activiteiten:

- Advies en ondersteuning voor Domein Beweging van 0–1000 bij het organiseren van een sessie rond de samenhang van de projecten binnen het domein, in relatie tot elkaar en de Groeifondsaanvraag;
- Nieuw format voor de perioderapportage voor Domein Beweging van 0–1000 ontwerpen in lijn met de *dynamische leeragenda*.

Voor de resultaten van de toepassing van Reflexieve Monitoring in twee praktijksituaties, zie [Bijlage D - Resultaten Onderdeel 4](#).

Onderdeel 5 – Uitkomsten verkenning en advies

Evaluatie van het proces en de resultaten van het project, met aansluitend advies hoe deze resultaten geborgd kunnen worden binnen het WvdT-programma. Het advies bevat concrete vervolgacties om voort te bouwen op de resultaten van dit project.

Activiteiten:

- Evaluatie van en reflectie op het proces van en de resultaten van het project;
- Advies voor borging en continuering van het project.

Voor de algemene uitkomsten, evaluatie en advies, zie [Hoofdstuk 3](#).

Bijlage D – Resultaten verkenning

Resultaten Onderdeel 2 – Huidige reflectiestructuur en kansen

Bestaande reflectie- en evaluatiestructuur binnen het WvdT-programma

Binnen het WvdT programma zijn al vormen van evaluatie ingebouwd waar we mogelijk gebruik van kunnen maken voor het benutten van RMA. Vormen van evaluatie en reflectie die we nu kennen zijn:

- *Overleggen*
 - Elk domein heeft een maandelijks governance overleg voor afstemming en besluitvorming. (evaluatie van voortgang binnen het domein en in de verbinding met andere domeinen)
 - Project- en werkoverleggen over de uitvoering in projecten. [evaluatie van de voortgang van projecten]
 - Een Cirkel van Afgevaardigden (CvA) met afvaardiging uit elk domein komt maandelijks samen voor coördinatie en besluitvorming rondom domeinoverkoepelende onderwerpen. [evaluatie van de samenhang en samenwerking tussen de domeinen en de coalitie als geheel]
- *Projectdefinitie* – Er zijn 3 gunningsrondes per jaar waarin projectbeschrijvingen voor de projecten binnen domeinen worden geschreven. Op de projectbeschrijvingen leveren partijen in het consortium binnen en buiten de domeinen ‘wijsheid’. De programmacoördinatie en bestuur beoordelen dit vervolgens en stellen na eventuele aanpassing de projectbeschrijvingen open zodat partijen offertes kunnen indienen. [Reflectie op het belang van projecten, de beoogde opzet, output en impact]
- *Projectevaluatie* – Binnen domeinen worden de resultaten van een project na afloop geëvalueerd en besluit het domein gezamenlijk of deze voldoen aan wat zij beoogden te behalen. Als dat het geval is volgt een ‘sign-off’ van de resultaten en delen ze de voor het programma relevante geleerde lessen. [Reflectie op de resultaten, geleerde lessen en eventuele kansrijke vervolgstappen]
- *Kwartaalrapportage domeinen* – In een kwartaalrapportage reflecteren domeinen op hun samenwerkingen en halen ze op wat goed ging, wat beter kan, en welke spanningen er spelen waar actie op ondernomen moet worden.
- *Jaarlijkse evaluatie hele WvdT-programma* – Tijdens de jaarlijkse evaluatie wordt gekeken naar de voortgang, impact en samenwerking binnen het hele programma.

Inventarisatie RMA-implementatie binnen Werklandschappen van de Toekomst

In onderstaande inventarisatie is voor de drie interventiepunten die uit [Hoofdstuk 2. Analyse in de bredere transitiecontext](#) volgden gekeken welke RMA-instrumenten kansrijk zijn om in deze interventiepunten op te zetten. Hierbij is in tabellen onderscheid gemaakt tussen instrumenten of vormen van RMA die eenmalig of regulier uitgevoerd kunnen worden en er is onderscheid gemaakt tussen inbedding in bestaande structuren of momenten en het opzetten van iets nieuws.

B. RMA voor Werklandschappen-coalitie als geheel

Mogelijkheden voor aanpak:

	Regulier	Eenmalig
In bestaande structuur	Toepassing van de leerspiegel of dynamische leeragenda tijdens CvA overleggen	
Aanvullend		Werk sessie (bij voorkeur fysiek) voor reflectie op samenhang en -werking tussen domeinen en of de juiste partijen aangehaakt zijn om de doelen van het programma als geheel te dienen. RMA-instrumenten die goed gebruikt kunnen worden voor deze sessie zijn: de tijdslijnmethode , systeemanalyse , actoren- en/of causaalanalyse .

C. RMA binnen Werklandschappen-domein(en)

Mogelijkheden voor aanpak:

	Regulier	Eenmalig
In bestaande structuur	- Toepassing van de leerspiegel of dynamische leeragenda tijdens domeinoverleggen - Incorporeren van dynamische leeragenda in kwartaalrapportages, leveren van wijsheid, evaluatieronde na afronding van projecten	
Aanvullend	Ieder project binnen het domein een eigen dynamische leeragenda bij laten houden, die gekoppeld wordt aan de dynamische leeragenda van het domein als geheel	Werk sessie (bij voorkeur fysiek) voor reflectie op samenhang en -werking tussen de projecten binnen het domein (en in relatie tot de LL's en AT's) en of de juiste projecten en/of partijen er nu zijn om de doelen van het domein te dienen. RMA-instrumenten die goed gebruikt kunnen worden voor deze sessie zijn: de tijdslijnmethode , systeemanalyse , actoren- en/of causaalanalyse . Er is al een 'sessie samenhang' voor het domein in ontwikkeling waar op aangehaakt wordt.

D. RMA van Living Labs en Ambassadeursterreinen

Mogelijkheden voor aanpak:

	Regulier	Eenmalig
In bestaande structuur	- De Werkgroep Overheden Werklandschappen (WOW) rond de LL's en AT's is een goed vehikel voor RMA. Een beproefd RMA-instrument in deze setting is de (audiovisuele) leergeschiedenis per terrein (en/of per deelnemer). Werkwijze: delen en vastleggen belangrijkste highlights sinds vorige bijeenkomst per deelnemer/terrein. Kan basis vormen voor een reflexieve procesbeschrijving. Inzet van deze instrumenten in de WOW leidt tot: - Inzicht in ontwikkelproces per terrein, om op verder te bouwen in eigen opschaling; - Inzichten t.b.v. de veranderingen die nodig zijn op en rond het terrein maar ook in het regime om te komen tot het nieuwe normaal; - Goed beschreven best practices; zowel het proces (de reis), als de resultaten en gebruikte beleids- en financiële instrumenten. - De WOW monitort daarnaast de gebundelde lessen en consolideert deze tot meer generieke lessen die zich ook lenen voor verspreiding en opschaling buiten de coalitie. De dynamische leeragenda leent zich hiervoor. - In de kernteams van de LL's en AT's kan een dynamische leeragenda en/of leerspiegel toegepast worden tijdens overleggen.	Er wordt vanuit Domein Beweging 0-1000 een krachtenveldanalyse uitgevoerd op de LL's en AT's waar RMA vormen of instrumenten goed ingepast kunnen worden.
Aanvullend		- Werk sessie (bij voorkeur fysiek) voor een kernteam of alle kernteams van LL's/AT's samen waar gereflecteerd wordt op de opgaven en stakeholders van het betreffende terrein. RMA-instrumenten die goed gebruikt kunnen worden voor deze sessie zijn de streekanalyse en/of actoren- en causaalanalyse. - Organiseren van een eye-openerworkshop adhv de leergeschiedenissen uit de landelijke CoP die binnen de zwermaanpak gebruikt kan worden voor het in beweging brengen van meer bedrijventerreinen.

Resultaten Onderdeel 3 – Gesprekken binnen de Werklandschappen-coalitie

Gesprekken met de secretarissen van drie domeinen

In de zomerperiode van 2025 is met drie van de vier WvdT-domeinen gesproken over nut en noodzaak van gestructureerde reflectie voor realisatie van de bedoeling van het programma, in het kader van het project RMA. Hieronder zijn de rode draden uit de gesprekken samengevat:

Noodzaak en waarde van reflectie

- Steun voor het idee dat gestructureerde reflectie belangrijk is om het programma tussentijds te verbeteren en scherp te houden op de bedoeling
- Gesprekken als deze leveren nieuwe inzichten op ('hier hebben we het normaal nooit over')
- Er wordt al meer gereflecteerd dan sommigen dachten; dat biedt kansen om op door te bouwen
- Reflectie moet -ook gezien de beperkte tijd die veel mensen aan WvdT kunnen besteden- niet verworden tot een extra bureaucratische laag

Eigenaarschap en verantwoordelijkheid

- Terugkerend thema: wie is eigenaar van het geheel van WvdT? Domeinen hebben hun eigen doelen, maar bijdragen aan het collectieve doel blijft diffuus
- Alle partners hebben getekend voor de bedoeling van WvdT (niet voor een specifiek domein), maar elkaar daarop aanspreken gebeurt nauwelijks
- Er is geen cultuur waarin 'aanspreken' en 'tegenspel organiseren' normaal is. Dat hoeft ook niet breed in de organisatie, maar liefst in kleinere kring met mensen met strategisch overzicht

Mandaat en werkwijze programmabureau

- Het programmabureau is 'dienstbaar' maar voelt ook spanning: het moet processen bewaken en verantwoorden, maar voelt zich binnen de sociocratische werkwijze niet verantwoordelijk voor de inhoud en effectiviteit van werkzaamheden in de domeinen
- Er is discussie over de rol van het programmabureau: afwachten of juist sturen binnen mandaat? Samen reflecteren op deze rol wordt wenselijk gevonden

Sociocratisch werken: kracht en beperkingen

- De sociocratische werkwijze heeft voordelen (breed draagvlak, kennisdeling), maar leidt in de uitvoering van WvdT ook tot versnippering en onduidelijke bijdragen aan het geheel.
- Reflexieve Monitoring kan ook worden ingezet om de werkwijze zelf te evalueren en te verbeteren

Instrumenten voor reflectie

- Aanpassing van de voortgangsrapportage tot een reflectie-tool wordt positief gezien, maar er is vrees dat het een verplicht nummer blijft
- Ideeën zoals een kennisbank met methoden, voorbeelden en experts binnen WvdT komen vaker terug

- Voorstel om regulier reflectie te organiseren in een kleinere groep met overzicht (strategische denkers, bestuur), in plaats van het hele consortium daarmee te belasten.
- Suggesties om bestaande overlegvormen (zoals het maandelijks secretarissenoverleg) sterker te benutten voor domein-overstijgende reflectie

Onderzoek en praktijk

- Onderzoek kost tijd en is soms moeilijk aan te sluiten op de praktijk op bedrijventerreinen binnen de looptijd van het programma
- Twijfel of huidige onderzoeken (zoals MKBA's en nulmetingen) de meest prangende 'hoe'-vragen beantwoorden, zoals: hoe krijg je ondernemers en investeerders mee?
- Reflexieve Monitoring wordt gezien als kans om de onderzoeksagenda en de praktijk op de AT's en LL's beter te verbinden; nodig om 'vlees op de botten' te krijgen voor een volgende fase van WvdT

Kort samengevat

Uit de gesprekken blijkt steun voor Reflexieve Monitoring. Er is behoefte aan kleinschalige, strategische reflectiemomenten en aan instrumenten (kennisbank, aangepaste voortgangsrapportage) die daarbij kunnen helpen.

Thema's voor reflectie die uit de gesprekken komen: eigenaarschap, aanspreekcultuur, rolverdeling, de sociocratische werkwijze en de aansluiting tussen onderzoek en praktijk.

Gesprek over Sociocratie en Reflexieve Monitoring

Met de verantwoordelijke voor het begeleiden en monitoren van de sociocratische structuur binnen het WvdT-programma vond een aanvullend en reflexief gesprek plaats. Het leren en bijsturen rond sociocratie wordt gedaan binnen het project DuurzaamDoor. Om overlap te voorkomen en synergie te bevorderen spraken we over de overlap en koppelkansen van het RMA-project en de sociocratie monitoring via DuurzaamDoor. De belangrijkste punten uit het gesprek zijn:

- Belangrijk om van theorie naar praktische toepassing van RMA te gaan.
- Beter gebruik maken van bestaande structuren, zoals kwartaalrapportages, domeinoverleggen en de Cirkel van Afgevaardigden (CvA), waarbij niet alleen voortgang gemonitord wordt, maar ook reflectief op de gestelde doelen die nagestreefd worden.
- Afstemming tussen sociocratie en RMA als versterking van elkaar, waarbij voorkomen wordt dat er extra bureaucratie ontstaat.
- Regisseurs op terreinen als kansrijke groep om gezamenlijke leerprocessen en kennisdeling te organiseren.

Resultaten Onderdeel 4 – Toepassing in twee praktijksituaties

Advies sessie samenhang Domein Beweging van 0-1000

Domein Beweging van 0-1000 organiseerde een sessie om te reflecteren op de samenhang tussen de projecten binnen het domein en de relatie tussen deze projecten tot de Groeifondsaanvraag. Er is gevraagd om advies vanuit het RMA-project, waarna twee keer een overleg heeft plaatsgevonden. Het advies is opgesteld in [Bijlage E](#). De sessie heeft uiteindelijk geleid tot samenvoeging van enkele kleinere projecten binnen het domein,

omdat penvoerders van deze grotere projecten dan automatisch meer overzicht en inzicht krijgen tussen de overlap en samenhangen van de onderdelen die voorheen losse projecten waren. Daarnaast is besloten voortaan vanuit het domein de projectbeschrijvingen op te stellen, niet door de partijen die later ook de projecten uitvoeren.

Nieuw format perioderapportage Domein Beweging van 0-1000

Er is een nieuw format perioderapportage ontworpen voor het Domein Beweging van 0-1000. Het doel hiervan is om de reflectie en evaluatie te verbeteren, koppelkansen beter inzichtelijk te maken en eventuele problemen/zorgen eerder in beeld te krijgen. Het format is gebaseerd op een Dynamische Leeragenda (zie [Bijlage B](#)). Er is binnen het domein gevraagd naar feedback en aanvullingen, waarna er velden zijn toegevoegd voor evaluatie van de rollen van *afgevaardigde*, *secretaris* en *facilitator* van het domein.

Voor elk project zijn een aantal leervragen opgesteld a.d.h.v. de oplossingsrichtingen in de projectbeschrijvingen. Op de leervragen kan iedere periode gereflecteerd worden, waarna eventuele aanscherping van de vragen volgt. Iedere periode vullen projecten in welke activiteiten ze namen om de leervraag te verhelderen of te beantwoorden, welke inzichten uit de ondernomen activiteiten zijn gekomen, welke activiteiten ze de komende periode willen ondernemen, welke afhankelijkheden en koppelkansen ze met andere projecten in het domein zien en welke actie ondernomen kan worden om de koppelkansen te benutten. Na het invullen van de perioderapportage is ons advies om een speciale sessie met het hele domein in te richten, waar de ingevulde rapportage doorgenomen wordt, mogelijk aangepast en eventuele extra koppelkansen boven tafel komen.

De perioderapportage is overgedragen aan de secretaris Ruben van Baare van het Domein Beweging van 0-1000. Hij zal de perioderapportage gaan toepassen. Als vervolg kan de rapportage aangepast worden a.d.h.v. eventuele inzichten uit de eerste toetsing. Daarnaast kunnen andere domeinen de perioderapportage ook gaan toepassen en is ons advies een reflectieproces uit te denken om de samenhang tussen de domeinen ook te borgen in de perioderapportages.

Bijlage E – RMA-advies Sessie Samenhang (Onderdeel 4)

Datum: 18-03-2025

Aanleiding

Binnen het Domein Beweging 0-1000 wordt een online sessie van 2 uur georganiseerd om de samenhang tussen de projecten in het domein, de projecten uit andere domeinen en de Living Labs (LL's), Ambassadeursterreinen (AT's) en partnerterreinen (PT's) in kaart te brengen. Er wordt ook gekeken hoe de projecten zich verhouden tot de bredere transitie zoals deze binnen het Werklandschappen van de Toekomst-programma in kaart is gebracht in de Theorie van Verandering (ToC) (zie bijlage A). Tijdens de sessie wordt gezamenlijk in een Miro Board gewerkt om een visueel overzicht als resultaat te krijgen. Ter voorbereiding van de sessie is aan projecten gevraagd een document met onderstaande vragen in te vullen:

1. Voor welk markt- en systeemfalen is jouw project een oplossing?
2. Wat is de bijbehorende oplossingsrichting?
3. Wat zijn de resultaten?
4. Wie is/zijn de doelgroep/gebruikers?
5. Wat kom je halen/brengen op de living labs en ambassadeursterreinen?
6. Wil je iets halen/brengen aan de partnerterreinen?

Er is aan het project 'Reflexieve Monitoring' gevraagd advies te geven over het vormgeven van de sessie en het toepassen van RMA-instrumenten en/of principes in de sessie.

Advies

Leervragen en scoping

In lijn met de methode [Reflexieve Monitoring in Actie](#) adviseren we om voorafgaand aan de sessie **leervragen** voor de sessie te formuleren en deze na afloop bij te stellen en aan te vullen. Dit kan gedaan worden door de stappen van de 'dynamische leeragenda' in het handboek te volgen. Welke vraag of vragen willen jullie aan het eind van de sessie beantwoord hebben?

Gezien de beperkte tijd is het goed om te kijken welke vraag/vragen de prioriteit hebben. Na afloop van de sessie kunnen jullie inventariseren welke vragen resteren en/of welke vervolgvragen in de sessie naar voren kwamen. Hieronder een opzet van leervragen voor de sessie:

1. Hoe verhouden de projecten zich tot de Theorie van Verandering (ToC)? (markt- en systeemfalen, oplossingsrichtingen en resultaten)
Kanttekening: belangrijk om ook in kaart te brengen of er binnen het domein dingen gedaan worden die buiten de ToC vallen en of we daardoor de projecten en/of ToC bij moeten sturen.
2. Hoe verhouden projecten zich tot elkaar en waar overlappen ze elkaar of zouden ze meer moeten overlappen/samenwerken?

Kanttekening: er kan voor deze stap gekeken worden naar hoe de projecten gezamenlijk binnen de ToC passen, maar het zou in het kader van reflectiviteit beter zijn om deze vraag meer open te stellen, zodat er niet te veel gestuurd wordt, waardoor er waardevolle informatie over het hoofd gezien kan worden. Daarnaast is het goed om hier ruimte te laten voor voortschrijdend inzicht uit de praktijk (LL/AT/PT's).

3. Hoe verhoudt het domein (en de projecten daarbinnen) zich tot andere domeinen (en de projecten daarbinnen)?

Kanttekening: zie kanttekening van vraag 2.

4. Hoe verhouden de projecten uit het domein zich tot de praktijk op de LL's/AT's/PT's? Wat komen ze halen en wat komen ze brengen?

Kanttekening: aangezien de terreinen nog aan het opstarten zijn en een transitieplan moeten schrijven is er nog niet veel input vanuit de terreinen, maar het is heel belangrijk wel ruimte of een proces in te richten om dit later goed mee te nemen (niet eenmalig, maar in constante cycli van reflectie).

Toepassen RMA-instrumenten

Zoals hierboven beschreven kan de dynamische leeragenda toegepast worden voor scoping en borging van de sessie. Voor het in beeld brengen van de verschillende vormen van samenhang (die in de 4 leervragen bevat zijn) zijn de RMA-instrumenten uit het handboek helaas niet letterlijk toe te passen. Deze instrumenten, zoals de systeem- of actorenanalyse, analyseren andere variabelen (zoals het tegenwerken of versnellen van de transitie), waardoor de al ingewikkelde puzzel van deze sessie nog ingewikkelder zou worden. Wel kan het format van het scoren in een tabel toegepast worden: e.g. het scoren van de 5 soorten markt- en systeemfalen uit de ToC in de rijen van de tabel met de projecten van het domein in de kolommen.

Advies voor concrete werkvormen

Door projecten vooraf de ToC in te laten vullen geef je al een vorm waar de projecten zich in moeten zien te passen, waardoor je de kans loopt om waardevolle info/input buiten beschouwing te laten en te veel te sturen. Dit is niet in lijn met de filosofie van reflectie achter de RMA-methodiek. Hieronder een idee voor een stappenplan hoe met het ingevulde document en gebruik van de ToC toch (meer) reflectie in de sessie ingebouwd kan worden:

1. Maak in Miro de blokjes uit de ToC allemaal dezelfde kleur en gebruik voor alle blokjes die gezamenlijk tijdens de sessie toegevoegd worden een andere kleur.
2. Laat elk project voor de hele groep 1 voor 1 toelichten wat ze in hebben gevuld bij de kopjes van de ToC (vooraf in Miro ingevuld door facilitators, bijvoorbeeld door kleine afkortingen van de projecten als een soort stickers toe te voegen bij een blokje van ToC).
3. Stel bij elk project de vraag of ze nog andere dingen doen die buiten de ToC vallen en Voeg deze als extra blok in een andere kleur toe. Reflecteer hier als groep op.
4. Kijk nadat alle projecten aan de beurt zijn geweest of er nog dingen missen in het overzicht en of er blokken zijn waar geen projecten uit het domein op aansluiten.

Bepaal vervolgens samen (kan ook uitgesteld worden voor na de sessie) of er een project in een ander domein wel aansluit op dit blokje.

5. **Start een nieuwe oefening** voor het onderzoeken van de samenhang tussen de projecten en de AT's/LL's/PT's. Maak vooraf een blokjes/kaartjes met voor elk project wat ze komen **halen** of **brengen** bij **1)** de LL/AT's en **2)** de PT's. Geef elk project een eigen kleur blokjes/kaartjes in Miro met eventueel in een bovenhoek de naam van het project in het klein geschreven.
6. Ga samen in de sessie aan de slag met het groeperen van al deze blokjes en probeer een patroon te ontdekken in waar projecten overlappen of samen kunnen werken.
7. Maak vooraf een overzicht van de schakels/links tussen de projecten en de terreinen (CoP, regisseurs etc.) en sleep de blokjes met 'halen' en 'brengen' hier naartoe, zodat er een inzicht/overzicht ontstaat van waar dit het beste geagendeerd/aangepakt kan worden.