

Omschakelen doe je samen: Oriënterend onderzoek naar de rol van samenwerkingsverbanden in de transitie naar duurzame landbouw

C.C. de Lauwere
L.W. Balk-Theuws
A.J. de Buck
A.B. Smit

Report 198

Colofon

Title	Omschakelen doe je samen: Oriënterend onderzoek naar de rol van samenwerkingsverbanden in de transitie naar duurzame landbouw
Author(s)	C.C. de Lauwere, L.W. Balk-Theuws, A.J. de Buck, A.B. Smit
A&F number	198
ISBN-number	90-6754-798-0
Date of publication	Augustus 2004
Confidentiality	N/A
Project code.	N/A
Price	□ 19

Agrotechnology and Food Innovations B.V.
P.O. Box 17
NL-6700 AA Wageningen
Tel: +31 317 475 024
E-mail: info.agrotechnologyandfood@wur.nl
Internet: www.agrotechnologyandfood.wur.nl

© 2003 Agrotechnology & Food Innovations B.V

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, hetzij mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige andere manier, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever.
De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele fouten of onvolkomenheden.

*All right reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system of any nature, or transmitted, in any form or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without the prior permission of the publisher.
The publisher does not accept any liability for inaccuracies in this report.*

Abstract

In Dutch agriculture emphasis is on the transition towards sustainability. This means that farmers and horticulturalists, each on their own way, have to fill in 'their' new means of sustainable agriculture. This is not so easy. Farmers and horticulturalists cannot convert on their own. They have to deal with many different actors – such as sales partners, traders of raw materials, knowledge infrastructure etcetera - who can affect the process of converting. The government also plays an essential role. Within the legal framework, she has to create the right conditions for farmers and horticulturalists to fill in their chosen way of sustainable farming. This clarifies that cooperation plays an essential role in the transition towards sustainable agriculture. There are different types of cooperations: 'big' cooperations with a lot of different actors or smaller cooperations with more like-minded actors; cooperations with especially social goals or cooperations which are more directed to the market. They all strive for more sustainability, but do they really contribute to the transition to sustainable agriculture? And what kind of role does the government play? Or what kind of role should she play? These are the central questions in the orientating study of the role of cooperations in the transition towards sustainable agriculture. The study is funded by the Dutch Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality and carried out by researches of Wageningen University and Research Centre.

The study was based on a short literature review about transition processes and 22 telephone interviews with representatives of different kind of cooperations (oriented towards society or market and organised top-down or bottom-up). It appeared that all studied cooperations had some characteristics of transition processes. They mostly had clear common goals, common interests or at least linked interests and contributed to more sustainability. The characteristics 'an increasing pressure to change', 'capacity to change present', 'different actors with different interests involved', 'transfer of knowledge occurs' and 'room for learning is present' were lacking quite often in the screened cooperations. The characteristics of transitions processes 'experiments possible' and 'the government plays an equivalent role' were especially lacking in top-down organised cooperations. Goals of social oriented cooperations were more related to people, planet and profit aspects than market oriented cooperations which especially had profit related goals. Social oriented cooperations also contributed more to transition processes by means of transfer of knowledge, increasing awareness about the importance or possibilities of sustainable agriculture and learning processes. Besides this, social oriented cooperations more often involved more different actors with different interests than market oriented cooperations and the government more often played an active role in these cooperations. Market oriented cooperations mostly are created by agricultural entrepreneurs. They mostly have profit related goals and can contribute to transition processes because of the strong internal drive of the participants. They often came into being by an internal stimulus and are more often organised bottom-up than social oriented cooperations. The participants are also more like-minded than in social oriented cooperations. The government plays an important role in transition processes. This role must be equivalent with that of the participants but the government also must keep the stage-management. This is rather complicated. One of the complaints of the cooperations participating in the research was that cooperations are often hindered by unclear, too strict or contra-productive legislation. The most important task of the government in transition processes is to set a favourable institutional climate.

Woord vooraf

De Nederlandse landbouw is in transitie. Dit betekent dat boeren en tuinders – ieder op hun eigen wijze – proberen invulling te geven aan nieuwe vormen van duurzame landbouw. Dit is niet gemakkelijk. Boeren en tuinders kunnen niet alleen omschakelen. In hun rol als primaire producent hebben ze te maken met veel verschillende partijen die allemaal invloed kunnen uitoefenen op het omschakelingsproces. Het gaat dan bijvoorbeeld om de afzet, leveranciers van grondstoffen, de agrarische kennisinfrastructuur en nog vele andere partijen. De overheid speelt ook een cruciale rol in de transitie naar duurzame landbouw. Zij moet de juiste randvoorwaarden scheppen en boeren en tuinders binnen de bestaande wettelijke kaders de ruimte geven om invulling te geven aan de door ‘hun’ verkozen vorm van duurzame landbouw.

Samenwerking speelt een essentiële rol in de transitie naar duurzame landbouw. In de praktijk zien we ook vele verschillende samenwerkingsverbanden ontstaan: ‘grote’ samenwerkingsverbanden met veel uiteenlopende partijen, of ‘kleinere’ met minder partijen en meer gelijkgestemden. Ze hebben allemaal tot doel op één of andere manier een bijdrage te leveren aan duurzaamheid. Maar dragen ze ook daadwerkelijk bij aan de transitie naar duurzame landbouw? En wat is de rol van de overheid hierin of welke rol zou ze moeten spelen? Deze vragen staan centraal in dit oriënterende onderzoek naar de rol van samenwerkingsverbanden in de transitie naar duurzame landbouw.

Het onderzoek is gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit – waarvoor onze hartelijke dank – en uitgevoerd door onderzoekers van Agrotechnology & Food Innovations, LEI en PPO-glas. Het onderzoek was nooit tot stand gekomen zonder de vertegenwoordigers van tweeëntwintig samenwerkingsverbanden die zich telefonisch lieten interviewen over hun samenwerkingsverband, hun doelstellingen en hun drijfveren. Ook hiervoor onze hartelijke dank.

Dr. Ir. C.E. van 't Klooster,
Directeur Business Unit Agrisystems & Environment,
Agrotechnology & Food Innovations,
Wageningen-UR

September 2004

Samenvatting

Agrarisch Nederland staat aan het begin van een omvangrijk transitieproces. Dit betekent dat de Nederlandse landbouw vrijwel geheel moet overschakelen naar duurzame landbouw. Omschakelen naar duurzame landbouw doe je echter niet zomaar. Daar is heel veel voor nodig. In de eerste plaats kunnen boeren en tuinders niet in hun eentje omschakelen. Ze hebben te maken met vele ketenpartijen - afzet, leveranciers van grondstoffen, de agrarische kennisinfrastructuur en vele andere en last but not least de overheid. Zij speelt een cruciale rol in het transitieproces omdat ze de juiste randvoorwaarden moet scheppen en goed moet luisteren hoe al die verschillende boeren vorm willen geven aan 'hun' duurzame landbouw. Er bestaat namelijk geen vaste definitie voor 'duurzame landbouw'. Er zijn vele wegen die naar Rome leiden.

Tegen deze achtergrond is een oriënterend onderzoek verricht naar de rol van samenwerkingsverbanden in de transitie naar duurzame landbouw. Dit gebeurde aan de hand van literatuuronderzoek en 22 telefonische interviews met vertegenwoordigers van eenzelfde aantal samenwerkingsverbanden. Omdat per samenwerkingsverband slechts één persoon is ondervraagd, zijn de conclusies indicatief. Speciale aandacht ging uit naar de rol van de overheid in deze samenwerkingsverbanden. Het onderzoek is in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit uitgevoerd door drie kennisinstellingen van Wageningen-UR: Agrotechnology & Food Innovations (A&F), het Landbouw Economisch Instituut (LEI) en het Plantaardig Praktijk Onderzoek (PPO).

Transitieprocessen

Om na te kunnen gaan of en hoe samenwerkingsverbanden bijdragen aan de transitie naar duurzame landbouw, is het ook belangrijk om iets te weten over transitieprocessen en wat deze precies inhouden. Daarom wordt hier kort iets over gezegd.

De transitie van gangbare naar duurzame landbouw omvat een ingrijpende en structurele verandering (systeeminnovatie), waarbij meerdere, onderling verschillende partijen zijn betrokken met uiteenlopende belangen. Daarmee wordt impliciet een belangrijke rol toegekend aan samenwerkingsverbanden. Overige uitgangspunten en kenmerken van de transitie zijn:

- Er zijn meerdere vormen van duurzame landbouw mogelijk;
- Alle partijen kiezen voor een vorm die het best bij hen past;
- Alle spelers hebben een gelijkwaardige rol en ieders stem telt even zwaar;
- Er moet ruimte zijn voor bewustwording, leren en experimenteren.

De overheid speelt een essentiële rol in transitieprocessen. Ze kan als 'probleemeigenaar' opgevat worden. Haar rol is niet gemakkelijk. Ze is gelijktijdig regisseur en (actief) deelnemer aan het proces, maar moet er voor waken niet de hoofdrol te spelen.

Bij de analyse van de samenwerkingsverbanden werden deze aspecten meegenomen.

Het analysekader

Het analysekader voor de gescreende samenwerkingsverbanden omvatte de volgende vragen:

- Wat was de aanleiding voor het ontstaan van het samenwerkingsverband en van wie kwam het initiatief (in- of externe prikkel, initiatiefrichting bottom-up of top-down)?

- Wat is het doel van het samenwerkingsverband?
- Wordt voldaan aan de randvoorwaarden voor veranderingsprocessen (toenemende druk tot veranderen, heldere gemeenschappelijke doelstellingen, dragen de activiteiten concreet bij aan de realisatie van de doelstellingen en is duidelijk hoe men te werk moet gaan, zijn er voldoende prikkels, middelen en vaardigheden om de capaciteit om te veranderen op peil te houden of te vergroten en is er sprake van gefaseerde implementatie)?
- Voldoet het samenwerkingverband aan de voorwaarden voor transitie (meerdere heterogene partijen, gelijkwaardige inbreng, aandacht voor kennisoverdracht, ruimte voor bewustwording, leren en experimenteren)?
- Wat is of was de rol van de centrale en lokale overheden (actief, gelijkwaardig en/ of waardevol)?

Op grond van verschillen in dynamiek en motieven is bij de selectie en analyse van de samenwerkingsverbanden onderscheid gemaakt tussen samenwerkingsverbanden die bottom-up of top-down tot stand zijn gekomen en samenwerkingsverbanden die zich richten op de markt, op de maatschappij of op beide.

Resultaten en conclusies

Initiatief en doelstellingen

Marktgerichte samenwerkingsverbanden komen meestal tot stand op basis van particulier initiatief (interne prikkel) en hebben overwegend economische doelstellingen (Profit), zoals versterking van de marktpositie of kostenbesparing. Maatschappelijk georiënteerde samenwerkingsverbanden ontstaan meestal op grond van institutioneel initiatief (externe prikkel) en streven maatschappelijke doelen na (People & Planet).

Voorwaarden voor verandering

De meeste gescreende samenwerkingsverbanden hadden heldere, gemeenschappelijke doelstellingen en gemeenschappelijke of op elkaar aansluitende belangen en leverden een bijdrage aan duurzaamheid. Bij zes ofwel een kwart van de samenwerkingsverbanden werd onvoldoende capaciteit tot veranderen waargenomen door gebrek aan geld, kennis, technologie, organisatievermogen en/of andere faciliteiten. Vijf van deze samenwerkingsverbanden waren maatschappijgericht en één streefde marktgerichte doelen na. De betreffende samenwerkingsverbanden waren allemaal bottom-up georganiseerd. 40% Van de bottom-up tot stand gekomen samenwerkingsverbanden (zes uit vijftien) heeft dus onvoldoende capaciteit om te veranderen. Een ongunstig institutioneel klimaat (LNV, banken, Staatsbosbeheer, Rijkswaterstaat, ...) werd vaak genoemd als knelpunt. Ook waren er verwijten aan het adres van het Ministerie van LNV: tegenstrijdige of averechtse regelgeving, gebrek aan vertrouwen in de samenwerking en starre opvattingen (“maar één weg naar Rome zien”) werden genoemd. Rijkswaterstaat werd beticht van onnodige en onpraktische eisen voor dijkbeheer door boeren. De relatie tussen doelstelling en instrument (de activiteiten van het samenwerkingsverband) was in vrijwel alle gevallen helder. Bij maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden dient de samenwerking als krachtenbundeling richting beleid en als middel om kritische massa te

verkrijgen. Marktgerichte samenwerking is meer gericht op het realiseren van schaalvoordelen en op taakverdeling, zodat ieders expertise optimaal wordt benut.

Voorwaarden voor transitie

Alle samenwerkingsverbanden voldeden in redelijke mate aan de voorwaarden om bij te dragen aan de transitie naar duurzame landbouw. De meeste voldeden echter niet aan alle voorwaarden. In bijna tweederde van de gevallen was er weinig ruimte voor experimenten. Bij de zeven top-down georganiseerde samenwerkingsverbanden ontbrak deze volledig.

Ook werden er kanttekeningen geplaatst bij de gelijkwaardige rol van de overheid. Deze tekortkoming werd waargenomen bij alle top-down georganiseerde samenwerkingsverbanden en bij 53,3% van de bottom-up georganiseerde samenwerkingsverbanden.

De marktgerichte samenwerkingsverbanden hadden doorgaans minder breed geformuleerde doelstellingen dan de maatschappijgerichte verbanden. Zij leken tevens minder bij te dragen aan de transitie via bewustwording en ruimte om te leren. Ook waren bij de marktgerichte samenwerkingsverbanden minder heterogene partijen betrokken en speelde de overheid minder vaak een actieve rol dan bij de maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden. Anderzijds was er in de marktgerichte samenwerkingsverbanden een sterkere 'intrinsieke motivatie' waarneembaar bij de ondernemers. Dit komt mogelijk doordat in deze samenwerkingsverbanden meer gelijkgestemde partijen participeren met minder uiteenlopende belangen en doordat economische voordelen een sterk gemeenschappelijk doel vormen.

De rol van de overheid

In bijna alle samenwerkingsverbanden speelde de overheid een rol en in tweederde van de gevallen was deze actief. Van een actieve overheidsrol is sprake wanneer deze meer omvat dan subsidieverstrekking. Actieve overheidsinbreng werd doorgaans gewaardeerd. Dit lijkt vooral op te gaan voor lokale overheden zoals gemeenten en provincies, omdat zij de regio, de doelgroepen en hun denk-, belevings- en handelwijze kennen.

De centrale overheid speelt vooral een subsidiërende en kaderstellende rol. Deze werd niet altijd als goed ervaren. Diverse geïnterviewden spraken van knellende regelgeving en te strakke kaders.

Aanbevelingen

Aanbevelingen voor de overheid

De overheid heeft voelhorens nodig om te weten wat er in de praktijk leeft en welke initiatieven daar ontstaan. Pas dan kan zij haar rol in samenwerkingsverbanden optimaal vervullen en de gezamenlijke bijdrage aan de transitie naar duurzame landbouw helpen vergroten. Lokale overheden kunnen een brug slaan tussen de centrale overheid en het bedrijfsleven. De centrale overheid dient deze mogelijkheid ruimte te geven en te benutten.

Veel samenwerkingsverbanden voldoen niet aan alle voorwaarden voor transitie. De overheid kan vooral actief bijdragen aan de volgende voorwaarden:

- Het opvoeren van de druk tot veranderen via relevante beleidsmaatregelen of acties;

- Het vergroten van de capaciteit voor veranderen via de inbreng van (financiële) middelen of personele ondersteuning (de capaciteit hangt echter ook af van de kennis en vaardigheden van de (overige) deelnemers van het samenwerkingsverband);
- Het bieden van ruimte voor experimenteren;
- Een actieve en gelijkwaardige rol spelen in de transitieprocessen.

De gewenste rol van de overheid hangt samen met de aard van het samenwerkingsverband.

Marktgerichte samenwerkingsverbanden functioneren relatief autonoom en de deelnemers zijn vaak goed gemotiveerd. De overheid kan de regie dan overlaten aan de overige deelnemers en zich beperken tot financiële prikkels, personele ondersteuning en het bieden van ruimte voor experimenten, uiteraard met het doel om aspecten van duurzaamheid te bevorderen.

Maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden zijn meestal door een externe prikkel tot stand gekomen. Een duidelijke regiefunctie voor de overheid sluit daar op aan. Wel dient de overheid te waken over de gelijkwaardigheid van haar rol in relatie tot die van de andere partijen.

Sommige taken, zoals landschapsbeheer, kan de overheid via zakelijke overeenkomsten uitbesteden aan de primaire sector. De opstelling van de overheid als klant kan dan verbeterd worden door de regelgeving beter af te stemmen op de boerenpraktijk en erop te vertrouwen dat de afspraken worden nagekomen. De overheid moet dus niet te veel invloed willen uitoefenen op wat de boeren precies doen; als het gewenste resultaat maar bereikt wordt.

De overheid moet meer nadruk leggen op kansen en sterkten in plaats van bedreigingen en zwakten. Dat kan door nieuwe oplossingsrichtingen te accepteren en te vertrouwen op zelfsturing binnen de samenwerkingsverbanden. Dit vraagt om minder strakke regelgeving en meer ruimte om te experimenteren.

Innovaties die bijdragen aan de transitie naar duurzame productie komen vaak slecht van de grond door uiteenlopende belangen. Ook verschilt de kennis waarover de verschillende partijen beschikken dikwijls te sterk. De overheid kan hulp bieden bij het inventariseren van gelijklopende strategische visies in het maatschappelijke krachtenveld rondom innovaties. Vervolgens kunnen geschikte visies en partijen worden gebundeld in samenwerkingsverbanden ('socio-technische' netwerken) van telers, handelaren, kenniswerkers, maatschappelijke organisaties en natuurlijk de overheid zelf.

Mogelijkheden voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek (2002, 2003 en verder) is onderdeel van een denkproces van opdrachtgever en onderzoekers in een veranderende beleidsomgeving van gewasbescherming. In 2003 stond vooral de 'hoe'-vraag centraal: hoe bereik je dat agrarische ondernemers en de hen omringende actoren op een constructieve manier gaan samenwerken aan omschakeling naar geïntegreerde of biologische teelt? Hiervoor werd in 2003 een deskstudie uitgevoerd. Deze wordt beschreven in onderliggend rapport. In 2004 vraagt de opdrachtgever een nadere specificering van het 'hoe' en 'wie'. De nadruk ligt meer op het krachtenveld rondom omschakeling en geïntegreerde gewasbescherming staat centraal. Tijdens een bijeenkomst met de opdrachtgever is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Onbekend is welke factoren van invloed zijn op de omschakeling naar geïntegreerde gewasbescherming, hoe deze factoren op elkaar inspelen en door wie ze op welke wijze worden beïnvloed”

Dit vormt de basis voor het vervolgonderzoek.

Inhoud

Abstract	3
Woord vooraf	5
Samenvatting	7
Transitieprocessen	7
Het analysekader	7
Resultaten en conclusies	8
Initiatief en doelstellingen	8
Voorwaarden voor verandering	8
Voorwaarden voor transitie	9
De rol van de overheid	9
Aanbevelingen	9
Aanbevelingen voor de overheid	9
Mogelijkheden voor vervolgonderzoek	10
1. Inleiding	15
1.1 Achtergrond	15
1.2 Motieven om wel of niet om te schakelen naar duurzame landbouw	15
1.3 Omschakelen doe je samen	16
1.4 Doel van het onderzoek	16
1.5 Leeswijzer	17
2. Transitie en transitie management	19
2.1 Wat is transitie?	19
2.2 Transitie management	20
2.3 Voorwaarden voor transitie	21
2.4 De rol van de overheid in transitieprocessen	23
2.5 Samenwerkingsverbanden	24
2.5.1 Het proces binnen samenwerkingsverbanden	24
2.5.2 Succesfactoren voor samenwerkingsverbanden	25
2.5.3 Analyse kader voor samenwerkingsverbanden	25
3. Werkwijze	27
3.1 Selectie van samenwerkingsverbanden	27
3.2 Verwerking van de resultaten	28
4. Resultaten	31
4.1 Beschrijving van de samenwerkingsverbanden	32
4.2 Aanleiding voor ontstaan/ oprichting van samenwerkingsverbanden	32
4.3 Doelstelling van samenwerkingsverbanden	32
4.4 In hoeverre is voldaan aan de voorwaarden voor verandering?	33
4.4.1 Algemeen	33
4.4.2 Een toenemende druk tot veranderen	33
4.4.3 Heldere gemeenschappelijke doelstellingen	33
4.4.4 Relatie tussen doelstelling en instrument	34

4.4.5	Capaciteit tot veranderen	34
4.4.6	Gefaseerde implementatie	34
4.5	Voorwaarden voor en bijdrage aan transitie	35
4.5.1	Algemeen	35
4.5.2	Bottom-up of top-down georganiseerde samenwerkingsverbanden	35
4.5.3	Samenwerkingsverbanden die gericht zijn op de maatschappij, op de markt of op beide	36
4.6	De rol van de overheid	37
4.6.1	Algemeen	37
4.6.2	Samenwerkingsverbanden die bottom-up of top-down tot stand gekomen zijn	37
4.6.3	Samenwerkingsverbanden die zijn gericht op de markt, op de maatschappij of op beide	38
4.6.4	Gelijkwaardige rol van de overheid of niet?	38
5.	Discussie	39
5.1	De bijdrage van samenwerkingsverbanden aan transitie	39
5.2	Verschillende typen samenwerkingsverbanden	39
5.3	De rol van de verschillende overheden	40
	5.3.1 Gelijkwaardige rol	40
	5.3.2 Opvoeren van de druk tot veranderen	41
	5.3.3 Vergroten van de capaciteit tot veranderen	41
	5.3.4 Ruimte om te leren	41
	5.3.5 Experimenteerruimte	42
6.	Conclusies	43
6.1	Algemeen	43
6.2	Samenwerkingsverbanden in de land- en tuinbouw	43
6.3	Samenwerkingsverbanden en transitie naar duurzame landbouw	44
6.4	De rol van verschillende overheden in samenwerkingsverbanden	44
7.	Aanbevelingen	47
7.1	Algemene aanbevelingen voor de overheid	47
7.2	Mogelijkheden voor vervolgonderzoek	48
	Referenties	49
	Bijlagen	51

1 Inleiding

1.1 Achtergrond

In agrarisch Nederland is een kentering gaande. Een aantal decennia geleden richtte de landbouw zich nog voornamelijk op productiviteitsstijging, efficiëntieverbetering, schaalvergroting en specialisatie. Inmiddels is het produceren volgens dit oude 'koplopermodel' achterhaald (Van Broekhuizen en Renting, 1994). De maatschappij wordt zich in toenemende mate bewust van de problemen in de landbouw met betrekking tot voedselveiligheid, dierenwelzijn, milieu en dergelijke. Hierdoor laat zij haar stem steeds vaker horen. De roep om maatschappelijk verantwoord ondernemen is daarmee een feit. Het agrarisch ondernemerschap is daarmee wel steeds complexer geworden. Het is aan de agrarische ondernemer om te bepalen wat hij of zij daarmee doet. Sommige agrarische ondernemers zullen er actief op inspringen; anderen kijken liever de kat uit de boom en weer anderen zullen misschien afhaken. Dit heeft te maken met het type ondernemer, zijn persoonlijkheidskenmerken, zijn houding ten opzichte van de maatschappij, zijn financiële draagkracht en specifieke bedrijfsomstandigheden (De Lauwere et al., 2002; Theuws et al., 2002; De Lauwere et al., 2003).

1.2 Motieven om wel of niet om te schakelen naar duurzame landbouw

De Lauwere et al. (2003) onderzochten motieven van boeren en tuinders om wel of niet om te schakelen naar geïntegreerde of biologische teelt. Uit dit onderzoek bleek dat het 'gemakkelijker' is om motieven te noemen om niet om te schakelen dan om dit wel te doen. Ideologische, economische, teelttechnische en institutionele motieven werden genoemd. Ideologische motieven spreken voor zich. Ze hebben te maken met de intrinsieke motivatie of innerlijke 'drive' van de ondernemer om duurzaam te gaan produceren (of niet – ook dat kan een overtuiging zijn). Economische motieven om duurzaam te gaan produceren hebben onder andere te maken met wel (ondernemers die wel omschakelen) of geen meerprijs (ondernemers die niet omschakelen) voor duurzaam geproduceerde producten. Lagere kosten bij duurzaam of juist gangbaar telen kunnen ook een rol spelen. Teelttechnische motieven om wel om te schakelen worden gevoed door het idee c.q. de wens om een schoner gewas of een gezondere bodem te hebben. Teelttechnische motieven om niet om te schakelen hebben te maken met angst of onzekerheid over de beheersing en/ of bestrijding van onkruiden en ziekten en plagen. Institutionele motieven zijn het belangrijkste. Ze kunnen een erg belangrijke belemmerende factor vormen. Het betreft motieven die door instituties 'veroorzaakt' worden. Voorbeelden van instituties zijn de agrarische kennisinfrastructuur, de leverancier van grondstoffen, afzetorganisaties en de overheid. Overheidssubsidies of een steeds strenger wordend beleid op het gebied van het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen kunnen een motief zijn om om te schakelen naar duurzame teeltmethoden. Ook toenemende maatschappelijke druk kan omschakeling stimuleren. Veel vaker worden echter institutionele motieven genoemd om niet om te schakelen. De overheid wordt als onbetrouwbare partner beschouwd of wet- en regelgeving als te knellend en niet aansluitend bij de praktijk. Kennis is niet voorhanden of niet toegankelijk of kennisinstellingen staan sceptisch tegenover duurzame landbouw. Hetzelfde geldt voor de media (vakbladen).

1.3 Omschakelen doe je samen

Als een agrarische ondernemer een drastische verandering wil doorvoeren op zijn bedrijf of een transitieproces wil opstarten (bijvoorbeeld omschakeling naar biologische landbouw), is het belangrijk dat hij zich gesteund weet door de partijen die hem omringen (De Lauwere et al., 2003). De agrarische kennisinfrastructuur moet hem de benodigde kennis kunnen aanleveren en daarin een neutrale of stimulerende (en geen sceptische) houding aannemen. Als deze kennis niet voorhanden of niet toegankelijk is, moet de agrarische ondernemer zelf actief op zoek gaan naar kennis, maar dit stelt extra eisen aan het ondernemerschap en dit is niet voor elke ondernemer weg gelegd (Hoeve en Drost, 2002). Ook de leverancier van grondstoffen zal op een constructieve wijze moeten anticiperen op de veranderende behoeften van de ondernemer zonder hier tegenin te gaan. Afzetorganisaties moeten zich wellicht ook open stellen voor een veranderend aanbod dat inspeelt op een nieuwe vraag. De overheid zou de ondernemer in transitie eerder experimenteerterruimte moeten geven (Taskforce Waardevolle landbouw, 2001) dan hem wet- en regelgeving op te leggen die hij mogelijk als knellend ervaart. Bij sommige transities moet men tegen de (sociale) stroom in zwemmen en een compleet nieuw netwerk opbouwen. Dit vraagt veel van een ondernemer qua stabiliteit en communicatievermogen.

Het bovenstaande illustreert een klein deel van het krachtenveld waar agrarische ondernemers mee te maken hebben als ze hun bedrijfsvoering drastisch willen veranderen of een transitieproces willen opstarten. Naast boeren en tuinders spelen actoren als leveranciers, afnemers, andere ketenpartijen, onderzoek, onderwijs, adviseurs, maatschappelijke organisaties en overheden een belangrijke rol. Zij kunnen het proces van omschakelen maken of breken. Geconstateerd wordt dat gebrek aan samenwerking tussen de actoren, het ontbreken van een gemeenschappelijk gedragen visie en in sommige gevallen tegengestelde belangen, knelpunten zijn bij het omschakelingsproces naar duurzame landbouwmethoden. Een goede samenwerking is dus van essentieel belang.

1.4 Doel van het onderzoek

In het onderzoek naar motieven van boeren en tuinders om wel of niet om te schakelen naar geïntegreerde of biologische teelt (De Lauwere et al., 2003) is het ‘waarom’ van de geringe omschakelingsbereidheid duidelijk geworden. In het vervolgonderzoek staat vooral de ‘hoe’-vraag centraal. Hoe bereik je dat de actoren op een constructieve manier gaan samenwerken aan omschakeling naar geïntegreerde of biologische teelt, of meer algemeen, naar duurzame landbouw? Om deze vraag goed te kunnen beantwoorden is het belangrijk eerst te inventariseren wat er al bekend is over dit vraagstuk. Daarom wordt in dit rapport – en het onderzoek wat eraan vooraf ging - aandacht besteed aan transitieprocessen in de praktijk en de rol van samenwerkingsverbanden daarin. Immers om transities te laten slagen is samenwerking tussen de diverse betrokkenen van essentieel belang. Voor het inventariseren van de kennis omtrent transitieprocessen is literatuuronderzoek uitgevoerd. De rol van samenwerkingsverbanden is voornamelijk onderzocht op basis van telefonische interviews met vertegenwoordigers van bestaande samenwerkingsverbanden. Het gaat dan om het beantwoorden van de volgende vragen:

1. Welke samenwerkingsverbanden zijn er?
2. Hoe zijn deze tot stand gekomen?
3. In hoeverre dragen ze daadwerkelijk bij aan transitie naar duurzaam landbouw.
4. Wat is de rol van de overheid in deze samenwerkingsverbanden?

Omdat het om een oriënterend onderzoek ging werd ervoor gekozen per samenwerkingsverband maar één vertegenwoordiger telefonisch te interviewen. Dit had als voordeel dat informatie over relatief veel (22) samenwerkingsverbanden verzameld kon worden. Het had als nadeel dat de informatie die verzameld kon worden aan de oppervlakkige kant was. De conclusies die in dit rapport worden getrokken zijn daarom indicatief.

1.5 Leeswijzer

Om de onderzoeksvragen te kunnen beantwoorden is een literatuuronderzoek uitgevoerd over transities en transitie management, zonder daarbij de illusie te hebben daarin uitputtend te zijn geweest. Dit wordt beschreven in hoofdstuk 2. Om na te gaan hoe transitieprocessen in de praktijk in samenwerkingsverbanden tot stand komen, is bovendien een aantal bestaande samenwerkingsverbanden nader onder de loep genomen door middel van telefonische interviews. De belangrijkste vragen betroffen het ontstaan van het samenwerkingsverband (de aanleiding), de bijdrage van het samenwerkingsverband aan transitie en de rol van de overheid daarin. Het op de literatuur gebaseerde kader dat gebruikt is om de samenwerkingsverbanden nader te analyseren wordt ook beschreven in hoofdstuk 2. De gevolgde werkwijze wordt beschreven in hoofdstuk 3. Hoofdstuk 4 geeft de resultaten. De theorie die in hoofdstuk 2 is beschreven, vormt ook een basis om de resultaten omtrent de samenwerkingsverbanden beter te kunnen interpreteren met betrekking tot hun bijdrage aan transitie en de rol die de overheid hierin speelde of al dan niet had kunnen spelen. Hier wordt dieper op ingegaan in de discussie (hoofdstuk 5). Het rapport wordt afgesloten met conclusies, aanbevelingen en suggesties voor vervolgonderzoek.

2 Transitie en transitie management

2.1 Wat is transitie?

De Nederlandse landbouw bevindt zich in een veelomvattend transitieproces.

Productiviteitsstijging, efficiëntieverbetering, schaalvergroting en specialisatie zijn niet langer de norm maar meer 'vage' termen als duurzaamheid en maatschappelijk verantwoord ondernemen (zie inleiding). Maar wat is dat eigenlijk, duurzaamheid? En hoe definiëren we maatschappelijk verantwoord ondernemen?

Duurzame landbouw kan worden beschouwd als een integrale oplossing voor sociale, ecologische en economische problemen, beter bekend als de 3 P's van People, Planet en Profit (SER, 2000). Maatschappelijk verantwoord ondernemen heeft te maken met de toegenomen gerichtheid van de maatschappij op duurzaamheid.

Voor veel agrarische ondernemers betekent dit een ommekeer. Ze moeten hun oude, vertrouwde manier van werken los laten, hun bedrijfsvoering misschien wel aanpassen en nieuwe wegen inslaan. En dit geldt niet alleen voor agrarische ondernemers. Het geldt ook voor alle partijen en actoren waar boeren mee te maken hebben. Duurzaam produceren vraagt immers ook andere kennis, een andere manier om met grondstoffen (gewasbeschermingsmiddelen, kunstmest, voer) om te gaan en andere afspraken tussen partijen in de keten. Het begrip 'veelomvattend', zoals in de eerste regel van deze paragraaf genoemd, is dus wel op zijn plaats. Het gaat immers om een proces waar meerdere partijen bij betrokken zijn met uiteenlopende belangen en verschillende waarden en normen. De term 'transitieproces' is ook op zijn plaats. Rotmans et al. (2000) definiëren transitie als maatschappelijke transformatieprocessen die tenminste één generatie beslaan (ongeveer 25 jaar) en die de volgende eigenschappen hebben:

- Het betreft een structurele verandering van de maatschappij of een complex deelsysteem daarvan;
- Er is sprake van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende technologische, economische, ecologische, sociaal-culturele en institutionele ontwikkelingen op verschillende schaalniveaus;
- Een transitie is de resultante van langzame veranderingen en snelle dynamiek.

Het is duidelijk dat de Nederlandse landbouw zich in een dergelijk proces bevindt. De sterke aanscherping van wettelijke regelingen in de afgelopen twintig jaar voor met name de inzet van meststoffen en gewasbeschermingsmiddelen en het voldoen aan wetgeving omtrent arbeidsomstandigheden en dierenwelzijn hebben dat proces noodzakelijk gemaakt. In het rapport 'Op reis – Transitie naar een duurzame energiehuishouding' van het Ministerie van Economische Zaken' (MinEZ, 2001) wordt een transitieproces vergeleken met een reis naar het Zuiden.

Uitgangspunt daarbij is dat een dergelijke reis voor iedereen aantrekkelijk is: "We (de samenleving) willen naar 'het zuiden' (een duurzame energiehuishouding) en zoeken daarvoor reisgenoten (actieve marktpartijen). Wáár in het Zuiden is nu nog niet zo heel belangrijk: de één wil naar Rome, de ander direct door naar Afrika (elke partij kan eigen doelen hebben). We weten niet welk voertuig het meest geschikt is: trein, vliegtuig, auto (opties open houden). Na verloop van tijd kijken we of we op de goede weg zijn (terugkoppeling) en of de gekozen vervoermiddelen geschikt zijn (al doende leren). En door een kaartje naar huis te sturen bewegen we misschien de achterblijvers om ook op reis te gaan (successen en ervaringen communiceren)." Verderop in het rapport wordt 'de reis' nog verder aangescherpt: "... We kunnen nog niet zeggen hoe lang de reis gaat duren en waar die gaat eindigen..." Deze metafoor illustreert de

complexiteit en de ‘vaagheid’ van transitieprocessen. Het doel is wel omschreven, maar is nog alles behalve concreet en de wijze waarop het doel bereikt moet worden ligt nog niet vast en kan bovendien tussentijds bijgestuurd of veranderd worden. Hetzelfde geldt eigenlijk voor de transitie naar duurzame landbouw. Het is wel duidelijk dat duurzaamheid het streven is maar wat dit precies is, hoe hier invulling aan gegeven moet worden en hoe dit doel bereikt kan worden is nog niet uitgekristalliseerd en zal nog regelmatig bijgestuurd worden.

2.2 Transitie management

Kenmerkend aan transitieprocessen is dat er geen blauwdruk voor te geven is. Er zijn geen handboeken geschreven die exact kunnen vertellen hoe een transitieproces aangepakt moet worden, hoe je van het vertrekpunt naar het eindpunt moet komen, wie je erbij moet betrekken, hoe je dit doet en hoeveel tijd het gaat kosten. Volgens Rotmans et al. (2000) is een transitieproces een proces dat niet bij voorbaat vastligt “...omdat er gedurende een veranderingsproces altijd sprake is van aanpassen aan, leren van en inspelen op nieuwe situaties.” Het is wel belangrijk dat er door alle betrokken actoren gezamenlijk een transitiedoel ontwikkeld wordt. Dit transitiedoel hoeft niet voor alle actoren exact gelijk te zijn, mits ze maar dezelfde richting opwijst. Rotmans et al. (2000) schrijven: “Een cruciale transitie management-vraag is voor welk soort toekomstbeelden en handelingsperspectieven de verschillende actoren warm lopen. Dat zijn waarschijnlijk andere beelden dan de overheid voor ogen heeft. Zo lang deze beelden elkaar niet uitsluiten is het juist goed dat ze als eindbeeld onderdeel uitmaken van het gezamenlijke transitiedoel.” Voor de transitie naar duurzame landbouw betekent dit dat er niet vooraf door de overheid voor een bepaalde vorm van duurzame landbouw wordt gekozen, maar dat een transitiedoel verschillende ontwikkelingspaden open laat en verschillende ambities omsluit (biologische landbouw, geïntegreerde teelt, milieukeur etc.). Rotmans et al. (2000) schrijven: “... Een transitiedoel is per definitie flexibel en wordt al lerende in de loop van de tijd geëvalueerd op basis van nieuwe inzichten in zogenaamde ontwikkelingsronden, waarin verschillende actoren participeren.”

Maar hoe pakken we dit nu aan als er geen blauwdruk voor transitie management te geven is? Van Wijk et al. (2001) beschrijven een aantal methodieken voor transitie management. Het zou in het kader van dit oriënterende onderzoek naar de rol van samenwerkingsverbanden in transitieprocessen te ver voeren om al deze technieken te bespreken. Een opvallende methodiek wordt ‘de beleidsarrangementenanalyse’ genoemd. Arts et al. (2001) hebben de beleidsarrangementenanalyse ‘los gelaten’ op de biologische landbouw. In deze analyse is een aantal stappen te onderscheiden:

1. Het in kaart brengen van relevante spelers en hun coalities, onder meer op basis van beleidsdocumenten en interviews;
2. Het uitvoeren van een ‘machtsmeting’ om inzicht te krijgen in de onderlinge machtsverhoudingen;
3. Reconstructie van de spelregels (wie bepaalt de agenda? Wie beslist? Wie ‘mag’ niet meedoen? etcetera);
4. Het in beeld brengen van het beleidsdiscours (Wat zijn de leidende beleidsconcepten?, welke uitgangspunten kent het beleid?).

Tevens wordt in deze analyse rekening gehouden met een concept dat ‘politieke modernisering’ wordt genoemd. Dit betekent dat rekening gehouden wordt met veranderingsprocessen in het politieke domein. Deze processen kunnen de aard van de beleidsarrangementen immers

beïnvloeden (Van Wijk et al., 2001). Arts et al. (2001) hebben de beleidsarrangementenanalyse toegepast voor de biologische landbouw. Dit stelde hen in staat de volgende vragen te beantwoorden:

1. Hoe ziet het beleidsarrangement biologische landbouw anno 2000 eruit, in termen van spelers, discoursen, hulpbronnen en regels?
 2. Welke knelpunten belemmeren de (verdere) groei van de biologische landbouw?
 3. Welke beleidsinterventies zijn, gezien deze knelpunten en vanuit de arrangementenbenadering, zinvol?
 4. Hoe effectief en haalbaar zijn deze interventies, gezien het huidige arrangement rondom de biologische landbouw en gegeven enkele relevante maatschappelijke ontwikkelingen?
- De beleidsarrangementenanalyse lijkt een zinvolle methode om het krachtenveld rondom transitieprocessen in kaart te brengen en hier beleidsinterventies op te baseren.

2.3 Voorwaarden voor transitie

Van Mierlo (Wageningen-UR, persoonlijke mededeling, 2003) vat de huidige stand van kennis over transities als volgt samen:

- Transitieprocessen zijn veranderingsprocessen die één á twee generaties duren;
- Het is van belang uit te gaan van een gemeenschappelijk toekomstbeeld dat richtinggevend is. Hierdoor wordt het gemakkelijker los te komen van bestaande knelpunten;
- Meerdere oplossingsrichtingen zijn mogelijk; de ene partij kan zich beter vinden in de ene oplossing, de andere in een andere;
- Er moet ruimte zijn om te leren en te experimenteren; leren is eigenlijk het basisproces achter elke transitie;
- De overheid moet een gelijkwaardige partij zijn. Ze moet niet suggereren dat ze weet hoe het moet; het is te prefereren als communicatie bottom-up tot stand komt;
- Er moet een strategische probleemdefinitie geformuleerd worden of een systeemanalyse gemaakt worden door de betrokkenen zelf. Wat zijn de knelpunten en hoe kun je interveniëren?
- Mensen moeten leren met onzekerheden om te gaan, omdat bij transitie wel het doel maar niet de weg er naar toe duidelijk is (hier ligt wel een dilemma omdat de dagelijkse bedrijfsvoering gericht is op het zetten van concrete stappen);
- Actoren met verschillende en uiteenlopende belangen moeten bij het proces betrokken worden, zodat een evenwichtige bijdrage aan duurzame ontwikkeling wordt geleverd.

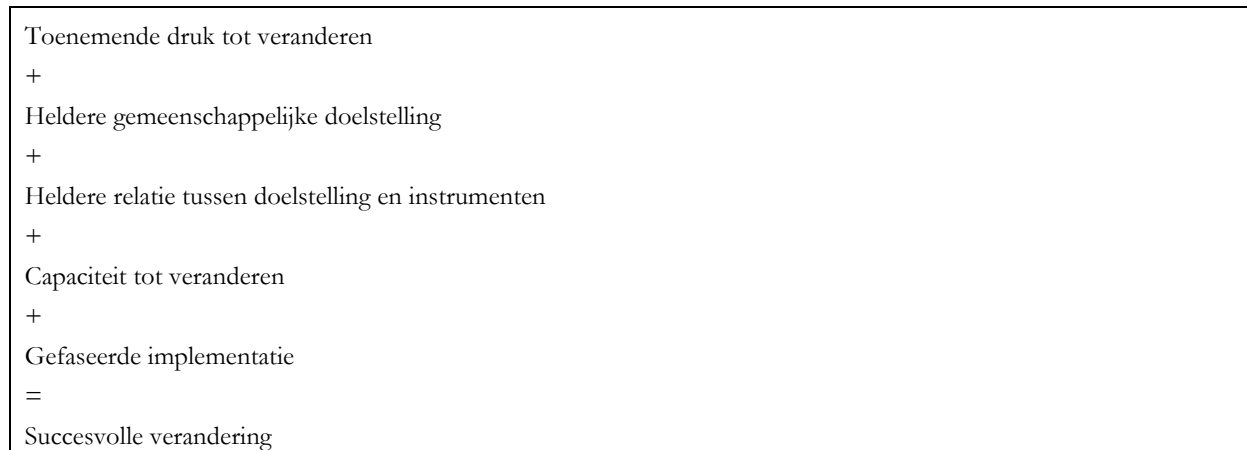
Hieruit en uit de in 2.1 en 2.2 genoemde citaten die grotendeels gebaseerd zijn op transitie naar een duurzame energiehuishouding, zijn ook 'lessen' te destilleren voor de transitie naar duurzame landbouw:

- Het transitieproces behelst een structurele verandering in plaats van een incrementele verbetering;
- Er zijn meerdere heterogene partijen voor nodig met in beginsel uiteenlopende belangen;
- Er zijn meerdere 'vormen' van duurzame landbouw mogelijk;
- Alle partijen moeten 'gaan' voor een vorm van duurzame landbouw die het best bij hen past;
- De overheid is als probleemeigenaar een belangrijke, maar gelijkwaardige partij in het transitieproces. Ze mag dus niet van tevoren vaststellen wat duurzame landbouw precies inhoudt

en langs welke weg dat bereikt moet worden. Alle spelers hebben een gelijkwaardige rol en ieders stem telt even zwaar;

- Er moet ruimte zijn om te leren.

Ypma en Van Gaasbeek (2001) (eerder beschreven door Potman (1989) en Nathans (1994)) hebben succesfactoren weergegeven om tot een geslaagd veranderingsproces te komen (figuur 1).



Figuur 1. Voorwaarden voor verandering (Ypma en Van Gaasbeek, 2001; eerder beschreven door Potman (1989) en Nathans (1994)).

De druk tot veranderen kan bijvoorbeeld komen vanuit de sociale omgeving, de afnemer, de keten of de overheid. Een heldere relatie tussen de doelstelling en het ingezette instrument wil zeggen dat de activiteiten binnen het samenwerkingsverband duidelijk bijdragen aan het bereiken van de doelstelling. Een samenwerkingsverband kan in dit kader worden gezien als instrument. De capaciteit tot veranderen duidt onder andere op: de juiste middelen (geld, grond, arbeid,..), de juiste vaardigheden en persoonlijkheidskenmerken.

Als aan één van bovenstaande voorwaarden niet wordt voldaan, kunnen de volgende problemen optreden:

- Als de druk tot veranderen ontbreekt, zal de verandering een lage prioriteit krijgen en zal er door betrokkenen weinig actie worden ondernomen;
- Als er geen heldere doelstelling is die gedragen wordt door de betrokken partijen zal de verandering een snelle start kennen, maar riskeren dood te lopen;
- Als de relatie tussen doelstelling en instrumenten niet helder is, zal er onbegrip ontstaan over de inzet van de betreffende instrumenten en daarmee gebrek aan acceptatie;
- Bij gebrek aan voldoende capaciteit (geld, kennis, technologie, vaardigheden en organisatievermogen) om te veranderen, ontstaat frustratie;
- Als er geen uitvoerbare eerste stappen zijn ontwikkeld, zullen er ongecoördineerde pogingen worden ondernomen, die uitmonden in een valse start.

Een veranderingsproces is niet per definitie een transitie. In een transitieproces wordt gewerkt aan een structurele verandering of systeeminnovatie. Dit vereist ingrijpende veranderingsprocessen bij alle betrokken partijen. Een verandering kan echter ook incrementeel van aard zijn. Dit betekent dat gewerkt wordt aan stapsgewijze verbeteringen. Een incrementeel veranderingsproces is dus ook veel minder ingrijpend dan een structureel veranderingsproces. Dit

maakt transitie tot een complex proces. Een transitieproces is op te splitsen in een aantal deelontwikkelingen. Door gefaseerde implementatie van deze deelontwikkelingen is de verandering te overzien door de betrokkenen. Een zekere mate van regie is nodig om uiteindelijk bij de transitiedoelen uit te komen.

2.4 De rol van de overheid in transitieprocessen

Het is voor beleidsmakers die in transitieprocessen wel een sleutelrol maar geen hoofdrol hebben niet eenvoudig om een transitieproces in praktijk te brengen. Van de Graaf en Grin (2001) leggen uit waarom dit zo ingewikkeld is: “De kans op de gewenste gedragsverandering wordt niet alleen bepaald door de keuze en de kwaliteit van de inzet van een beleidsinstrument, maar ook door de mate waarin de gevraagde handelswijze zinvol is in de ogen van de doelgroep...”. Complicatie daarbij is dat verschillende actoren verschillen in denk-, belevings- en handelswijze en dat er zelfs binnen een doelgroep (consumenten, agrarische ondernemers, afnemers, leveranciers van grondstoffen, maatschappelijke organisaties, etcetera) veel meer variëteit is dan door het beleid wordt verondersteld (Grin et al., 2003).

Hoe kan de overheid dan invulling geven aan zoiets veelomvattends als een transitie naar duurzame landbouw? Volgens Van de Graaf en Grin (2001) is een prikkel nodig om tot transitie te komen. De auteurs onderscheiden externe en interne prikkels. Een externe prikkel betreft een factor in de omgeving van de doelgroep die het gevraagde gedrag bevordert (bijvoorbeeld verboden of geboden van de overheid of signalen uit de directe omgeving van de doelgroep, zoals van burens of afnemers). Een interne prikkel betreft een sterke eigen motivatie van de doelgroep voor de gevraagde handelswijze. De overheid heeft een grotere invloed op externe dan op interne prikkels.

Transitie is echter een proces waarbij vele actoren zijn betrokken. De overheid kan een dergelijk proces niet zonder hulp van anderen tot stand brengen en dat hoeft ook niet. Daarbij is het goed om te bedenken dat de denk-, belevings- en handelswijzen van (leden van) doelgroepen geen vaststaand gegeven zijn. Doelgroepen kunnen leren en leren kan gericht bevorderd worden door beleidsinstrumenten. Van de Graaf en Grin (2001) schrijven hierover: “Leren door de doelgroep maakt realisatie van de beleidsdoelen waarschijnlijker, als het ertoe leidt dat de doelgroep een gewenste vorm van handelen (meer) zinvol gaat vinden”. Een handelswijze is of wordt zinvol voor een doelgroep volgens de genoemde auteurs als ze “...een oplossing biedt voor een probleem (uitdaging, kans) dat de doelgroep ervaart” en als ze “...niet strijdig is met achterliggende, meer generieke opvattingen van de doelgroep”. De doelgroepen moeten dus ‘problemeigenaar’ worden zodat de oplossing van het probleem hun eigen doel wordt.

Op grond van de bevindingen over leren en de noodzaak van prikkels komen Grin et al. (2003) tot de volgende aanbevelingen voor een meer succesvol beleid in het kader van transities:

- “Verken via een interactieve aanpak de variëteit aan handelingstheorieën (denk-, belevings- en handelswijzen, red.) onder de doelgroep en verkrijg zo tevens inzicht in hoe verschillende doelgroepleden handelingsopties construeren en kiezen;
- Zet een mix van instrumenten in zo dat waar nodig leren wordt bevorderd en prikkels voor ander (een meer duurzaam, red.) handelen worden gecreëerd;
- Zorg dat er vanuit het beleid aantrekkelijke handelingsopties worden gefaciliteerd.”

In het rapport ‘Op reis – Transitie naar een duurzame energiehuishouding’ van het Ministerie van Economische Zaken worden maar liefst 38 ‘reisbenodigdheden’ (aanbevelingen) voor EZ genoemd (MinEZ, 2001). De belangrijkste richten zich op het samen met relevante actoren

creëren van gemeenschappelijke toekomstbeelden, het aanspreken van diverse partijen in de keten (in eerste instantie partijen die wel wat ‘voelen’ voor duurzaamheid), het blijven bieden van commitment aan acties die bijdragen aan duurzaamheid en het beschikbaar stellen van (co)financiering om innovatietrajecten mogelijk te maken.

2.5 Samenwerkingsverbanden

In transitieprocessen is samenwerking tussen diverse partijen van essentieel belang. Daarom worden in de voorliggende studie samenwerkingsverbanden geanalyseerd. In deze paragraaf wordt wat dieper ingegaan op literatuur over samenwerkingsverbanden. De focus ligt hier op het proces binnen samenwerkingsverbanden en factoren die het samenwerkingsverband tot een succes kunnen maken of niet. De paragraaf wordt afgesloten met een analysekader voor samenwerkingsverbanden. Dit wordt gebruikt om de samenwerkingsverbanden die door middel van telefonische interviews gescreend zijn nader te onderzoeken.

2.5.1 Het proces binnen samenwerkingsverbanden

Volgens Buurma et al. (2003) hanteren partijen in samenwerkingsverbanden een handelwijze en nemen een positie in die gebaseerd is op bestaande knelpunten (tactisch denkspoor), terwijl zij in beginsel voor de lange termijn andere oplossingen voorstaan (strategisch denkspoor). Bovendien hebben diverse actoren een verschillende mening over duurzaamheid en spelen ze elk hun eigen rol in samenwerkingsverbanden. Dit maakt het moeilijk samenwerkingsverbanden echt te laten ‘werken’. Idealiter moet er veel tijd worden besteed aan het leren spreken van elkaars taal en het formuleren van een gemeenschappelijk doel of toekomstbeeld. Het proces in een samenwerkingsverband dat er toe moet leiden dat het gestelde doel daadwerkelijk wordt behaald verdient dus veel aandacht. Samenwerking is echter onontbeerlijk in de transitie naar meer duurzame vormen van landbouw. Vermunt et al. (2003) noemen innovatieprocessen ambigu en onzeker. Volgens hen verandert het proces voortdurend door de sociale organisatie – de manier waarop mensen met elkaar omgaan -, de motivatie van de deelnemers en de kennisconstructie – de kennis die mensen op een bepaald moment moeten inbrengen -. Vermunt et al. (2003) schrijven: “Afhankelijk van het vertrouwen van actoren (in het proces en in elkaar), hun percepties van afhankelijkheden en de aard van de machtsverhoudingen veranderen deze factoren voortdurend in wisselwerking met elkaar”.

In een notitie van VROM worden aansluiting, binding en commitment genoemd als succesfactoren voor transitie (VROM, 2003a). Hiermee wordt bedoeld dat het tot stand komen van een samenwerkingsverband dat moet leiden tot een veranderingsproces, meer is dan het bij elkaar zetten van een groep mensen. De deelnemers aan een samenwerkingsverband moeten zich er als het ware ‘thuis’ voelen. De doelen die een samenwerkingsverband nastreeft moeten aansluiten bij de belevingswereld van de deelnemers. In het rapport ‘Evaluatie duurzame landbouw’ van de provincie Drenthe (1997) wordt over milieusamenwerkingsverbanden het volgende gezegd: “De samenwerkingsverbanden zijn hechte groepen die als ze eenmaal goed draaien langdurige effecten beloven....In de praktijk blijkt organisatievorming een moeizaam proces dat de nodige begeleiding vergt....”

2.5.2 Succesfactoren voor samenwerkingsverbanden

Glasbergen en Groenenberg (2000) analyseerden twee samenwerkingsverbanden tussen milieuorganisaties en het bedrijfsleven met betrekking tot duurzame energie. Zij waren onder andere op zoek naar de condities die bepalend waren voor het succes van de samenwerkingsverbanden en moesten concluderen dat dit in beide gevallen maar beperkt was om de volgende redenen:

- De samenwerkingsverbanden hadden teveel een ad hoc karakter. Ze waren niet ingebed in een bredere strategische keuze en waren bovendien erg sterk lokaal gericht;
- De professionaliteit van de deelnemende partijen liet wat te wensen over. Dit betrof zowel de technische knowhow als de marktkennis in het proces;
- De openheid van de samenwerkingsverbanden viel tegen omdat er gezien de productgerichte aard van de samenwerkingsrelaties een zekere exclusiviteit in de keuze van partners werd gehanteerd, hetgeen strijdig was met het uiteindelijke doel (duurzame energie);
- De relatie van de samenwerkingsverbanden met het overheidsbeleid was niet optimaal.

De markt alleen kon de beoogde doorbraak nog niet realiseren. De samenwerkingsverbanden konden wel een stimulans geven aan de beoogde product vernieuwingen op het gebied van duurzame energie, maar het proces vereiste daarnaast ook een gericht overheidsbeleid. Uit bovenstaande kunnen vier succesfactoren voor samenwerkingsverbanden gedestilleerd worden: samenwerkingsverbanden moeten ingebed zijn in een bredere strategische keuze, een zekere professionaliteit van de deelnemers is gewenst, openheid is belangrijk en een gericht overheidsbeleid is gewenst. Deze succesfactoren vertonen grote overeenkomst met de succesfactoren om tot een geslaagde verandering te komen (Ypma en Van Gaasbeek, 2001; figuur 1) respectievelijk: 'gefaseerde implementatie', 'capaciteit tot veranderen', 'helderheid in doelstelling en de relatie met instrumenten' en 'toenemende druk tot veranderen'.

Glasbergen en Groenenberg (2000) analyseerden de samenwerkingsverbanden op basis van vier kernvragen die samengevat kunnen worden in de termen 'gelijkwaardigheid', 'gedeeld voordeel', 'spin-off' (wordt het proces van verandering gecontinueerd?) en (milieu-)kwaliteit. In het rapport 'Evaluatie Duurzame Landbouw' van de provincie Drenthe (Provincie Drenthe, 1997) wordt een aantal projecten waarin samenwerking tussen diverse partijen een cruciale rol speelt geëvalueerd op hun bijdrage aan duurzaamheid. Geconcludeerd wordt dat het erg moeilijk is om deze bijdrage concreet te benoemen omdat doelstellingen van dergelijke projecten vaak niet voldoende concreet zijn en daarom niet meetbaar (passende indicatoren ontbreken). Bovendien is de uitgangssituatie of de nulsituatie vaak onvoldoende bekend waardoor het ook moeilijk is om de beoogde vooruitgang of verandering te meten.

2.5.3 Analyse kader voor samenwerkingsverbanden

Omdat samenwerking een essentiële rol speelt in transitieprocessen, is het analyseren van diverse samenwerkingsverbanden een eerste stap in het onderzoek dat de vraag 'hoe kunnen agrarische ondernemers ertoe bewogen worden om te schakelen naar duurzame landbouw en/ of 'in transitie' te gaan?' moet beantwoorden. De bevindingen van Ypma en Van Gaasbeek (2001), Rotmans et al. (2000), Van Mierlo (Wageningen-UR, persoonlijke mededeling, 2003) en Van de Graaf en Grin (2001) dienen als basis voor een analysekader voor de geselecteerde samenwerkingsverbanden. Bij de analyse van de samenwerkingsverbanden is het ook belangrijk om te onderzoeken of een structurele dan wel een incrementele verandering wordt nagestreefd

(zie 2.3). Dit vraagt echter meer gedetailleerde informatie dan middels telefonische interviews is te verkrijgen. Ook zijn, om dezelfde reden, nog geen vragen in dit analysekader opgenomen die betrekking hebben op het proces binnen het samenwerkingsverband.

Het analysekader van de samenwerkingsverbanden ziet er als volgt uit:

1. Waarom is het samenwerkingsverband opgericht/ ontstaan? Wat was de aanleiding?
2. Wat was het doel van het samenwerkingsverband?
 - Levert het samenwerkingsverband een bijdrage aan duurzame landbouw?
3. Wordt voldaan aan alle randvoorwaarden voor veranderingsprocessen? Hiervoor worden de vijf succesfactoren om tot een geslaagd veranderingsproces te komen gebruikt (Ypma en Van Gaasbeek; 2001; zie Figuur 1).
4. Draagt het samenwerkingsverband bij aan transitie? Om dit te beoordelen, wordt gekeken of wordt voldaan aan een aantal voorwaarden voor transitie, namelijk:
 - Zijn er meerdere heterogene partijen bij het samenwerkingsverband betrokken?
 - Is er aandacht besteed aan kennisoverdracht/ het uitdragen van behaalde resultaten?
 - Was er ruimte om te leren? Trad er een bewustwordingsproces op bij deelnemers van het samenwerkingsverband of daarbuiten?
 - Ontstond het initiatief voor en was de communicatie over het samenwerkingsverband bottom-up of top-down?
 - Was er sprake van een externe of een interne prikkel bij het tot stand komen van het samenwerkingsverband?
 - Was er experimenteerruimte?
5. Wat was de rol van de overheid (centraal/ lokaal) in het samenwerkingsverband?
 - Speelt de overheid een rol in het samenwerkingsverband?
 - Zo ja, speelde de overheid een gelijkwaardige rol?
 - Was dit een goede rol (zijn deelnemers van het samenwerkingsverband er tevreden over)?
 - Welke rol speelde de overheid op welk moment in het proces?

3. Werkwijze

3.1 Selectie van samenwerkingsverbanden

In het voorgaande hoofdstuk werd duidelijk dat samenwerking tussen diverse partijen essentieel is voor transitieprocessen. De partijen hebben in beginsel uiteenlopende belangen. Een samenwerkingsverband kan pas goed functioneren wanneer uiteenlopende belangen te stroomlijnen zijn tot gemeenschappelijke belangen of tenminste tot belangen die op elkaar aansluiten.

In de volgende hoofdstukken ligt de focus op de vraag hoe samenwerkingsverbanden in de praktijk werken.

In eerste instantie is beperkte informatie verzameld over allerlei samenwerkingsverbanden via een zoektocht op internet en via persoonlijke mededelingen. Het gaat hier dus niet om een representatieve steekproef. Hierbij zijn de volgende criteria gebruikt:

- Er moeten meer dan twee partijen bij het samenwerkingsverband betrokken zijn;
- De sector moet vertegenwoordigd zijn (deelname van LTO is voldoende maar de voorkeur gaat uit naar deelname van praktiserende boeren en tuinders);
- De overheid is partner of is op een andere manier betrokken;
- De projecten moeten betrekking hebben op duurzaamheid;
- De verdeling over de sectoren akkerbouw, tuinbouw en veehouderij moet zo evenredig mogelijk zijn;
- De geografische verdeling over Nederland moet zo evenredig mogelijk zijn;
- De voorkeur gaat uit naar samenwerkingsverbanden waarvan de resultaten al bekend zijn.

Hierna zijn contactpersonen van de samenwerkingsverbanden benaderd voor een telefonisch interview. Dit leidde tot interviewverslagen van 22 samenwerkingsverbanden en een aantal algemene reacties ten aanzien van samenwerkingsverbanden.

Voor de samenwerkingsverbanden is de relevantie van twee dimensies onderzocht: de initiatiefrichting (bottom-up versus top-down, ofwel informeel versus formeel) en de strategische oriëntatie (keten en markt versus omgeving/ maatschappij) (Stallen et al., 2004):

? 'Bottom-up' versus 'top-down': een informeel netwerk dat ontstaat uit individuele initiatiefnemers heeft een andere dynamiek dan een formeel netwerk, gevormd door institutionele partners op basis van een overeengekomen doelstelling. In een top-down samenwerkingsverband komen de prikkels vanuit de instituties als een externe prikkel bij de individuele ondernemers. In een samenwerkingsverband wat bottom- up tot stand is gekomen, komen de prikkels vanuit de individuele ondernemers zelf (interne prikkel). Bijgevolg zijn dit type samenwerkingsverbanden vaak kleiner van omvang en homogener van samenstelling.

? 'Maatschappij' (omgeving) versus 'markt' (keten): een netwerk dat meer georiënteerd is op de maatschappelijke en natuurlijke omgeving van het bedrijf (naast het noodzakelijke bedrijfsrendement) heeft een andere dynamiek dan een netwerk waarin ondernemers vooral op ketenefficiency en op de markt zijn georiënteerd.

Koppeling van beide dimensies levert een assenstelsel met vier kwadranten op:

1. Op de markt (keten) of consument gerichte samenwerkingsverbanden die door een interne prikkel (bottom-up) tot stand gekomen zijn en bestaan uit een relatief kleine, homogene groep mensen;
2. Op de maatschappij (omgeving) of burger gerichte samenwerkingsverbanden die door een interne prikkel (bottom-up) tot stand gekomen zijn en bestaan uit een relatief kleine, homogene groep mensen;
3. Op de markt (keten) of consument gerichte samenwerkingsverbanden die door een externe prikkel (top-down) tot stand gekomen zijn en bestaan uit een relatief grote, heterogene groep mensen;
4. Op de maatschappij (omgeving) of burger gerichte samenwerkingsverbanden die door een externe prikkel (top-down) tot stand gekomen zijn en bestaan uit een relatief grote, heterogene groep mensen;

Deze gehanteerde indeling fungeerde als een manier om naar samenwerkingsverbanden te kijken. Per kwadrant zijn de verschillen onderzocht in de mate waarin het samenwerkingsverband bijdraagt aan transitie.

Het bleek niet altijd even gemakkelijk om het onderscheid markt/ maatschappij scherp te maken. Sommige samenwerkingsverbanden richten zich op beide. Ook werd er binnen een samenwerkingsverband wel eens een verschuiving geconstateerd van een meer marktgerichte insteek naar een meer maatschappelijke insteek. Het streven was om uit elk kwadrant ongeveer evenveel samenwerkingsverbanden te selecteren voor het onderzoek. De samenwerkingsverbanden bleken gericht op verschillende thema's: gebiedsfuncties en/of ruimtelijke ordening, natuur en landschap, biodiversiteit, energie, milieu, water, afzet of 'anders'. De gekozen samenwerkingsverbanden waren zo gelijkmatig mogelijk over deze thema's verdeeld.

3.2 Verwerking van de resultaten

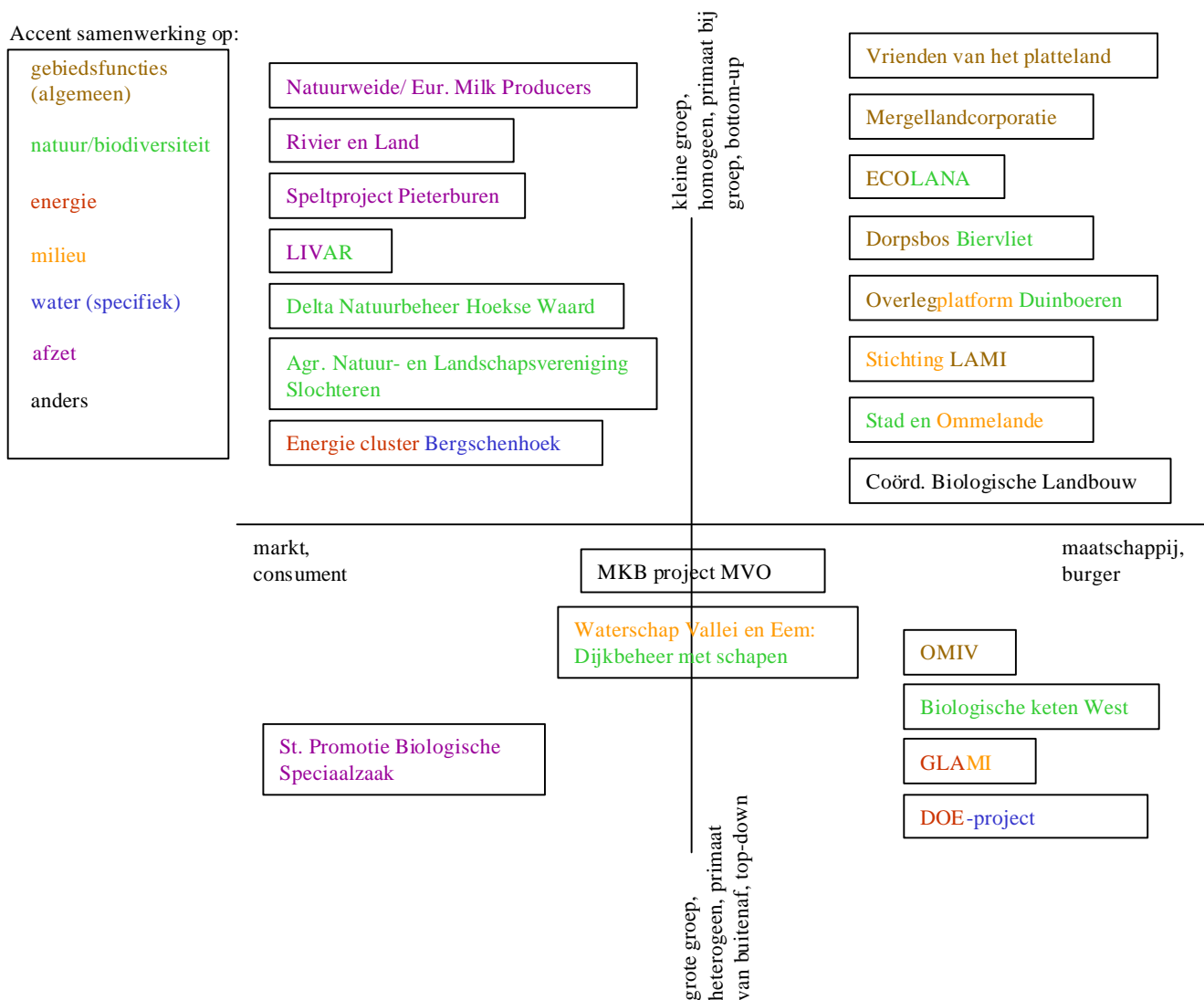
De tweeëntwintig nader geanalyseerde samenwerkingsverbanden zijn gescreend op de afzonderlijke onderdelen die in het in 2.5.3 beschreven analysekader worden vermeld. Hiervoor is een vragenlijst ontwikkeld waarin de elementen van het analysekader terug te vinden zijn (bijlage 1). Per onderdeel van het analysekader is bekeken of een samenwerkingsverband hier wel, niet of min of meer aan voldeed (respectievelijk score 2, 0 of 1). Dit werd geanalyseerd voor alle samenwerkingsverbanden tezamen. Daarnaast werden vergelijkingen gemaakt tussen samenwerkingsverbanden die bottom-up dan wel top-down werden georganiseerd en samenwerkingsverbanden die gericht waren op de maatschappij op de markt of op beide. Omdat het aantal gescreende samenwerkingsverbanden relatief beperkt was, zijn de vermelde resultaten meer indicaties dan harde feiten. De verschillen tussen de verschillende typen samenwerkingsverbanden (markt- versus maatschappijgericht en top-down versus bottom-up georganiseerd) zijn statistisch geanalyseerd met behulp van de Wilcoxon-Mann-Whitney test voor twee onafhankelijke steekproeven (Siegel en Castellan, 1988). Dit is een parameter vrije toets die geschikt is voor kleine steekproeven (de verschillende typen samenwerkingsverbanden vormen de afzonderlijke steekproeven). De nulhypothese is dat de verschillende steekproeven afkomstig zijn uit dezelfde populatie. Omdat het gaat om een toets voor twee onafhankelijke steekproeven zijn de samenwerkingsverbanden die zowel markt- als maatschappijgericht waren buiten beschouwing gelaten bij het toetsen van de verschillen tussen markt- en maatschappijgerichte

samenwerkingsverbanden. Er waren ook slechts twee van deze ‘gecombineerde’ samenwerkingsverbanden.

4. Resultaten

4.1 Beschrijving van de samenwerkingsverbanden

In totaal zijn tweeëntwintig samenwerkingsverbanden nader gescreend door middel van telefonische interviews. Twaalf van deze samenwerkingsverbanden (55%) waren gericht op de maatschappij, acht waren gericht op de markt (36%) en twee waren gericht op de maatschappij en op de markt (9%). De verdeling bottom-up of top-down georganiseerd was 15 (68%) om 7 (32%). Van de maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden waren er 8 bottom-up georganiseerd (67%), van de marktgerichte 7 (88%) en van de verbanden die gericht waren op de maatschappij en de markt geen. De maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden waren vooral gericht op gebiedsfuncties (verbreed platteland), natuur en biodiversiteit en het milieu. De marktgerichte samenwerkingsverbanden waren vooral gericht op afzet en natuur en biodiversiteit. Figuur 2 geeft de verdeling van de gescreende samenwerkingsverbanden. In bijlage 2 staat een korte beschrijving van elk samenwerkingsverband.



Figuur 2: Het indelingsprincipe van de gescreende samenwerkingsverbanden

4.2 Aanleiding voor ontstaan/ oprichting van samenwerkingsverbanden

De aanleidingen voor het ontstaan van de gescreende samenwerkingsverbanden hebben vaak een relatie met de sterkten en zwakten, en de kansen en bedreigingen die de initiatiefnemers zien. De bottom-up georganiseerde samenwerkingsverbanden zijn vaak ontstaan vanwege een behoefte aan verbetering van de economische positie van de bedrijven. Vaak is het een zoeken naar een verbreding van het landbouwbedrijf naar natuurbeheer, streekproducten, biologische landbouw of een nieuwe afzetmogelijkheid. De combinatie van de interne zwakte (zwakke economische positie) en de kansen in de omgeving biedt aanleiding tot het oprichten van een samenwerkingsverband met meerdere bedrijven. Hierdoor kunnen taken worden verdeeld of schaalvoordelen worden verkregen. De top-down georganiseerde samenwerkingsverbanden spelen vaak in op een bepaald beleid of een behoefte van de samenleving. Natuurbeheer, Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), biologische landbouw, milieunormen of reconstructiewetgeving zijn daar voorbeelden van.

Het onderscheid in marktgerichte samenwerkingsverbanden en maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden komt ook terug in de aanleiding voor het ontstaan van de samenwerkingsverbanden. Bij marktgerichte samenwerkingsverbanden speelt het economisch perspectief (afzet of kostenbesparing) een hoofdrol in tegenstelling tot de maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden waarbij de maatschappelijke bijdrage de hoofdrol speelt. De economische baten spelen in deze samenwerkingsverbanden ook een rol maar niet zo nadrukkelijk.

4.3 Doelstelling van samenwerkingsverbanden

De doelstellingen van de gescreende samenwerkingsverbanden zijn meestal door alle deelnemende partijen gezamenlijk geformuleerd. Het kwam ook een enkele keer voor dat de initiatiefnemende partij de doelstelling al geformuleerd had en dat de andere partners van het samenwerkingsverband zich daarbij aansloten.

Ook hier kan onderscheid gemaakt worden tussen bottom-up en top-down georganiseerde samenwerkingsverbanden en markt en maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden. Het verschil tussen bottom-up en top-down georganiseerde samenwerkingsverbanden is dat de doelstellingen van top-down georganiseerde samenwerkingsverbanden vaak gericht zijn op partijen (meestal boeren en tuinders) die zelf geen actieve partij zijn in het samenwerkingsverband, terwijl het behalen van de doelstelling wel afhankelijk is van de inzet van deze niet actief betrokken partijen. Bij bottom-up georganiseerde samenwerkingsverbanden zijn degene die de doelstellingen moeten halen meestal wel een actieve partij in het samenwerkingsverband.

Het onderscheid in doelstellingen van marktgerichte samenwerkingsverbanden en maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden is dat bij marktgerichte samenwerkingsverbanden het economisch perspectief (afzet of inkomen) een hoofdrol speelt en bij maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden de maatschappelijke bijdrage. De doelstellingen zijn bij beide typen samenwerkingsverbanden gericht op duurzaamheid of duurzame landbouw, maar bij de

marktgerichte samenwerkingsverbanden vaker indirect. Duurzame landbouw is dan een ontwikkelingsrichting die geld op kan leveren.

4.4 In hoeverre is voldaan aan de voorwaarden voor verandering?

4.4.1 Algemeen

Alle samenwerkingsverbanden hadden tot doel iets te veranderen. Daarom is gekeken in hoeverre de 22 gescreende samenwerkingsverbanden voldeden aan de randvoorwaarden voor verandering, zoals die door Ypma en Van Gaasbeek (2001) zijn omschreven (tabel 1). Bijna de helft (41%) van de gescreende samenwerkingsverbanden voldeden wel of min of meer aan alle randvoorwaarden voor verandering; ruim de helft (59%) voldeed dus niet. Van de negen samenwerkingsverbanden die wel of min of meer aan alle randvoorwaarden voor verandering voldeden, waren er vier top-down georganiseerd en vijf bottom-up; vier waren marktgericht, drie maatschappijgericht en twee waren zowel markt als maatschappijgericht.

Het vaakst werd niet voldaan aan de randvoorwaarden 'toenemende druk tot veranderen' en 'capaciteit tot veranderen' (tabel 1).

Tabel 1: De mate waarin de 22 gescreende samenwerkingsverbanden voldeden aan de voorwaarden voor een succesvolle verandering (in %).

Voorwaarden voor verandering	Wel	Min of meer	Niet
Toenemende druk tot veranderen	45	23	32
Heldere gemeenschappelijke doelstellingen	68	27	5
Relatie doelstelling-instrument helder	45	50	5
Capaciteit tot veranderen	23	50	27
Gefaseerde implementatie	54	41	5

4.4.2 Een toenemende druk tot veranderen

Bij 68% van de samenwerkingsverbanden was er wel of min of meer sprake van een toenemende druk tot veranderen. Uit de telefonische interviews bleek dat deze druk bij marktgerichte samenwerkingsverbanden vaak ontstaan is door een veranderend economisch tij waardoor behoefte is ontstaan aan kostenbesparing of nieuwe afzetmogelijkheden. Bij maatschappelijk gerichte samenwerkingsverbanden of samenwerkingsverbanden die zowel op de markt als op de maatschappij gericht zijn is de druk vooral ontstaan door nationale regelgeving met regionale effecten (bijvoorbeeld reconstructie), of door crises, de instelling van natuurgebied, functieverandering van het platteland en/ of normen ten aanzien van het milieu.

4.4.3 Heldere gemeenschappelijke doelstellingen

Bij 96% van de gescreende samenwerkingsverbanden was er sprake van 'gemeenschappelijke heldere doelstellingen'. Bij marktgerichte samenwerkingsverbanden die bottom-up tot stand gekomen zijn, zijn deze doelstellingen vaak opgesteld door de agrarische ondernemers zelf. Partijen die later bij de samenwerkingsverbanden betrokken zijn kunnen zich wel altijd vinden in

de doelstellingen. Bij samenwerkingsverbanden die gericht zijn op de maatschappij of op zowel de maatschappij als de markt komt de doelstelling vaak in onderling overleg tot stand. Agrarische ondernemers zijn dan niet altijd betrokken. Wel is er steeds sprake van een goede harmonie tussen de partijen.

4.4.4 Relatie tussen doelstelling en instrument

De relatie tussen de doelstelling en het instrument is vrijwel altijd helder: 96% Van de gescreende samenwerkingsverbanden scoort 'wel' of 'min of meer'. De activiteiten die in het samenwerkingsverband worden ontplooid worden in dit geval als 'instrument' opgevat (zie 2.3). In 96% van de gevallen dragen de activiteiten die binnen het samenwerkingsverband worden ontplooid dus bij aan het behalen van de doelstelling. Bij samenwerkingsverbanden die uitsluitend op de maatschappij gericht zijn of op de maatschappij en de markt dient de samenwerking vooral als een krachtenbundeling van gemeenschappelijke belangen ten aanzien van het beleid en om 'kritische massa' te verkrijgen. Bij samenwerkingsverbanden die op de markt gericht zijn is er ook sprake van samenwerking om schaalvoordeel te halen of een goede taakverdeling te maken opdat ieders expertise optimaal benut wordt.

4.4.5 Capaciteit tot veranderen

De capaciteit tot veranderen (geld, kennis, technologie, organisatievermogen en dergelijke) is niet aanwezig bij 27% van de gescreende samenwerkingsverbanden. Dit betreft alleen samenwerkingsverbanden die bottom-up georganiseerd zijn; van de 15 samenwerkingsverbanden die bottom-up georganiseerd zijn, beschikken er 6 (40%) niet over voldoende capaciteit tot veranderen. Vijf daarvan zijn uitsluitend gericht op de maatschappij en één is gericht op de markt. Marktgerichte samenwerkingsverbanden beschikken ook vaker over voldoende capaciteit om te veranderen dan maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden ($p < 0,05$; $Z = -2,3$). Een ongunstig institutioneel klimaat (bijvoorbeeld bij LNV, banken, Staatsbosbeheer, Rijkswaterstaat) wordt vaak genoemd als oorzaak van een gebrek aan capaciteit. Als banken omschakeling niet zien zitten zullen ze niet meewerken aan omschakeling. LNV wordt nogal eens een 'averechtse regelgeving', gebrek aan vertrouwen in samenwerkingsverbanden en 'maar één weg naar Rome zien' verweten. Rijkswaterstaat wordt verweten dat zij onnodige en onpraktische eisen stelt aan het dijkbeheer door boeren.

4.4.6 Gefaseerde implementatie

Bij 96% van de gescreende samenwerkingsverbanden was er wel of min of meer sprake van een gefaseerde implementatie. Het maakte daarbij niet uit of de samenwerkingsverbanden gericht waren op de maatschappij, op de markt of op beide. Mogelijke stappen die deel uit maken van een gefaseerde implementatie zijn: eerst rollen afbakenen, gaandeweg ambitieuzer worden, inspelen op nieuwe ontwikkelingen, startfinanciering gebruiken om te investeren in marktkansen en fondsen werven om huidige ideeën te verwezenlijken. Als de samenwerking niet goed verliep was dit omdat men nog in de praatfase was en geen overeenkomst kon bereiken of omdat men te snel van start was gegaan zonder inzicht in de kosten.

4.5 Voorwaarden voor en bijdrage aan transitie

4.5.1 Algemeen

De samenwerkingsverbanden werden gescreend op de mate waarin ze voldeden aan voorwaarden voor transitie (tabel 2). Uit de resultaten bleek dat er bij alle gescreende samenwerkingsverbanden wel of min of meer sprake was van gemeenschappelijke of aansluitende belangen en dat ze ook alle bijdroegen aan duurzaamheid. Bij 68% van de samenwerkingsverbanden was er sprake van meerdere heterogene partijen met in beginsel uiteenlopende belangen. 82% Van de samenwerkingsverbanden droegen bij aan transitie omdat er kennisoverdracht plaats vond en 73% ervan deed dit omdat er sprake was van leren (bewustwording) bij de deelnemers. De meeste samenwerkingsverbanden kwamen bottom-up tot stand (68%). Bij 64% van de samenwerkingsverbanden was er niet echt sprake van experimenteerruimte.

Het is moeilijk om aan te geven of de samenwerkingsverbanden ook echt bijdroegen aan een structurele verandering of dat het slechts ging om een incrementele verbetering. Hiervoor zou dieper ingegaan moeten worden op de samenwerkingsverbanden en daarvoor zijn telefonische interviews een te beperkt middel.

Tabel 2: De mate waarin de 22 gescreende samenwerkingsverbanden kenmerken hadden van transitieprocessen (in %).

Kenmerken van transitie	Wel	Min of meer	Niet
Meerdere heterogene partijen	64	4	32
Gemeenschappelijke of aansluitende belangen	54	46	0
Bijdrage aan duurzaamheid	86	14	0
Vond kennisoverdracht plaats?	59	23	18
Was er ruimte om te leren (ook bewustwording)?	50	23	27
Bottom-up tot stand gekomen?	68	0	32
Speelde een interne prikkel een rol?	50	0	50
Was er experimenteerruimte?	24	13	63

4.5.2 Bottom-up of top-down georganiseerde samenwerkingsverbanden

Over het algemeen leken de gescreende samenwerkingsverbanden redelijk bij te dragen aan transitie of te voldoen aan voorwaarden ervoor. Dit gold in mindere mate voor de voorwaarde 'experimenteerruimte'. Dit verschilde echter wel per 'soort' samenwerkingsverband. Bij kleine, homogene groepen, met de nadruk op bottom-up processen was er in ruim de helft van de gevallen sprake van experimenteerruimte. Bij de gescreende samenwerkingsverbanden die meer top-down georganiseerd en heterogeen van samenstelling waren, was er in geen van de gevallen sprake van experimenteerruimte (tabel 3). Dit verschil was significant ($p < 0,05$; $Z = -2,3$)

Tabel 3: Verschillen tussen samenwerkingsverbanden die “bottom-up” of “top-down” tot stand gekomen zijn met betrekking tot de mate waarin ze kenmerken van transitieprocessen hadden (weergegeven is het percentage van de samenwerkingsverbanden dat deze kenmerken ‘wel’ of ‘min of meer’ had).

Kenmerken van transitie	Bottom-up (n=15)	Top-down (n=7)
Meerdere heterogene partijen	67	72
Gemeenschappelijke of aansluitende belangen	100	100
Bijdrage aan duurzaamheid	100	100
Vond kennisoverdracht plaats?	80	86
Was er ruimte om te leren (ook bewustwording)?	87	86
Speelde een interne prikkel een rol?	60	29
Was er experimenteer ruimte?	53	0

4.5.3 Samenwerkingsverbanden die gericht zijn op de maatschappij, op de markt of op beide

Over het algemeen voldeden de gescreende samenwerkingsverbanden redelijk aan de voorwaarden voor transitie. Er waren wel verschillen tussen samenwerkingsverbanden die gericht waren op de markt, op de maatschappij of op beide (tabel 4). Bij marktgerichte samenwerkingsverbanden was er minder vaak sprake van meerdere heterogene partijen met in beginsel uiteenlopende belangen ($p < 0,05$; $Z = -2,3$). Ook was er minder sprake van bewustwording of ruimte om te leren ($p < 0,05$; $Z = -2,5$). Kennisverspreiding betrof met name promotie en niet zozeer kennisverbreding. Marktgerichte samenwerkingsverbanden waren vaak gericht op het verbeteren van de afzet. Dit werd soms wel gecombineerd met (andere) duurzaamheidsthema's zoals diervriendelijkheid, milieubewustzijn of het versterken van de relatie burger-boer. Er was een tendens dat marktgerichte vaker door een interne prikkel tot stand kwamen dan maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden ($p < 0,10$; $Z = -2,1$). Ook was er een tendens dat er binnen maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden meer ruimte was voor experimenten ($p < 0,10$; $Z = 2,2$).

Maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden hadden thema's als milieu, natuur en landschap, plattelandsverbreding en omschakelen naar biologische landbouw. Ze doen aan kennisverspreiding en kennisverbreding door het creëren van draagvlak, het uitbrengen van schriftelijk materiaal, het organiseren van bijeenkomsten en dergelijke.

Tabel 4: Verschillen tussen samenwerkingsverbanden die maatschappijgericht, marktgericht of beide zijn met betrekking tot de mate waarin ze kenmerken van transitieprocessen hadden (weergegeven is het percentage van de samenwerkingsverbanden dat deze kenmerken ‘wel’ of ‘min of meer’ had).

Kenmerken van transitie	Maatschappij (n=12)	Markt (n=8)	Beide (n=2)
Meerdere heterogene partijen	92	38	100
Gemeenschappelijke of aansluitende belangen	100	100	100
Bijdrage aan duurzaamheid	100	100	100
Vond kennisoverdracht plaats?	92	63	100
Was er ruimte om te leren (ook bewustwording)?	100	38	50
Bottom-up tot stand gekomen?	67	88	0
Speelde een interne prikkel een rol?	25	75	100
Was er experimenteeruimte?	58	13	100

4.6 De rol van de overheid

4.6.1 Algemeen

De overheid speelde meestal wel een rol in de gescreende samenwerkingsverbanden. Slechts bij 14% ervan was dit niet het geval. De rol van de overheid was meestal niet gelijkwaardig (bij 59% van de samenwerkingsverbanden). Wel was de rol die de overheid speelde bij 64% van de samenwerkingsverbanden ook ‘actief’ te noemen. Met actief wordt in dit kader een rol bedoeld die meer is dan het verstrekken van subsidie. Een dergelijke actieve rol, meestal als participant in het samenwerkingsverband, wordt vaak gespeeld door lokale overheden als gemeenten en provincies. De nationale overheid speelt vooral een rol als subsidieverstrekker. Zij is ook vaak kaderstellend. Dit wordt niet altijd op prijs gesteld. Bij 23% van de samenwerkingsverbanden wordt de rol van de overheid niet als een goede bestempeld (tabel 5). Het ‘verwijt’ is in deze gevallen meestal dat de regelgeving te knellend is en/ of de overheid te kaderstellend werkt.

Tabel 5: De rol van de overheid in de 22 gescreende samenwerkingsverbanden volgens de geïnterviewde vertegenwoordiger (in %).

Rol van de overheid:	Wel	Min of meer	Niet
Speelde overheid rol?	72	14	14
Speelde overheid een gelijkwaardige rol?	14	27	59
Speelde overheid actieve rol (anders dan subsidie)?	46	18	36
Speelde overheid een goede rol?	41	36	23

4.6.2 Samenwerkingsverbanden die bottom-up of top-down tot stand gekomen zijn

In tabel 6 is de rol van de overheid weergegeven van samenwerkingsverbanden die bottom-up of top-down georganiseerd zijn. De meest opvallende resultaten zijn dat de rol van de overheid in de gescreende samenwerkingsverbanden die top-down georganiseerd zijn in geen enkel geval

gelijkwaardig is en in de gescreende samenwerkingsverbanden die bottom-up georganiseerd zijn in ‘slechts’ 53% van de gevallen. Het verschil is niet significant.

Tabel 6: Verschillen tussen samenwerkingsverbanden die bottom-up of top-down tot stand gekomen zijn en de rol van de overheid daarbij (weergegeven is het percentage van de samenwerkingsverbanden waarin de overheid ‘wel’ of ‘min of meer’ een rol speelde).

Rol van de overheid:	Bottom-up (n=15)	Top-down (n=7)
Speelde overheid rol?	87	86
Speelde de overheid een gelijkwaardige rol?	53	0
Speelde overheid actieve rol (anders dan subsidie)?	60	86
Speelde overheid een goede rol?	80	71

4.6.3 Samenwerkingsverbanden die zijn gericht op de markt, op de maatschappij of op beide

Tabel 7 geeft aan hoe de rol van de overheid eruit ziet in markt-, maatschappij- en ‘gecombineerde’ samenwerkingsverbanden. Er is een tendens dat de overheid in marktgerichte samenwerkingsverbanden minder vaak een actieve rol speelt dan in maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden ($p < 0,10$; $Z = -2,0$)

Tabel 7: Verschillen tussen samenwerkingsverbanden die maatschappijgericht, marktgericht of beide zijn en de rol van de overheid daarbij (weergegeven is het percentage van de samenwerkingsverbanden waarin de overheid ‘wel’ of ‘min of meer’ een rol speelde).

Rol van de overheid:	Maatschappij (n=9)	Markt (n=6)	Beide (n=7)
Speelde overheid rol?	92	75	100
Speelde de overheid een gelijkwaardige rol?	50	38	0
Speelde overheid actieve rol (anders dan subsidie)?	83	38	50
Speelde overheid een goede rol?	92	63	50

4.6.4 Gelijkwaardige rol van de overheid of niet?

In eerdere paragrafen (4.6.1 en 4.6.2) werd reeds vermeld dat de overheid niet altijd een gelijkwaardige rol speelde in de gescreende samenwerkingsverbanden (tabel 5 en tabel 6). Een gelijkwaardige rol van de overheid is een belangrijk element van transitieprocessen. Daarom is ook gekeken naar verschillen tussen samenwerkingsverbanden waarin de overheid wel of niet een gelijkwaardige rol speelt. Bij negen samenwerkingsverbanden is dit wel het geval (41%); bij dertien niet (59%). Uit de resultaten blijkt dat er bij samenwerkingsverbanden waarin de overheid een gelijkwaardige rol speelt vaker sprake is van experimenteeruimte (67% versus 15%) ($p < 0,05$; $Z = -2,4$). Daarnaast is er een tendens gevonden dat er ook vaker sprake is van een actieve rol van de overheid als deze gelijkwaardig is (89% bij samenwerkingsverbanden waarin overheid een gelijkwaardige rol speelt versus 46% bij samenwerkingsverbanden waarin dit niet het geval is) ($p < 0,10$; $Z = -2,0$)

5. Discussie

5.1 De bijdrage van samenwerkingsverbanden aan transitie

Samenwerkingsverbanden kunnen een bijdrage leveren aan de transitie naar duurzame landbouw. Het valt op dat alle (of bijna alle) samenwerkingsverbanden voldoen aan een aantal randvoorwaarden voor transitie die ook in hoofdstuk 2 zijn genoemd (Rotmans et al., 2000; Van Mierlo, Wageningen-UR, persoonlijke mededeling). Het betreft de randvoorwaarden 'heldere gemeenschappelijke doelstellingen', 'gemeenschappelijke of op elkaar aansluitende belangen' en 'bijdrage aan duurzaamheid'. Er zijn een aantal randvoorwaarden voor verandering of transitie waaraan niet alle samenwerkingsverbanden voldoen. Zo is er bij de gescreende samenwerkingsverbanden niet altijd sprake van experimenteerruimte of een toenemende druk tot veranderen. Ook is de capaciteit tot veranderen niet altijd aanwezig en is er niet altijd sprake van meerdere heterogene partijen met in beginsel uiteenlopende belangen. Tenslotte is er niet altijd sprake van een bijdrage aan transitie in de vorm van kennisoverdracht, bewustwording of ruimte om te leren..

In het literatuuroverzicht (hoofdstuk 2) kwam ook nog naar voren dat het proces binnen een samenwerkingsverband belangrijk is om succesvol te kunnen zijn (Buurma et al., 2003; Vermunt et al., 2003; provincie Drenthe, 1997) en dat er, om daadwerkelijk bij te kunnen dragen aan transitie, een structurele verandering of systeeminnovatie nagestreefd dient te worden en geen incrementele verbetering (Van Mierlo, Wageningen-UR, persoonlijke mededeling, 2003). De telefonische interviews waren echter niet geschikt om dergelijke complexe zaken volledig te achterhalen. Overigens bestond de indruk dat de gescreende samenwerking eerder een incrementele verbetering dan een structurele verandering nastreefden. De samenwerkingsverbanden hadden ook vaak een ad hoc karakter (waren niet ingebed in een breed gedragen maatschappelijke visie over duurzame landbouw) en het is de vraag of er voldoende professionaliteit onder de deelnemers aanwezig was. Volgens Glasbergen en Groenenberg (2000) zijn dit belangrijke succesfactoren voor samenwerkingsverbanden (zie ook 2.5.2).

5.2 Verschillende typen samenwerkingsverbanden

Het maakt uit of de samenwerkingsverbanden maatschappij of marktgericht zijn. Uit de telefonische interviews bleek dat de aanleidingen voor het ontstaan van de gescreende samenwerkingsverbanden vaak een relatie hadden met de sterkten en zwakten, en de kansen en bedreigingen die de initiatiefnemers zien. Over het algemeen lijken marktgerichte samenwerkingsverbanden minder vaak te voldoen aan de diverse voorwaarden voor verandering en/ of transitie dan samenwerkingsverbanden die uitsluitend maatschappijgericht zijn of gericht op beide. Bij marktgerichte samenwerkingsverbanden is er minder vaak sprake van meerdere heterogene partijen met in beginsel uiteenlopende belangen en minder vaak sprake van bewustwording en ruimte om te leren. Kennisverspreiding betreft ook vooral promotie. Verbetering van de afzet van bestaande of nieuwe producten (bijvoorbeeld landschapsbeheer) is ook vaak het belangrijkste doel. De overheid speelt bij marktgerichte samenwerkingsverbanden ook minder vaak een actieve rol.

Het onderscheid top-down of bottom-up tot stand gekomen lijkt ook effect te hebben op de mate waarin wordt voldaan aan de voorwaarden voor verandering en/of transitie. Bij ruim de helft van de samenwerkingsverbanden die bottom-up tot stand gekomen zijn was er nog sprake van experimenteeruimte. Dit element van transitie ontbrak helemaal bij de gescreende samenwerkingsverbanden die top-down tot stand gekomen waren. Het ontbreken van capaciteit voor verandering werd alleen gezien bij (een deel van de) samenwerkingsverbanden die bottom-up tot stand gekomen zijn. Dit kan mogelijk verklaard worden uit het feit dat de coördinatoren, projectleiders of contactpersonen van de samenwerkingsverbanden zijn ondervraagd tijdens de telefonische interviews. Een top-down structuur kan het gevaar met zich mee brengen dat geluiden van tekortschietende capaciteit onder de deelnemende primaire producenten de coördinatoren niet bereiken.

5.3 De rol van de verschillende overheden

5.3.1 Gelijkwaardige rol

Een belangrijke voorwaarde voor transitie (zie hoofdstuk2; Rotmans et al., 2000) waaraan het nogal eens leek te ontbreken in de gescreende samenwerkingsverbanden is een 'gelijkwaardige rol van de overheid'. Dit element van transitie ontbrak bij alle top-down georganiseerde samenwerkingsverbanden en bij bijna de helft van de bottom-up georganiseerde samenwerkingsverbanden. Van Wijk et al. (2001) bouwen de 'gelijkwaardige rol van de overheid' uit: "De overheid is één van de spelers in de maatschappij, maar wel één met een regie-taak. Inhoudelijk draagt de overheid bij aan het ontwikkelen en uitdragen van een lange termijn visie en de daarbijbehorende doelstellingen en procesmatig fungeert de overheid als aanjager en facilitator van het transitieproces. Het gaat om het mobiliseren van de betrokken maatschappelijke actoren, het aanjagen van een gezamenlijk leerproces, het scheppen van kansen en uitdagingen voor ondernemers en het creëren van randvoorwaarden waarbinnen het proces kan gedijen...Overigens is de specifieke rol van de overheid ook afhankelijk van de fase waarin de transitie zich bevindt..." In de VROM-notitie 'Over Transities, Partnerschap en Allianties' (VROM, 2003b) worden vijf mogelijke rollen genoemd die zowel rijksoverheid als lokale overheden kunnen vervullen in transitieprocessen:

1. Wetgever. In deze rol wordt het scheppen van de juiste voorwaarden benadrukt door het verbieden van bepaalde activiteiten of het aangeven van minimum standaarden;
2. Stimulator. In deze rol wordt het stimuleren van duurzaam ondernemen benadrukt door het inzetten van beleidsinstrumenten als subsidies en belastingverlichting;
3. Facilitator. Hier wordt het optreden als partner voor bedrijven of andere stakeholders genoemd om gezamenlijk bepaalde activiteiten op te zetten;
4. Marktspeeler. Hier wordt bedoeld op het inkoopbeleid van (lokale) overheden om de markt in een maatschappelijk verantwoorde richting te sturen.
5. Rolmodel. In deze rol wordt van (lokale) overheden verwacht dat ze in hun eigen organisaties duurzaam ondernemen implementeren en daarmee aangeven dat ze het onderwerp serieus nemen.

5.3.2 Opvoeren van de druk tot veranderen

Een gelijkwaardige rol van de overheid is belangrijk maar ook bij andere randvoorwaarden voor transitie kan de overheid een rol spelen. Dit geldt bijvoorbeeld voor de voorwaarde ‘toenemende druk tot veranderen’. Deze wordt vaak door de overheid ‘veroorzaakt’ (en ook vaak door respondenten als zodanig benoemd) omdat wet- en regelgeving wordt aangescherpt, functies van het platteland moeten veranderen en dergelijke. Als de overheid een transitie naar duurzame landbouw ambieert, zou ze de ‘druk’ om in transitie te gaan dus kunnen opvoeren met andere instrumenten naast wet- en regelgeving. Daar zijn verschillende manieren voor. Arts et al. (2001) noemen in het kader van de omschakeling naar biologische landbouw de concurrentiestrategie, gericht op het verdrijven van de gangbare door de biologische landbouw, en de assimilatiestrategie, gericht op het van binnenuit omvormen van de gangbare landbouw. Bij de eerste strategie passen beleidsopties als het versterken van het externe imago van de biologische landbouw en het ontwikkelen van een eigen kennisinfrastructuur en bij de tweede beleidsopties als de aanpassing van het prijssignaal via de markt, de integratie van de kennisinfrastructuur en een innovatieve grondpolitiek. Daarnaast noemen Arts et al. (2001) min of meer strategisch ‘neutrale’ beleidsopties zoals fiscale maatregelen en de beïnvloeding van de grondprijzen.

5.3.3 Vergroten van de capaciteit tot veranderen

Uit de telefonische interviews blijkt dat vooral de lokale overheden een rol spelen in het vergroten van de capaciteit tot veranderen. Regelmatig participeren de provinciale en gemeentelijke overheden en waterschappen in een samenwerkingsverband, wat meestal wel op prijs gesteld wordt. De centrale overheid heeft een meer passieve rol via algemene regelingen, zoals subsidies. Capaciteit behelst echter meer dan alleen het verstrekken van (financiële) middelen of het verlenen van personele ondersteuning. Het heeft ook te maken met de capaciteit vaardigheden, competenties en persoonlijkheidskenmerken van de deelnemers van het samenwerkingsverband. Een overheid kan daar weinig of niets aan veranderen.

5.3.4 Ruimte om te leren

Andere aspecten van transitie waarin de overheid slechts een beperkte rol kan spelen zijn kennisoverdracht, bewustwording en ruimte om te leren. Een bewustwordingsproces kan je nu eenmaal niet afdwingen. In veel gevallen is de ondernemer zich ook niet bewust van de problematiek of heeft hij niet de juiste capaciteiten, vaardigheden, competenties en persoonlijkheidskenmerken om om te schakelen (zie bijvoorbeeld De Lauwere et al., 2002; Theuws et al., 2002). Daarbij past een traject van kennisoverdracht, trainen, coachen en experimenteren. Het is echter meer aan de ondernemer zelf om deze factoren te versterken, bijvoorbeeld door middel van een cursus (De Lauwere et al., 2004). De overheid heeft daar weinig invloed op. De overheid kan wel, als zij financiële middelen ter beschikking stelt, ‘eisen’ dat een deel van het budget aan bewustwording, kennisoverdracht en ‘ruimte om te leren’ wordt besteed. Daar hoort dan wel bij dat tevoren de te leveren inspanningen en de verwachte effecten worden vastgesteld. Indicatoren van effecten hebben bijvoorbeeld te maken met kengetallen ten aanzien van milieubelasting, aantal bereikte of participerende actoren en de (interactieve) processen die in gang zijn gezet.

Ook kan de overheid behulpzaam zijn – of financiële ondersteuning bieden – bij het creëren van een omgeving waarin bewustwording tot stand kan komen. Samenwerkingsverbanden kunnen een geschikte omgeving zijn als voldoende aan de voorwaarden voor gelijkwaardigheid van deelnemende partijen wordt voldaan. Uit het ‘Motievenonderzoek’ (De Lauwere et al., 2003) bleek dat stimuleringsprojecten ook een geschikte omgeving kunnen bieden. Een goede mix van ‘learning by doing’, persoonlijke begeleiding en groepsdiscussies bleken succesvol.

5.3.5. Experimenteerruimte

De agrarisch ondernemer heeft te maken met een veelheid aan regels en wetten, die zijn uitgevaardigd door uiteenlopende instanties (zoals VROM, LVN, de gemeente, het waterschap) en met uiteenlopende doelen (zoals bescherming grondwater, dierenwelzijn, bestemmingsplan). Sommige van deze regels zijn strijdig met elkaar of hebben geen relatie met de beoogde doelen. Dit kan een boer belemmeren om naar minder gebruikelijke oplossingen te zoeken. Een veel gehoorde ‘klacht’ bij potentiële omschakelaars is dan ook dat er een gebrek aan experimenteerruimte is (Taskforce Waardevolle Landbouw, 2001; De Lauwere et al., 2003). Dit wordt meer gevoeld bij top-down georganiseerde samenwerkingsverbanden dan bij bottom-up georganiseerde samenwerkingsverbanden. Hierin kan de overheid ook behulpzaam zijn. Een algemene stelregel ‘hoe om te gaan met experimenteerruimte’ is moeilijk te geven. Waarschijnlijk hangt dit af van het ‘type’ experiment. De centrale overheid zou een samenwerkingsverband kunnen toestaan om bijvoorbeeld methodes ter vermindering van de milieubelasting uit te proberen, die niet binnen de wettelijke regels vallen. Een waterschap kan boeren bijvoorbeeld ruimte geven om te experimenteren met de inpassing van natuurbeheer op het bedrijf.

6. Conclusies

6.1 Algemeen

In het in dit rapport beschreven onderzoek is aandacht besteed aan transitieprocessen in de landbouwpraktijk en de rol van samenwerkingsverbanden daarin. Om transitie te laten slagen is samenwerking immers van essentieel belang. Voor het inventariseren van de kennis omtrent transitieprocessen is literatuuronderzoek uitgevoerd. Daarnaast zijn tweeëntwintig samenwerkingsverbanden uit de landbouwpraktijk gescreend door middel van telefonische interviews. Hierdoor was het mogelijk om in relatief korte tijd relatief veel samenwerkingsverbanden onder de loep te nemen. Omdat per samenwerkingsverband maar met één vertegenwoordiger gesproken werd, was het echter niet mogelijk erg gedetailleerde informatie te verkrijgen. De gevonden resultaten zijn daarom niet meer dan indicaties. Voorzichtigheid is dus geboden bij de interpretatie van de gepresenteerde conclusies.

6.2 Samenwerkingsverbanden in de land- en tuinbouw

Het is niet mogelijk om in het korte tijdsbestek dat voor dit project beschikbaar was een uitputtend overzicht te geven van alle bestaande samenwerkingsverbanden. Uit de zoektocht op internet en de gesprekken met relevante contactpersonen bleek dat het wel mogelijk is samenwerkingsverbanden in te delen volgens een bepaald indelingsprincipe. In dit project werd gekozen voor een indeling naar de wijze waarop de samenwerkingsverbanden tot stand gekomen waren (bottom-up of top-down) in combinatie met de vraag of de samenwerkingsverbanden gericht waren op de markt, de maatschappij of op beide. Ook werden diverse thema's onderscheiden. Dit betrof de thema's gebiedsfuncties/ ruimtelijke ordening, natuur/ biodiversiteit, energie, milieu, water, afzet of 'anders'. Daarnaast is gekozen voor regionale spreiding. Bij de selectie van de onderzochte samenwerkingsverbanden is dus een breed spectrum aan bod gekomen, zodat een zekere mate van representativiteit voor dergelijke groepen verondersteld mag worden, met name voor wat de land- en tuinbouw betreft.

Over de gescreende samenwerkingsverbanden kan het volgende geconcludeerd worden:

- Van de onderzochte samenwerkingsverbanden zijn de meeste maatschappijgericht en bottom-up georganiseerd met vooral aandacht voor de thema's gebiedsfuncties, natuur en biodiversiteit en milieu. De marktgerichte samenwerkingsverbanden hebben vooral aandacht voor afzet en natuur en biodiversiteit.
- De onderzochte bottom-up georganiseerde samenwerkingsverbanden zijn vaak ontstaan vanwege een behoefte aan verbetering van de economische positie van de bedrijven. De onderzochte top-down georganiseerde samenwerkingsverbanden spelen vaak in op een bepaald beleid of een behoefte van de samenleving.
- Bij de onderzochte marktgerichte samenwerkingsverbanden speelt het economisch perspectief (afzet of kostenbesparing) de hoofdrol.
- Bij de onderzochte maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden speelt de maatschappelijke bijdrage de hoofdrol, naast economische baten.

6.3 Samenwerkingsverbanden en transitie naar duurzame landbouw

De transitie van gangbare naar duurzame landbouw omvat een ingrijpende en structurele verandering (systeeminnovatie), waarbij meerdere, heterogene partijen zijn betrokken met in beginsel uiteenlopende belangen. Samenwerkingsverbanden spelen een essentiële rol in transitieprocessen. Bij de gescreende samenwerkingsverbanden is daarom onderzocht of zij kenmerken van transitieprocessen hadden. We concluderen het volgende:

- Alle gescreende samenwerkingsverbanden hadden kenmerken van transitieprocessen. Het betreft vooral gemeenschappelijke en heldere doelstellingen, gemeenschappelijke of op elkaar aansluitende belangen en het leveren van een bijdrage aan duurzaamheid;
- In de gescreende samenwerkingsverbanden ontbrak het nogal eens aan een toenemende druk tot veranderen, capaciteit om te veranderen, meerdere heterogene partijen met in beginsel uiteenlopende belangen, kennisoverdracht en ruimte om te leren;
- Vooral bij de top-down geïnitieerde samenwerkingsverbanden ontbrak het nogal eens aan experimenteerruimte of aan een gelijkwaardige rol van de overheid terwijl dit toch belangrijke ‘spelregels’ van transitie zijn.
- Maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden hebben ‘breder’ geformuleerde doelstellingen dan marktgerichte samenwerkingsverbanden. Naast economische doelen, streven ze ook maatschappelijke doelen na. Ze lijken ook meer bij te dragen aan transitie in de vorm van kennisoverdracht, bewustwording en ruimte om te leren dan marktgerichte samenwerkingsverbanden. Ook is er vaker sprake van meerdere heterogene partijen met in beginsel uiteenlopende belangen. Tenslotte speelt de overheid vaker een actieve rol in maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden.
- Marktgerichte samenwerkingsverbanden zijn meestal opgericht door ondernemers. Zij kunnen een krachtige bijdrage aan transitie leveren door de sterke intrinsieke motivatie onder de deelnemers. Ze zijn ook vaker door een interne prikkel tot stand gekomen dan maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden. Er participeren ook meer ‘gelijkgestemden’ (minder vaak partijen met uiteenlopende belangen) in dergelijke samenwerkingsverbanden, waarbij het binnenhalen van economische voordelen een sterk gemeenschappelijk doel vormt. Deze economische voordelen (door marktontwikkeling, schaalvoordelen en taakverdeling) als voornaamste gemeenschappelijk doel vormen zowel de kracht (sterke motivatie) als de zwakte (nauw geformuleerde doelstelling) met betrekking tot de bijdrage aan transitie.

6.4 De rol van verschillende overheden in samenwerkingsverbanden

De overheid moet een gelijkwaardige rol spelen in het transitieproces en heeft tegelijkertijd een regie-functie. Dit is een complexe rol die afhankelijk is van de fase waarin het transitieproces zich bevindt. Over de rol van de verschillende overheden in de gescreende samenwerkingsverbanden kunnen we het volgende concluderen:

- Meerdere samenwerkingsverbanden werden gehinderd door onduidelijke, ingewikkelde en contra-productieve regels. De overheid is primair verantwoordelijk voor een gunstig institutioneel klimaat.

- De overheid kan een rol spelen in het opvoeren van de druk om te veranderen en het bieden van experimenteerruimte aan initiatieven die duurzame landbouw beogen. De capaciteit om te veranderen kan de overheid maar ten dele beïnvloeden door het beschikbaar stellen van (financiële) middelen, personele ondersteuning of kennisontwikkeling omdat dit ten dele ook bij de potentiële omschakelaar zelf ligt. In een aantal samenwerkingsverbanden werden deze mogelijke ‘overheidsimpulsen’ gemist.
- Een actieve rol van lokale overheden in de samenwerkingsverbanden werd doorgaans wel gewaardeerd.

7. Aanbevelingen

7.1 Algemene aanbevelingen voor de overheid

De overheid heeft voelhorens nodig om te weten wat er in de praktijk leeft en welke initiatieven daar ontstaan. Pas dan kan zij haar rol in samenwerkingsverbanden optimaal vervullen en de gezamenlijke bijdrage aan de transitie naar duurzame landbouw helpen vergroten. Lokale overheden kunnen een brug slaan tussen de centrale overheid en het bedrijfsleven. De centrale overheid dient deze mogelijkheid ruimte te geven en te benutten.

Veel samenwerkingsverbanden voldoen niet aan alle voorwaarden voor transitie. De overheid kan vooral actief bijdragen aan de volgende voorwaarden:

- Het opvoeren van de druk tot veranderen via relevante beleidsmaatregelen of acties;
- Het vergroten van de capaciteit voor veranderen via de inbreng van (financiële) middelen of personele ondersteuning (de capaciteit hangt echter ook af van de kennis en vaardigheden van de (overige) deelnemers van het samenwerkingsverband);
- Het bieden van ruimte voor experimenteren;
- Een actieve en gelijkwaardige rol spelen in de transitieprocessen.

De gewenste rol van de overheid hangt samen met de aard van het samenwerkingsverband.

Marktgerichte samenwerkingsverbanden functioneren relatief autonoom en de deelnemers zijn vaak goed gemotiveerd. De overheid kan de regie dan overlaten aan de overige deelnemers en zich beperken tot financiële prikkels, personele ondersteuning en het bieden van ruimte voor experimenten, uiteraard met het doel om aspecten van duurzaamheid te bevorderen.

Maatschappijgerichte samenwerkingsverbanden zijn meestal door een externe prikkel tot stand gekomen. Een duidelijke regiefunctie voor de overheid sluit daar op aan. Wel dient de overheid te waken over de gelijkwaardigheid van haar rol in relatie tot die van de andere partijen.

Sommige taken, zoals landschapsbeheer, kan de overheid via zakelijke overeenkomsten uitbesteden aan de primaire sector. De opstelling van de overheid als klant kan dan verbeterd worden door de regelgeving beter af te stemmen op de boerenpraktijk en erop te vertrouwen dat de afspraken worden nagekomen. De overheid moet dus niet te veel invloed willen uitoefenen op wat de boeren precies doen; als het gewenste resultaat maar bereikt wordt.

De overheid moet meer nadruk leggen op kansen en sterkten in plaats van bedreigingen en zwakten. Dat kan door nieuwe oplossingsrichtingen te accepteren en te vertrouwen op zelfsturing binnen de samenwerkingsverbanden. Dit vraagt om minder strakke regelgeving en meer ruimte om te experimenteren.

Innovaties die bijdragen aan de transitie naar duurzame productie komen vaak slecht van de grond door uiteenlopende belangen. Ook verschilt de kennis waarover de verschillende partijen beschikken dikwijls te sterk. De overheid kan hulp bieden bij het inventariseren van gelijklopende strategische visies in het maatschappelijke krachtenveld rondom innovaties.

Vervolgens kunnen geschikte visies en partijen worden gebundeld in samenwerkingsverbanden ('socio-technische' netwerken) van telers, handelaren, kenniswerkers, maatschappelijke organisaties en natuurlijk de overheid zelf.

7.2 Mogelijkheden voor vervolgonderzoek

Dit onderzoek (2002, 2003 en verder) is onderdeel van een denkproces van opdrachtgever en onderzoekers in een veranderende beleidsomgeving van gewasbescherming. In 2002 was er aandacht voor het 'waarom' van de geringe omschakelingsbereidheid. Hiervoor zijn de motieven van boeren en tuinders om wel of niet om te schakelen naar geïntegreerde of biologische teelt onderzocht (De Lauwere et al., 2003). Geconstateerd werd dat gebrek aan samenwerking tussen de actoren, een gemeenschappelijk gedragen visie en in sommige gevallen tegengestelde belangen knelpunten zijn bij het omschakelingsproces naar duurzame landbouwmethoden. In het vervolgonderzoek in 2003 heeft vooral de 'hoe'-vraag centraal staan. Hoe bereik je dat agrarische ondernemers en de hen omringende actoren op een constructieve manier gaan samenwerken aan omschakeling naar geïntegreerde of biologische teelt? Hiervoor werd in 2003 een deskstudie uitgevoerd beschreven in onderliggend rapport. In 2004 vraagt de opdrachtgever een nadere specificering van het 'hoe' en 'wie'. De nadruk ligt meer op het krachtenveld rondom omschakeling en geïntegreerde gewasbescherming staat centraal. Tijdens een bijeenkomst met de opdrachtgever is de volgende probleemstelling geformuleerd:

“Onbekend is welke factoren van invloed zijn op de omschakeling naar geïntegreerde gewasbescherming, hoe deze factoren op elkaar inspelen en door wie ze op welke wijze worden beïnvloed”

Dit vormt de basis voor het vervolgonderzoek.

Referenties

- Arts, B., Bruns, M., Leroy, P., Liefferink, D. en Tatenhove, J. Biologisch groeien?! Een multi-actor analyse van het beleidsarrangement biologische landbouw (2000-2020). Leerstoelgroep Milieu en Beleid, Faculteit Beleidswetenschappen, Katholieke Universiteit Nijmegen, 2001.
- Broekhuizen, R. van, en Renting, H. Tussen pion en pionier: betekenis van initiatieven van boeren en tuinders. In: Broekhuizen, R. van en Renting, H. (redactie), Pioniers op het platteland: boeren en tuinders op zoek naar nieuwe overlevingsmogelijkheden. CLO-pers, Den Haag, 1994, pp. 7-15.
- Buurma, J.S., Buck, A.J. de, Klein Swormink, B., en Drost, H. Innovatieprocessen in de praktijk. Grondslagen voor een eigentijds innovatiedrieluik. LEI rapport 6.03.12, Den Haag, 2003.
- Grin, J., Graaf, H. van de, en Vergragt, P. Een derde generatie milieubeleid: een sociologisch perspectief en een beleidswetenschappelijk programma. *Beleidswetenschap* (1), 2003, 51-72.
- Graaf, H. van de, en Grin, J. Variëteit in rationaliteit en de legitimiteit van beleid. In: Abma, T., en in 't Veld, R. (redactie): *Handboek Beleidswetenschap –perspectieven, thema's, praktijkvoorbeelden – Boom, Amsterdam: 2001, pp. 208-221.*
- Glasbergen, P. en Groenenberg, R. Partners in duurzame energie: Samenwerkingsrelaties tussen milieuorganisaties en het bedrijfsleven. *Bestuurswetenschappen* (6), 2000, 462-481.
- Hoeve, A., en Drost, H. Leren vernieuwen: een onderzoek naar zoek- en leergedrag van agrarische ondernemers. In: De Lauwere, C.C., Verhaar, C.H.A., en Drost, H. (Eds.): *Het mysterie van het ondernemerschap: boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij.* IMAG-rapport 2002-02, Wageningen-UR, Wageningen, 2002, pp. 89-108.
- VROM, 2003a. Aansluiting, Binding en Commitment: Het abc van transitie. Notitie VROM (www.vrom.nl), maart 2003.
- VROM, 2003b. Over Transitie, Partnerschap en Allianties. Notitie VROM (www.vrom.nl), maart 2003.
- Lauwere, C.C. de, Verhaar, C.H.A. en Drost, H. Het mysterie van het ondernemerschap: boeren en tuinders op zoek naar nieuwe wegen in een dynamische maatschappij. IMAG-rapport 2002-02, Wageningen-UR, Wageningen, 2002.
- Lauwere, C.C. de, Buck, A.J. de, Smit, A.B., Buurma, J.S., Drost, H., Prins, H. en Theuws, L.W. Omschakelen naar geïntegreerde of biologische teelt: motieven, voorwaarden, risico's, mogelijke oplossingsrichtingen en de rol van de ondernemer. IMAG-rapport 2003-02, Wageningen-UR, Wageningen, 2003.
- Lauwere, C.C. de, Schoorlemmer, H.B., Smit, A.B., Roelofs, P.F.M.M. en Poelman, A.A.M. Onderzoek naar verbeterpunten in het ondernemerschap van geïntegreerde en biologische

- telers: vertrekpunt voor verdere professionalisering. Agrotechnology&Food Innovations, Rapport 002, Wageningen, 2004.
- Ministerie van Economische Zaken. Op reis: Transitie naar een duurzame energiehuishouding. Den Haag: Ministerie van Economische Zaken 2001.
- Nathans, H. Adviseren als tweede beroep: resultaten bereiken als adviseur. Kluwer, Deventer, 1994.
- Potman, H.P. Acceptatie van beleid: onderzoek naar de wet geluidshinder ter verkenning van een bestuurskundig begrip. Zeist 1989.
- Provincie Drenthe. Evaluatie duurzame landbouw: Stimuleringsprojecten duurzame landbouw in Drenthe. www.drenthe.nl, 1997.
- Rotmans, J., Kemp, R., Asselt, M. van, Geels, F., Verbong, G. en Molendijk, K. Transities en Transitie management: De casus van een emissiearme energievoorziening. Maastricht, International Centre for Integrative Studies, 2000.
- SER. Winst van waarden – advies over maatschappelijk ondernemen. Sociaal Economische Raad, Den Haag, 2000.
- Siegel, S. en Castellan, N.J. Non parametric statistics for the behavioral sciences. 2nd. Ed. Mc. Graw-Hill Book Company, New York, 1988.
- Stallen, M., et al. Kenniscirculatie en innovatie; de zoektocht van agrarisch Nederland. Wageningen-UR, LEI en PPO, Wageningen, 2004.
- Taskforce Waardevolle Landbouw. Naar een WaardeNvolle Landbouw. Wageningen-UR, Wageningen, 2001.
- Theuws, L.W., Buurma, J.S., Smit, A.B., Vernooy, C.J.M., Woerden, S.C. van, Poot, E.H., en Roestel, A.J.J. van. Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt. LEI rapport 7.02.06, Den Haag, 2002.
- Wijk, J.J. van, Engelen, R.F.J.M. en Blom, W.F. Verkenning van methodieken ten behoeve van netwerkanalyses in transitieonderzoek. Bilthoven: RIVM rapport 550000003, 2001.
- Vermunt, B., Aarts, N. en Woerkum, C. van. Gebieden der wijzen, deel 2: Een analysekader voor onderzoek naar leren en innoveren in netwerken. Leerstoelgroep Communicatie en Innovatiestudies, Wageningen-UR, Wageningen, 2003.
- Ypma, M. en Gaasbeek, T van,. Waar in het bronsgroen eikenhout...(on)mogelijkheden van vermarkting van de omgeving. LEI rapport 7.01.05, Den Haag, 2001.

Bijlage 1: Vragenlijst voor telefonisch interview met contactpersoon van samenwerkingsverband

Introductie

Wageningen_UR is bezig met een onderzoek naar wat samenwerkingsverbanden kunnen betekenen voor omschakeling naar duurzamere landbouw. (We richten ons op samenwerkingsverbanden tussen **één of meer telers** en tenminste twee **andere partijen**. Andere partijen kunnen **marktpartijen** (afnemers van traditionele of nieuwe producten als natuurbeheer of streekproducten) of **maatschappelijke partijen** (zoals overheden of belangenorganisaties) zijn. We zijn uw naam tegengekomen als betrokkene bij zo'n samenwerkingsverband. Mogen we U wat vragen stellen? (Schikt het u of mag ik op een ander moment terug bellen?)

1. Algemeen

- a) naam samenwerkingsverband (bij meerdere kiezen voor 1 of 2 succesvolle verbanden)?
- b) Bent u de aangewezen contactpersoon of kan ik beter iemand anders bellen?
- c) contactpersoon + gegevens?
- d) welke partijen nemen deel aan de samenwerking? wat was hun bijdrage?
- e) sector?
- f) looptijd?

2. Druk tot veranderen?

- a) wat was de aanleiding?
- b) Wie nam het initiatief?

3. Doelstelling

- a) wat is de doelstelling? is duurzaamheid daarvan onderdeel?
- b) hoe is die tot stand gekomen (expliciet geformuleerd; draagvlak; met buitenstaanders)?
- c) wat zijn de individuele belangen van de deelnemers in het samenwerkingsverband?

4. Plan van aanpak

- a) welke stappen zijn er gezet om het doel te bereiken?
- b) welke plannen hebben jullie nog voor de toekomst?
- c) Welke verwachtingen heeft u wat betreft de toekomst van het samenwerkingsverband (doorgaan/stoppen/overbodig)?

5. Capaciteit tot veranderen

- a) Kwam u bottlenecks tegen en hoe bent u/ is het samenwerkingsverband daarmee omgegaan?
- b) Speelde de overheid een rol en zo ja, welke was dat?
- c) Als de overheid een rol speelde: was dit een zinvolle rol of had u het liever ander gezien en hoe dan?

6. Relatie aanpak -- doelstelling

- a) welke resultaten zijn bereikt? is dat meetbaar?
- b) Is men (de deelnemers van het samenwerkingsverband) tevreden over de resultaten?
- c) wat heeft de samenwerking bij de deelnemers teweeggebracht (manier van denken/leren /handelen)?

- d) wat is er gedaan aan verspreiding/verbreding van de resultaten?
- e) wat is er bereikt t.a.v. verbreding? (alleen stellen als d positief beantwoord is)

7. Ten slotte

- a) is er schriftelijk materiaal over het samenwerkingsverband beschikbaar?
- b) weet u nog meer samenwerkingsverbanden die met duurzaamheid te maken hebben? (NAW gegevens)
- c) hartelijk dank voor de medewerking!

Bijlage 2: Overzicht van de gescreende samenwerkingsverbanden

1.	Naam samenwerkingsverband
2.	Deelnemers
3.	Sector
4.	Aanleiding en initiatief
5.	Rol van de overheid
6.	Bijdrage aan de transitie naar een meer duurzame sector

1.	Agrarische natuur- en landschapsvereniging Slochteren
2.	Boeren, Staatsbosbeheer, Rabobank, Prov. Groningen, NLTO (in opdracht van BoerenNatuur).
3.	Veehouderij
4.	De aanwijzing van een natuurgebied; boeren willen daarin een rol en namen initiatief.
5.	Provincie betrokken in samenwerkingsverband (financier). Nationale overheid alleen rol in tegenwerkende wetgeving.
6.	Thema's natuur en landschap. Partijen zien nut en kansen. Boeren zijn bewust geworden van belang goed beheer en niet alleen geldbijdrage. Krijgt aandacht in de pers, veel aandacht van vergelijkbare initiatieven.

1.	Biologische Keten West
2.	16 Partijen uit bedrijfsleven, politiek en overheid, land- en tuinbouw en maatschappij. Stuurgroep: de provincies Noord- en Zuid-Holland, WLTO, The Greenery en Rabobank
3.	Biologische sector
4.	Biologische landbouw stimuleren maar wel ketenpartijen betrekken. Initiatief van Provincie Zuid-Holland
5.	Provincies: financier en lid stuurgroep. Nationale overheid: ondersteuning via Taskforce en afstemming regionale initiatieven.
6.	Omschakelaars naar biologisch ondersteunen. Er vindt gedragsverandering plaats; het besef is ontstaan dat met kleine initiatieven veel bereikt kan worden. Er is veel interesse en uitwisseling in aanpak.

1.	Coördinator Biologische landbouw
2.	Groepen ondernemers, Provincie Groningen, NLTO en Nieuwland Advies
3.	Biologische landbouw
4.	Biologische landbouw bevorderen. Initiatief genomen door provincie Groningen en NLTO.
5.	Nationale overheid: financier initiatieven, ondersteuning vanuit Taskforce Biologische landbouw
6.	Thema is Biologische landbouw bevorderen. Boeren leren van zelf aan de slag gaan. Verspreiding resultaten via voorlichtingsavonden, brochures

1.	De Natuurweide/ Alliance of European Organic Milk Producers
2.	Europese BIO melkveehouders
3.	Biologische melkveehouderij
4.	Handel in BIO melk leidt niet tot beter prijsniveau af boerderij; Nederland sloot aan bij initiatief in Groot-Brittannië

5. Onbetrouwbaar en onbereikbaar
6. Betere marktwerking in de Biologische zuivelsector. Geen aandacht voor leren in het samenwerkingsverband. Er wordt bewust weinig aan publiciteit gedaan (maakt kwetsbaar)

1.	Delta Natuurbeheer
2.	7 akkerbouwers
3.	Akkerbouw
4.	Steeds meer inefficiënt terreinbeheer en slecht economisch tij. Initiatief van boeren
5.	Rijkswaterstaat en het waterschap zijn 'klant' geworden van de boeren-beheerders; voorheen waren zij verpachter van dijkpercelen.
6.	Bijdrage aan leefbaar, economisch duurzaam en landschappelijk aantrekkelijk platteland. Het initiatief draait nog te kort om iets over bewustwording of leereffect te kunnen zeggen. Verbreding ligt in de verwachting, omdat het waterschap méér wil; het initiatief is ook breed bekend en wordt 'vanzelf' als gesprekspartner gevraagd

1.	Dorpsbos Biervliet
2.	Locale ondernemersvereniging (met vertegenwoordiging uit MKB, industrie, ZLTO)
3.	Meerdere
4.	Plan Poortbos sneuvelt na afblazen ruilverkaveling + PHLO cursus plattelandsfuncties. Initiatief bij respondent, 5 personen trekken de kar.
5.	Centrale overheid: financier; het gemeentebestuur zit in het samenwerkingsverband.
6.	Aandacht voor leefbaarheid van het gebied. Bewustwording door goede communicatie heeft het initiatief gered. Er is overwegend aan lokale publiciteit gedaan; verspreiding vindt plaats naar buurdorp en het initiatief is uitgegroeid tot platform voor verbreding naar andere thema's van leefbaarheid

1.	Duurzaam Ondernemen op het Erf (DOE-project)
2.	NOVEM, Provincie Noord-Holland, WLTO, Rabobank, NUON, Gewestbureau Kop van Noord-Holland, Samenwerking Uitvoering Milieutaken West Friesland, Intergemeentelijk Samenwerkingsverband Waterland, Milieudienst Regio Alkmaar, BECO Groep BV en 35 gemeenten.
3.	Veehouderij en bedrijven met open of volle grondteelt
4.	Combineren belang provincie en programma NOVEM; NOVEM was initiatiefnemer.
5.	Gemeenten en provincie waren partij in het project; NOVEM was financier
6.	Duurzaamheidsthema's staan op de agenda. Het bewustzijn bij boeren wordt vergroot. Er wordt veel aandacht besteed aan communicatie (meer dan 100 keer in de media) en het project heeft een infolijn.

1.	EcoLaNa
2.	Vier boeren (twee akkerbouwers, melkveehouder en schapenhouder), Bureau Altenburg & Wiebenga, gemeente Dongeradeel, provincie Friesland, waterschap, LNV en WUR.
3.	Diversen
4.	MKZ, bedrijfsvoering aanpassen aan MVO en bedrijfsopvolging veilig stellen, kansen voor natuur en landschap. Boeren namen initiatief
5.	Rol van de overheid het opstellen van kaders voor toekomstige agrarische productie en kennis nemen van het project/ de resultaten. Nationale overheid verstrekt subsidie op de

administratie.

6. Thema's: natuur en landschap, MVO. De mkz-crisis heeft geleid tot bewustwording; boeren leren door zoekproces. Verspreiding resultaten via symposium en vlugschrift.

1.	Energiecluster Bergschenhoek
----	-------------------------------------

- | | |
|----|---|
| 2. | 6 glastuinbouwers |
| 3. | Glastuinbouw |
| 4. | Besparing op inkoop energie. Initiatief van telers |
| 5. | Nationale overheid: subsidies voor studie en excursies; het vergunningenstelsel wordt als knellend ervaren. |
| 6. | Energie-efficiëntie en waterbeheer zijn het thema. Het cluster is een platform voor andere initiatieven. Verbreding: excursies en totstandkoming 2e cluster |

1.	GLAMI
----	--------------

- | | |
|----|--|
| 2. | Overheden en georganiseerd bedrijfsleven |
| 3. | Glastuinbouw |
| 4. | Conflicterende regels, doorgeschoten vergunningenstelsel en de glastuinbouw die achterligt bij milieunormen. Initiatief door Provincie Zuid- Holland; meteen aanhakers |
| 5. | Overheid uitoefent druk uit, GLAMI brengt beleidsadvies uit. LNV zou moeten opereren vanuit een praktische insteek i.p.v. een juridische. |
| 6. | Onderscheid projectresultaten- autonome ontwikkeling is moeilijk. Op deelgebieden is succes geboekt; nieuwe investeringen zijn GLAMI proof en handhaving op verschillende thema's wordt gecombineerd. Het streven is doelvoorschriften bedrijfsniveau. Onder telers wordt de noodzaak en het nut van GLAMI langzaam duidelijk. Verspreiding/verbreding door feed-back met de achterban |

1.	LIVAR
----	--------------

- | | |
|----|--|
| 2. | 5 varkenshouders met ondersteuning in de conceptontwikkeling vanuit de provincie Limburg en afzet aan de tophoreca. |
| 3. | Varkenshouderij |
| 4. | Het prijsdal na de varkenspest was de aanleiding. Kostprijsdenken op termijn in NL niet mogelijk, nieuwe markt ontwikkelen kans / samen |
| 5. | Provincie: inzet capaciteit bij conceptontwikkeling |
| 6. | Oud landras wordt diervriendelijk en met gezonde voeding gehouden. Ieders eigen competenties worden ingezet. Betrekken van nieuwe veehouders is moeilijk want ze hebben het traject niet helemaal meegemaakt. Voordat verbreding aan de orde is moet de afzet van het LIVAR-varken zijn verbeterd. |

1.	MKB project MVO
----	------------------------

- | | |
|----|---|
| 2. | MKB ondernemers |
| 3. | Midden- en Kleinbedrijf |
| 4. | MVO wint aan belang; MKB-NL |
| 5. | Rol van de centrale overheid: agendering ; kaderstelling. Overheid neigt naar regelzucht, maar er is draagvlak voor ondernemersvrijheid. |
| 6. | Invulling van MVO is aan de ondernemers. Samenwerkingsverband werkt aan bewustwording en verbreding via het jaarcongres en lobbyet ter voorkóming van |

regelzucht van de centrale overheid.

1.	OMIV (Ontwikkelingsmaatschappij Intensieve Veehouderij)
2.	Onafhankelijke organisatie ontstaan uit samenwerking tussen provincie Noord-Brabant en ZLTO .
3.	Intensieve veehouderij, m.n. varkens, ook pluimvee, nertsen en vleeskalveren.
4.	Reconstructie in Brabant, landbouwontwikkelingsgebieden, behoefte aan hulp bij bedrijfsverplaatsingen / provincie Noord-Brabant en WLTO
5.	Rol van de overheid is stellen van wet- en regelgeving. Meer gebiedsgericht beleid en minder generiek is wenselijk.
6.	Geen specifieke duurzaamheidsindicatoren. OMIV richt zich op het duidelijk maken van beleid aan ondernemers en over en weer kweken van begrip. Er wordt niet aan verspreiding of verbreding gedaan

1.	Rivier & Land
2.	Biologische Producentenvereniging Rivier & Land en de Stichting Overleg Duurzame Landbouw (ODL) en later DistrEko
3.	Biologische sector
4.	Versterking en economisch perspectief biologische landbouw. Stichting Overleg Duurzame Landbouw nam initiatief
5.	Provincie: subsidie. Door subsidie wordt succes van vele samenwerkingsverbanden overschat.
6.	Thema is het versterken van de biologische landbouw. Geen leerervaringen/bewustwording. Verspreiding is mislukt: geen actieve advisering van andere samenwerkingsverbanden

1.	Stad en Ommeland
2.	Natuurvereniging Stad & Ommelande, NLTO-projecten, DLV en Provincie Groningen
3.	Diverse
4.	Toekomstige normen milieu, natuur en landschap. Gezamenlijk initiatief door Provincie Groningen, leden en NLTO
5.	Provincie: initiator, financier en beoordelaar van projecten. Landelijke overheidsbeleid wordt ervaren als een harnas.
6.	De vereniging initieert projecten gericht op natuur en landschap en milieu. Boeren passen toe en leren al doende. Verspreiding door uitnodigen van de pers en het organiseren van regionale bijeenkomsten bij elk project

1.	Stichting LaMi (Landbouw en Milieu)
2.	Boeren, GLTO, Prov. Utrecht, LNV + Landschapsbeheer, Bedrijfsvoorlichters of Eemlandhoeve
3.	Diverse
4.	Milieu. Intiatief door GLTO
5.	De subsidieregels worden als ondoorzichtig ervaren; verder wederzijdse tevredenheid tussen betrokken bedrijfsleven en overheden
6.	Innovaties in samenwerkingsverband; soms bewustwording. Het initiatief vindt navolging. Publiciteit via blaadje aan alle Utrechtse telers

1.	Stichting Mergellandcorporatie
2.	LLTB en Milieufederatie Limburg zijn de moederorganisaties. Bestuur: LLTB, Milieufederatie Limburg, Limburgs AJK, Commissie Vrouw en Bedrijf, Geïntegreerde Akkerbouw, Biologische landbouw, Bond van Rundveehouders, Instituut voor Natuureducatie (plaatselijke vertegenwoordigers), NFO, Vereniging van Varkenshouders en Stichting Verantwoord Boeren Mergelland.
3.	Diverse
4.	geen directe aanleiding / gezamenlijk LLTB en Milieufederatie
5.	Provincie: financiering. Nationale overheid: beoordeling of projectvoorstellen passen in wet- en regelgeving, financiering en facilitator.
6.	Initiëren van projecten op duurzaamheidsthema's. Ondernemers maken een verandering in denken over bedrijfsvoering door. Streven naar verspreiding, verbreding en draagvlak door zoveel mogelijk organisaties in het gebied erbij te betrekken

1.	Stichting Overlegplatform Duinboeren
2.	Boeren
3.	Vnl. melkveehouderij
4.	Bedrijfsvoering bedreigd door Nationaal Park i.o. Boeren namen initiatief
5.	Provincie, LNV, EU: financier. Provincie, gemeenten: probleemhouder. Provincie: klankbord, LNV wordt ervaren als bureaucratisch, onvoldoende vertrouwen, biedt geen continuïteit. Gemeenten worden als kopschuw ervaren
6.	Doel is vooruit lopen op MINAS; grondbank voor natuurdoeleinden. Boeren initiëren projecten en verkennen hun grenzen. Verspreiding: navolging elders, communicatieplan per project, demo's

1.	Stichting Promotiebureau Biologische speciaalzaak
2.	Stichting opgericht door de brancheorganisaties NWO (Natuurvoedings Winkel Organisatie), VBP (Vereniging Biologische Productie- en handelsbedrijven, Vakcentrum, Varena en Biologica.
3.	Partijen gericht op stimuleren van afzet in de biologische speciaalzaak, geen biologische productiebedrijven.
4.	Behoeft tot samenwerking, overheidsbeleid tav biologisch en oprichting Taskforce / gezamenlijk.
5.	Overheid is financier via Taskforce en aanjager vanwege beleid t.a.v. biologische landbouw.
6.	Bijdrage aan duurzaamheid via promotie en versterking biologische keten. Het bewustzijn is gegroeid dat op een bepaald niveau moet worden samengewerkt om doelen te bereiken. Verbreding en verspreiding is geen doel op zich; geen inspanningen op dat vlak.

1.	Stichting Spelt Pieterburen e.o.
2.	2 boeren, molenaar, bakker, stoffeerder, distilleerder en brouwer, begeleid door voormalig lid dorpsbelang.
3.	Hele keten van graan spelt.
4.	Toerisme en extra inkomsten / boer en lid dorpsbelang.
5.	Provincie: subsidie en overleg streekproducten

6. Thema's zijn: milieubewuste teelt, relatie boeren-burger verbeteren. Verspreiding is erg belangrijk: promotie op markten, zichtbaar maken productieketen in excursies beurzen en symposia. Daar is veel interesse voor.

1.	Vrienden van het platteland
2.	Boeren, burgers, tuinders
3.	Platteland als geheel
4.	Platteland als geheel staat onder druk; de functies zijn uit balans. Initiatief door LTO
5.	Alleen gesprekspartner
6.	Thema: plattelandsverbreding. Verspreiding door een comité van aanbeveling, een magazine, een website. Doelgroep zijn de ondernemers die net onder de innovatoren staan.

1.	Waterschap Valei en Eem
2.	Waterschap, herder, gemeente, staatsbosbeheer
3.	Schapenhouderij
4.	Maaien is duurder en werkt minder goed dan begrazen. Het Waterschap nam initiatief.
5.	Gemeente: financier. SBB: brengt extra grond in. Centrale overheid geeft niet thuis (geen regelingen voor dijken)
6.	Thema's: economisch, milieuvriendelijk, betere dijken, cultuur, natuur. Er wordt niets aan bewustwording/leren gedaan. Het streven is naar uitbreiding (grond, schapen, geld), verbreding onder waterschappen. Aandacht via de media: radio en tijdschriften