



De Peelhorst in transitie!

Naar een Brabant-breed vernieuwingsnetwerk

S. Montfoort

20 juni 2015



University of Applied Sciences

Hogeschool
VHL

Netwerk de Peelhorst

voor duurzame landbouw en leefbaarheid

De Peelhorst in transitie!

Naar een Brabant-breed vernieuwingsnetwerk

Masterthesis

Project- en Procesmanagement in de groene leefomgeving.

Hogeschool Van Hall – Larenstein, Velp

S. Montfoort

20 juni 2015

Colofon

Masterthesis

Project- en Procesmanagement in de groene leefomgeving.
Hogeschool Van Hall – Larenstein, Velp

Auteur

Ing. S. Montfoort
Werkzaam bij Provincie Noord-Brabant
SMontfoort@brabant.nl
Tel: 0618303202

Opdrachtgever

J.W.F. van Dommelen
Trekker ondersteuningsteam Netwerk De Peelhorst
Werkzaam bij Provincie Noord-Brabant
HvDommelen@brabant.nl
Tel: 0618303283

Thesisbegeleider

Dr. Ir. D. Stobbelaar
Hogeschool Van Hall – Larenstein, Velp

1^e Assessor

G. Leistra PhD
Hogeschool Van Hall – Larenstein, Velp

2^e Assessor

Dr. P.J. Beers
lectoraat Nieuwe Business Modellen (NBM) – HAS Den Bosch

Referaat

In deze Masterthesis beschrijf ik het onderzoek naar een effectieve werkwijze voor het stimuleren en in gang zetten van de transitie van de landbouw, met name in het gebied De Peelhorst in oost-Brabant. Het stimuleren van die transitie is van belang omdat de leefbaarheid in deze regio onder druk staat. Er wordt al enkele jaren gewerkt met een netwerk van mensen die betrokken zijn in de Peelhorst. Er worden spannende ontmoetingen georganiseerd en er wordt weer open met elkaar gesproken. Deze werkwijze heeft partijen dichter bij elkaar gebracht en het onderlinge vertrouwen vergroot. Nu dat is bereikt is de vraag hoe nu de inhoudelijke transitie gestimuleerd kan worden. Dat is waar dit onderzoek over gaat.

Uit het onderzoek blijkt dat op dit moment geen structuur aanwezig is, die de transitie van de landbouw primair als doel heeft. Er is geen transitiearena aangetroffen. Er bestaan wel deelstructuren met een specifiek doel, maar de verbinding tussen netwerk De Peelhorst en de besturen van de betrokken organisaties en overheden is dun en daarmee enigszins geïsoleerd. Op strategisch niveau werken de besturen van de betrokken organisaties onvoldoende samen.

Het advies is dan ook om een arenaproces in te gaan en een transitiearena te vormen die qua samenstelling de maatschappelijke vijfhoek vertegenwoordigt. Het vernieuwingsnetwerk (transitiearena) kan de verbindende schakel vormen tussen het netwerk en de besturen, wat nu ontbreekt. Hierdoor kan meer uit netwerk De Peelhorst gehaald worden. Zo'n transitienetwerk opereert buiten bestaande kaders en heeft een eigen open agenda. Daarbij is het van belang om samen te werken met andere betrokken organisaties.

In het arenaproces zal als eerste een visie worden ontwikkeld voor het gewenste toekomstbeeld. Vervolgens worden transitiepaden uitgestippeld waarlangs de visie bereikt kan worden door middel van experimenten en verrassende ontmoetingen. Het vraagstuk dient te worden afgebakend in deelthema's. Ten slotte is het van belang dat het vernieuwingsnetwerk voldoende tijd en middelen krijgt.

Voorwoord

Deze thesis vormt het sluitstuk van de een boeiend avontuur, dat Masteropleiding Professioneel Project- en Procesmanagement heet. Een avontuur dat voor mij begon in november 2010 met een 12-tal medestudenten, die net als ik begonnen aan een opleiding gericht op persoonlijke ontwikkeling, managementvaardigheden, strategisch denken en visievorming. De eerste 2 modules waren al bijzonder leerzaam met verschillende trainingen, vaak gericht op persoonlijk functioneren, leiderschap en creativiteit, projectweken, intervisie, essays schrijven en het organiseren en leiden van een seminar. Alleen al door deze eerste twee modules ben ik aardig gegroeid in inzicht en vaardigheden waardoor ik zelfverzekerder en beter mijn werk doe. Een bijkomend effect is ook dat ik gedragspatronen beter zie en ook bekende project- en managementvalkuilen herken. Dit effect doet me denken aan de film 'The Matrix' waarbij de hoofdrolspeler na het nemen van de rode pil, de virtuele wereld waarin hij leeft, ziet zoals het werkelijk is.

Toen begon mijn thesisavontuur. Alleen al het zoeken naar een onderwerp en opdrachtgever was een boeiend proces. Het was voor mij belangrijk om een onderwerp te vinden wat mij persoonlijk boeide. Daarnaast moest het een actuele en zinvolle opdracht zijn van een opdrachtgever (binnen de provincie) die ook werkelijk behoefte had aan het resultaat. Dit bleken geen makkelijke voorwaarden te zijn en het duurde dan ook even voor ik een onderwerp gevonden had. In mijn zoektocht heb ik verschillende mensen gesproken en de mogelijkheid voor een onderzoek aangeboden. Wat mij daarbij verbaasde dat er bijna niemand te vinden was, die behoefte had aan een relatieve buitenstaander om een onderzoek te doen. Men had zelf wel een idee hoe zaken aan te pakken of had geen behoefte aan kritische buitenstaanders, alleen maar lastig. Ik heb me voorgenomen een dergelijke gesloten houding zelf niet aan te leren. Ter oriëntatie was ik bij de studiedag "Zelforganisatie is beter voor de natuur" bij Wageningen UR. Daar sprak ik met wethouder Ted van de Loo (Boekel) – die ik ken vanuit mijn reguliere werk – over ontwikkelingen in Boekel en de Peelhorst. Zo kwam ik op het idee om eens bij Hans van Dommelen langs te gaan. Dit bleek een goede zet.

Hans had vanaf het eerste moment interesse en ook zijn directe collega Marcel Webster was meteen enthousiast. Al pratende met elkaar in een paar openhartige gesprekken ontstond al snel een onderzoeksthema passend bij mijn wensen, die van Hans en van de opleiding. Al snel bleek dat Hans en Marcel deze open 'mindset' ook in hun gebiedsopgave vorm hadden gegeven, door te werken met een open netwerk, het actief betrekken van jongeren en studenten, inspirerende gastsprekers, etc. Tijdens het onderzoek heb ik in die omgeving ook veel authentieke, prettige mensen ontmoet, een feest om te onderzoeken. Tijdens de periodieke gesprekken met Hans en Marcel merkte ik dat al snel de eerste inzichten uit het onderzoek hun weg vonden richting de organisatie, wat veel voldoening gaf. Dat was heel wat anders dan de opdrachten en projecten tijdens mijn milieukunde opleiding lang geleden.

Ik ben zeker niet de eerste en waarschijnlijk ook niet de laatste, die zal zeggen dat een thesistraject naast een fulltime job niet makkelijk is. In mijn geval was dat niet anders. Zeker als de privéomstandigheden ook de nodige uitdaging kent en aandacht vraagt is het erg moeilijk om de voortgang er in te houden. Ook al kreeg ik in werktijd ruimte om aan de studie te werken, de werkdruk en actualiteit zorgde er vaak voor dat die ruimte toch aan werk besteed moest worden. Dat er uiteindelijk dan toch dit resultaat ligt, geeft dan wel extra voldoening!

Zonder iemand te kort te willen doen, bedank ik iedereen die mij op welke manier dan ook geholpen heeft, maar in het bijzonder Martine mijn partner voor de morele steun en ruimte om dit onderzoek te doen. Daarnaast heb ik in aandacht zeker iets goed te maken aan Max en Julia die hun vader regelmatig hebben moeten missen als ik weer in de boeken of achter de PC zat.

Hans en Marcel bedank ik voor hun begeleiding, de oprechte interesse en de kans die zij mij boden om betrokken te zijn bij de problematiek van de landbouwtransitie en de mogelijkheid om daar een bescheiden rol te hebben. Derk bedankt voor de begeleiding vanuit de opleiding, zeker in het begin heb je een grote rol gespeeld bij de opzet van het onderzoek.

Van de 12 medestudenten waar ik de opleiding mee begon, zijn er 4 die een bijzondere plek innemen. Jeroen, Johan, Marije en Gijsbert hebben dezelfde weg als ik op hun manier gevolgd of zijn daar nog mee bezig. Ik ben trots op jullie en jullie zijn bij deze uitgenodigd voor mijn colloquium!

Steven Montfoort

We leven niet in een tijdperk van verandering, maar in verandering van tijdperk!
Jan Rotmans, 2013

Samenvatting

De Peelhorst is een gebied in Oost-Brabant en Noord-Limburg waar de problemen van onduurzame landbouw – meer dan elders – letterlijk zo beleefd worden door bewoners van het gebied. Er is sprake van geuroverlast, gezondheidsrisico's door de kans op het voorkomen van zoönose¹, normoverschrijding van fijn stof en een slechte ruimtelijke kwaliteit.

In de Structuurvisie Ruimtelijke ordening (2010), is De Peelhorst benoemd als één van de negen gebiedsopgaven om te werken aan de 'verduurzaming van de landbouw in samenhang met goede leefbaarheid'. Om weer met elkaar in gesprek te komen, het vertrouwen terug te winnen en een gezamenlijk plek te hebben waar de vraagstukken geagendeerd en besproken kunnen worden is het Netwerk De Peelhorst 'opgericht'. Een regionale groep en een ondersteuningsteam de Peelhorst ondersteunen de partijen in het netwerk met kennis, instrumenten of advies.

De teamleider van het ondersteuningsteam van Netwerk De Peelhorst wil graag weten of de huidige werkwijze en aansturing van het netwerk en de regionale groep op een andere manier beter kan, waarvoor dit onderzoek de onderbouwing geeft. Wat moet er gebeuren om de transitie van de landbouw op Brabantse schaal echt op gang te helpen, waarbij geleerd kan worden uit ervaringen opgedaan in De Peelhorst. Ondanks dat er naar eigen zeggen veel goede dingen gebeuren, is onduidelijk of de huidige aansturing, samenstelling en werkwijze van de regionale groep in netwerk De Peelhorst effectief is voor het bereiken van de transitie opgave.

Doelstelling en methode

Het uiteindelijke doel van de opdrachtgever, is het bereiken van een duurzame landbouw in de Peelhorst en mogelijk ook in heel Brabant. Dit doel is echter zo groot en ver weg (het jaar 2030 en verder) dat een goede strategie noodzakelijk is om het doel te halen. Omdat het doel zo groot en ver weg is (zoals een ver land over zee), bestaat de strategie uit meerdere delen. Het eerste deel is het ontwerpen van een 'voertuig' om de verre reis te gaan maken. Het uiteindelijke doel is echter zo ver verwijderd dat onderweg zeer waarschijnlijk bijgestuurd moet worden. Het doel van dit onderzoek is om allereerst het voertuig te ontwikkelen door te onderzoeken aan welke voorwaarden het voertuig moet voldoen. Gelijktijdig wordt de strategie ontwikkeld om de richting te bepalen en het voertuig in beweging te zetten.

Onderzoeksvragen

De onderzoeksvragen die aan de basis staan voor het onderzoek zijn na een eerste verkenning van het onderwerp aan de opdrachtgever voorgelegd en besproken.

1) *Wat is het relevante maatschappelijk kader en beleid?*

Het maatschappelijk kader is onderzocht door het bestuderen van beleidsnota's van de provincie en daarnaast het houden van interviews met diverse beleidsmedewerkers die zich bezig houden met de provincie brede aanpak van bijvoorbeeld het provinciale ruimtelijk beleid, het programma agrofood en de Brabantse zorgvuldigheidsscore veehouderij (BZV).

2) *Hoe kan worden gestuurd op transities en wat is de rol van de diverse partijen daarbij?*

Het gaat hierbij om een verkenning van wetenschappelijk theorie over transitie management, vormen van overheidssturing, netwerken als instrument, en vormt het theoretisch kader.

¹ Een zoönose is een infectieziekte die kan worden overgedragen van dieren op mensen zoals BSE, MRSA en Q-koorts. In periode 2007-2008 vond in Noord-Brabant en Gelderland de grootste uitbraak ter wereld plaats van Q-koorts. In totaal werden 4000 mensen ziek waarvan ten minste 25 overleden. (Wikipedia; Zoönose (2014))

3) Welke elementen uit andere transitieprocessen bleken succesvol?

De succeselementen zijn betrokken uit de bestudering van 2 transitieprocessen, Transforum en Regioleren.

4) Wat is de huidige werkwijze in De Peelhorst en welke wensen zijn er?

Op basis van het theoretisch kader en de bruikbare transitiepraktijken is door middel van interviews en bijwonen van bijeenkomsten onderzocht hoe het huidige netwerk functioneert.

Maatschappelijk kader en beleid

Zoals blijkt uit de verschillende beleidsstukken van de provincie Noord-Brabant, bestaat de wens om te werken via aansturing op processen in tegenstelling tot het maken van plannen. Op dit moment vindt het werken aan de transitie van de landbouw plaats op verschillende plekken, verschillende niveaus en bij verschillende organisaties. Het grotere geheel en de onderlinge relaties zijn niet even duidelijk. Het is te bezien of de huidige aanpak in De Peelhorst zoals beschreven in de inleiding wél voldoet aan de procesmatige doelen uit het Koersdocument en wat er moet gebeuren om die beweging te versterken.

Theoretisch kader transitie management

Uit bestudering van de algemene theorie over transitie management wordt geconcludeerd dat de Provincie het voortouw kan nemen in de voorontwikkelingsfase, die geld en inzet kost. De voorontwikkelingsfase bestaat uit analyseren, experimenteren en leren, waarbij een arenaproces een geschikt sturingsinstrument is in de voorontwikkelingsfase.

Succesvolle transitiepraktijken

De voorgaande theorie van transitie management is elders in een aantal situaties toegepast en uitgevoerd. Daaruit blijkt dat er een verbinding nodig is tussen het strategische niveau bij de besturen van de verschillende betrokken organisaties en het operationele niveau bij de partijen buiten (extern). Daarnaast was er een lerende organisatie opgezet die in staat was cyclisch te opereren. Er is een richtinggevende visie noodzakelijk als richting om aan te werken. De basis van de samenwerking is een gezamenlijk gedeeld probleem en een visie op de te beschermen waarden. Daarnaast is het niet alleen belangrijk om te werken aan inhoudelijke projecten, maar ook aan het delen van de kennis die is opgedaan met deze projecten.

Bevindingen huidig functioneren

Daarbij is gebleken dat er op verschillende niveaus (strategisch en operationeel) er procesmatig wordt gewerkt. In netwerk De Peelhorst worden verrassende ontmoetingen georganiseerd, worden (beperkt) kennis en opvattingen gedeeld en wordt gewerkt aan dialoog. De huidige rol van de provincie wordt veelal gezien als aanjager en faciliterend voor het proces. Met name op het tot stand brengen van dialoog. De inhoudelijke inbreng van de provincie in de transitie van de landbouw in de Peelhorst is zeer klein. Een transitiearena met de onderliggende structuren ontbreekt. De verbinding tussen netwerk De Peelhorst en de besturen is dun en daarmee enigszins geïsoleerd. De transitie bevindt zich nog slechts in de beginfase, waarbij er wensen zijn om de situatie te veranderen. In dezelfde groep bestaan mensen met verschillende denkbeelden. Het is belangrijk om te beseffen dat de verschillende denkbeelden een bron van weerstand kunnen zijn. Er is geen gezamenlijke visie waar naar wordt gestreefd. Er wordt veel tijd besteed aan bijeenkomsten en gesprekken die gaan over de transitie van de landbouw. Er is echter nauwelijks geld beschikbaar om projecten te doen die de ontwikkeling kunnen stimuleren. De regionale groep is met name een praatgroep, waar weinig experimenten worden uitgevoerd.

De conclusies uit het theoretisch onderzoek zijn de ontwerpcriteria voor het procesontwerp.

- De provincie neemt het voortouw en participeert in het proces als een van de actoren.
- Een verbindende structuur tussen strategisch en operationeel niveau.

- Zorgvuldige selectie van arenaleden.
- Evenwichtige samenstelling van de betrokken partijen.
- Voldoende beschikbaarheid van geld en tijd (resources).
- Procesmatige aansturing van de problematiek.
- Acties goed laten aansluiting op fase van het transitieproces.
- Cyclisch opererende lerende organisatie.
- Grote mate van bestuurlijke commitment.
- Grote rol voor communicatie.
- Veel activiteiten (projecten en verrassende ontmoetingen)
- Zichtbaarheid van de resultaten.
- Gezamenlijke visie ontwikkelen op eindbeelden.
- Duidelijke kennisagenda.

Op basis van de criteria is een procesontwerp opgesteld voor het werken aan de transitie van de landbouw in Brabant. Dit procesontwerp start met een arenaproces, bestaande uit 6 fasen om te komen tot een transitieagenda en betreft tevens de bestaande structuren en werkwijze in Netwerk De Peelhorst. Nadat de transitieagenda is ontworpen start het transitieproces pas echt met voorbeeldprojecten.

Het arenaproces is een procesmatige werkwijze en bestaat uit 6 fasen die niet op zichzelf staan, maar parallel worden uitgevoerd met een transitieanalyse. De fasen zijn:

1. Initiatienemen

Omdat het belangrijk is dat de betrokken organisaties achter een ontwikkelingsrichting staan en geëngageerd zijn, is het belangrijk om het initiatief door meer partijen aan te moedigen. Kijkend naar de verschillende facetten en maatschappelijke discussie zouden de initiatiefnemers kunnen bestaan uit de provincie, ZLTO, Provinciale raad gezondheid en HAS. De provincie zou haar rol moeten nemen als mede-vormgever voor het tot stand komen en inrichten van een transitiearena (=vernieuwingsnetwerk) en zelf daaraan actief deelnemen aan het vernieuwingsnetwerk als één van de actoren. Voordat het arenaproces start, is het van belang bij de bestuurders de juiste verwachting te wekken, zodat zij toch overgaan tot het leveren van tijd en geld.

2. Uitnodigen

De arenaleider heeft als eerste taak om de arenaleden op te speuren en deze te selecteren en interesseren voor het arenaproces. Vanuit transitietheorie moet de samenstelling van een arena een weergave zijn van de maatschappelijke vijfhoek: bedrijfsleven, overheid, kennisinstellingen, niet-gouvernementele organisaties en intermediairs. Uit het onderzoek blijkt dat er in het Brabantberaad, Netwerk De Peelhorst en de Regionale groep Peelhorst enorm betrokken mensen te vinden zijn die zich willen inzetten voor de landbouwtransitie. Het is daarom zinvol om ook uit het bestaande netwerk De Peelhorst te putten voor de opbouw van een transitiearena.

3. Kennismaken

Onderling kennismaken is een wezenlijke stap bij het creëren van een nieuw netwerk. Na een voorstelronde presenteert de arenaleider de eerste transitieanalyse van de regio, gebaseerd op de eerder afgenomen interviews. In ongeveer vier arenasessies wordt de transitieanalyse uitgewerkt. De arenadeelnemers ontwikkelen een gedeeld perspectief op de toestand in de regio en op de noodzaak tot transitie. Er wordt gezocht naar een gemeenschappelijke, uitdagende opgave voor het gebied en de duurzame kapitaal voor de regio worden bepaald.

4. Creëren

Het eerste onderdeel van de creatie is het onderzoeken van mogelijkheden voor toekomstige ontwikkelingen in het gebied. Tijdens verbeeldingssessies verzamelt de

arenaleider zoveel mogelijke concrete nicheprojecten en inspirerende toekomstbeelden voor de regio. Een belangrijke stap in de inrichting van transitie management is het afbakenen van het transitievraagstuk in deelthema's.

5. Lanceren transitieagenda

Voor de lancering van de transitieagenda worden beleidsmakers, politici, vertegenwoordigers van belangenorganisaties en journalisten persoonlijk op de hoogte gesteld van de agenda en zijn strekking.

6. Activeren

Na de lancering van een transitieagenda is nog veel energie nodig is voor het aanjaagproces. Duidelijk is dat het veranderingsverhaal moet worden uitgedragen totdat het wordt begrepen en herkend. Het wegnemen van institutionele barrières en verstikkende regelgeving is een belangrijke voorwaarde om ruimte te bieden voor experimenten die voor vernieuwing kunnen zorgen. Hiervoor is met name een rol weggelegd voor de betrokken overheden, daarbij aangejaagd door het de transitiearena en het netwerk.

Omdat het belangrijk is om te leren van de resultaten van de verrassende ontmoetingen en resultaten van experimenten, dient hiertoe een kennisagenda en kennisplatform te worden opgesteld.

Aanbevelingen

Het werken aan transitie van de landbouw is een complexe opgave en vereist multi-actor en multi-level sturing. Daarnaast is het complete systeem van landbouw groter dan de invloed van de provincie. Er zal dan ook samen opgetrokken moeten worden met andere overheden, organisaties en personen om gezamenlijk te goede ontwikkeling in gang te zetten. Het inrichten van de transitiearena en het in gang zetten van het proces is iets wat maar beter meteen goed kan verlopen. Vanwege de complexiteit is het dan ook raadzaam om hulp in schakelen van een organisatie of iemand die specialistische kennis heeft over transitieprocessen.

Een andere aanbeveling is om het onderwerp landbouwtransitie centraal te stellen in de Provincie. Er vinden nu via een programmatische aanpak op diverse terreinen en beleidsvelden activiteiten plaats die aan hetzelfde thema werken. Enige afstemming en samenwerking is daarbij aan te bevelen, zeker als er een transitiearena wordt opgericht die buiten de organisatie staat. Daarnaast is het zinvol om het werken aan transitie als kennisthema op de kaart te zetten bij de provincie en bij de gerelateerde organisaties uit het Brabant Beraad. Hoe meer mensen beseffen dat werken aan transities een bijzonder aanpak vraagt, des te beter kan er worden ingespeeld.

Een aanbeveling is om de regionale groep in stand te laten maar wel wat actiever te betrekken bij concrete experimenten en positieve ontwikkelingen. Een aantal leden is nu al bezig met experimenten en projecten. Dit mag nadrukkelijk worden uitgebreid.

Inhoud

Colofon.....	II
Referaat	III
Voorwoord	V
Samenvatting	VII
1 Inleiding en onderzoeksmethode	1
1.1 Crisis in de landbouw.....	1
1.2 Aanleiding onderzoek.....	2
1.3 Probleemstelling.....	5
1.4 Doelstelling.....	5
1.5 Onderzoeksmethode.....	6
1.5.1 Onderzoeksfase	6
1.5.2 Analysefase.....	8
1.5.3 Ontwerpfase	8
1.5.4 Reflectiefase	8
1.6 Inkadering.....	9
2 Maatschappelijk kader en beleid	11
2.1 De landbouw in Nederland.....	11
2.2 Koersdocument transitie van het stad en platteland.....	12
2.2.1 Economie versus duurzaamheid	12
2.2.2 Aansturing op proces.....	13
2.3 Uitwerkingen in Brabant-breed beleid.....	13
2.4 Conclusie Maatschappelijk kader en beleid	14
3 Theoretisch kader transitie management	17
3.1 Inleiding	17
3.2 Wat zijn transities?	17
3.3 Transitiefasen en de rol van de overheid	20
3.4 Sturing via de transitiearena	21
3.4.1 Samenstelling arena	23
3.5 Beïnvloeden van transities	24
3.6 Fase in transitie	25
3.7 Conclusie theoretisch kader	26
4 Succesvolle transitiepraktijken	29
4.1 Regioleren - De kenniswerkplaats.....	29
4.1.1 De kenniswerkplaats	30
4.1.2 De werplaatscyclus.....	31
4.2 Transforum	33
4.2.1 Visievorming.....	33
4.2.2 Leren en Innoveren	34
4.3 Conclusie transitiepraktijken.....	34
5 Huidig functioneren netwerk De Peelhorst	37
5.1 Aansturen op proces	37
5.1.1 Brabantberaad.....	37
5.1.2 Stuurgroep Brabantberaad.....	38

5.1.3	Regionale groep / netwerk De Peelhorst.....	38
5.2	Initiatief.....	39
5.3	Transitiearena (verbinding).....	39
5.3.1	Strategisch niveau.....	40
5.3.2	Tactisch niveau.....	40
5.3.3	Operationeel niveau	40
5.4	Procesfase	41
5.5	Lerende organisatie	42
5.6	Visievorming	44
5.7	Kennisontwikkeling	44
5.8	Conclusie huidig functioneren	44
6	Analyse, ontwerpcriteria en visie.....	47
6.1	Maatschappelijk kader en beleid	47
6.2	Theoretisch kader	47
6.3	Succesvolle transitiepraktijken	48
6.4	Huidig functioneren	48
6.5	Ontwerpcriteria.....	49
6.5.1	Criteria structuur.....	49
6.5.2	Criteria werkwijze	50
6.5.3	Criteria activiteiten	50
6.6	Visie.....	50
7	Werken aan transitie	53
7.1	Het arenaproces.....	53
7.1.1	Fase 1: Initiatienemen.....	54
7.1.2	Fase 2: Uitnodigen	55
7.1.3	Fase 3: Kennismaken.....	57
7.1.4	Fase 4: Creëren	58
7.1.5	Fase 5: Lanceren transitieagenda	58
7.1.6	Fase 6: activeren	59
7.2	Kennisagenda en -platform.....	60
8	Reflectie, discussie en aanbevelingen	61
8.1	Reflectie op het onderzoek.....	61
8.2	Discussie.....	63
8.3	Aanbevelingen	63
	Literatuur en referenties	67
	Bijlagen	73

1 Inleiding en onderzoeksmethode

Dit hoofdstuk start met het beschrijven van de globale setting waarin het onderzoek zich afspeelt (1.1). Vervolgens wordt de aanleiding van het onderzoek (1.2), de probleemstelling (1.3), de doelstelling (1.4), het methodisch kader (1.5) en tot slot de inkadering (1.6) van het onderzoek beschreven.

1.1 Crisis in de landbouw

Al decennia lang verkeert de landbouw in Europa, maar vooral in Nederland in een crisis. Tal van symptomen van onduurzaamheid van het huidige landbouwsysteem manifesteerde zich in de achterliggende periode (Rotmans, 2003). Het Brabantse landelijke gebied veranderde daardoor snel. Er zijn twee verschillende ontwikkelingsrichtingen te onderscheiden.

De eerste is de ontwikkeling van een gebiedseconomie met een verdergaande menging van functies en verbreding van agrarische activiteiten met streekproducten, zorgverblijven, recreatief verblijf en landschapsbeheer. Deze ontwikkeling sluit aan op de toenemende vragen vanuit de samenleving (de stad) om het buitengebied meer te kunnen gebruiken voor andere functies. Een tweede ontwikkelingsrichting in het landelijk gebied is een toenemende specialisatie met schaalvergroting van de landbouw, (Structuurvisie, herziening 2014).

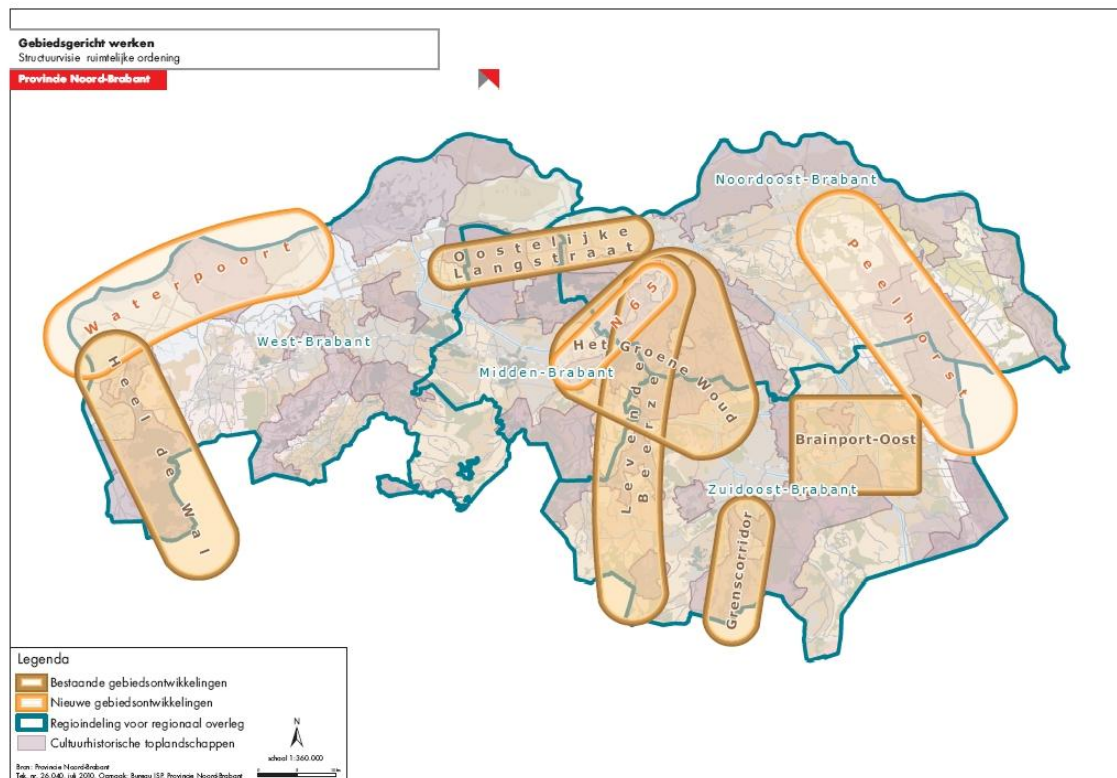
Het wordt in toenemende mate lastiger om deze twee ontwikkelingen in het landelijk gebied met elkaar te combineren. Het leidt tot confrontaties tussen ontwikkelingen onderling en tussen de grootschaligheid en het fijnmazige en afwisselende landelijk gebied van Noord-Brabant. De toenemende specialisatie bij met name veehouderijen betekent een verschuiving van gesloten locaties naar gespecialiseerde locaties. Hierbij worden bestaande locaties opgekocht van stoppende ondernemers. Hierdoor is er meer transport van dieren, mest en voer met potentieel grotere risico's voor de gezondheid van mens en dier, verminderd dierenwelzijn en overlast door transport (Structuurvisie, herziening 2014). Andere factoren die op Brabantse schaal een rol spelen in de intensieve landbouwsector zijn het gebrek aan vertrouwen en de groeiende maatschappelijke weerstand tegen verdergaande schaalvergroting en het dierenwelzijn. Voorgaande onderwerpen staan daarom regelmatig op de politieke agenda in Brabant, zoals Burgerinitiatief Megastallen-NEE, Commissie van Doorn, verordening stikstof en N2000, Q-koorts, etc. (Netwerk De Peelhorst, 2013).

Gebiedsopgave De Peelhorst

De Peelhorst is een gebied in Oost-Brabant en Noord-Limburg en heeft naast bruisende steden, gezellige dorpen en mooie natuur, ook de hoogste vee-dichtheid van Europa. De problemen van onduurzame landbouw zoals hiervoor beschreven worden – meer dan elders – in de Peelhorst ook letterlijk zo beleefd door bewoners van het gebied. Er is sprake van geuroverlast, gezondheidsrisico door voorkomen van zoönose², normoverschrijding van fijn stof en een slechte ruimtelijke kwaliteit. In de Peelhorst zijn daarom diverse partijen gestart aan het proces van de verduurzaming van de landbouw in samenhang met goede leefbaarheid van het gebied.

² Een zoönose is een infectieziekte die kan worden overgedragen van dieren op mensen zoals BSE, MRSA en Q-koorts. In periode 2007-2008 vond in Noord-Brabant en Gelderland de grootste uitbraak ter wereld plaats van Q-koorts. In totaal werden 4000 mensen ziek waarvan ten minste 25 overleden. (Wikipedia; Zoönose (2014))

Dat is de reden dat het gebied door de provincie Noord-Brabant is opgenomen in de Structuurvisie Ruimtelijke ordening (2010), als één van de negen gebiedsopgaven (Figuur 1).



Figuur 1 Gebiedsgericht werken, Structuurvisie RO (2010)

Omdat de problemen van onduurzame landbouw in de Peelhorst en op meer plekken in Brabant (o.a. Kempen) en Nederland (De Peel, Gelderland, Achterhoek) voorkomen heeft de gebiedsopgave De Peelhorst een voorbeeldfunctie gekregen voor andere regio's.

Rol van de provincie

De provincie vervult bij de gebiedsontwikkelingen de rol van gebiedsregisseur en (mede-) ontwikkelaar. Als regisseur neemt de provincie de verantwoordelijkheid om in samenwerking met betrokken partijen tot een geïntegreerde gebiedsgerichte aanpak te komen en organiseert ze interactieve multidisciplinaire processen. Daarbij worden zowel partijen uit de overheid, de markt als het onderwijs betrokken. Namens de provincie vervult Hans van Dommelen deze regisseursrol als programmamanager gebiedsopgave De Peelhorst. Hij is de opdrachtgever van dit onderzoek.

1.2 Aanleiding onderzoek

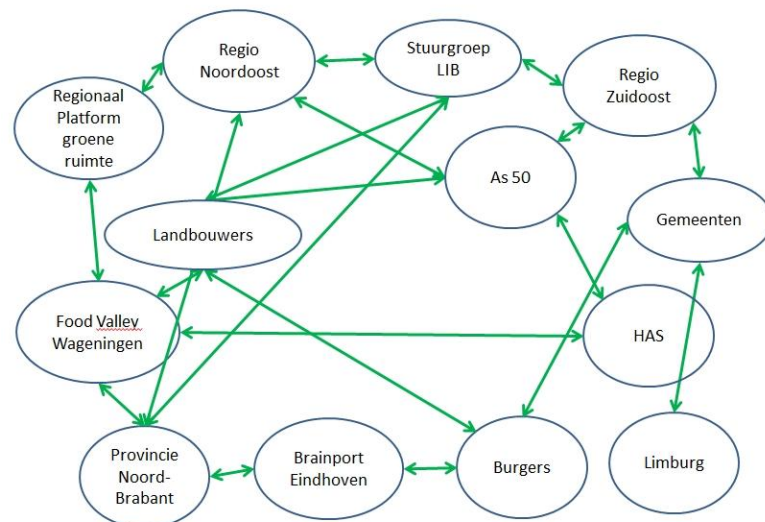
Samen met zijn team staat Hans van Dommelen aan de basis voor de gekozen aanpak om in gebiedsopgave De Peelhorst te werken aan de 'verduurzaming van de landbouw in samenhang met goede leefbaarheid'. Tevens in relatie met de hiervoor beschreven beleidswijzigingen. Anders dan in het verleden is er nu voor gekozen om nu niet middels een vastgestelde plan en regels te gaan bepalen hoe het landelijk gebied er uit zou moeten zien, zoals is gedaan met de reconstructieplannen en Programma Landelijk Gebied. Het idee bestaat dat met deze werkwijze verschillende partijen en sectoren juist in een situatie van tegenstellingen en wrijving komen en levert naar verwachting alleen maar meer strijd op en werkt contraproductief. Dat is de situatie

waar we vandaan komen. Uit onderzoek (Muskens, 2011) blijkt, dat de wijze van sturing (lage mate van participatie) in het proces van reconstructie, een belangrijke factor was in de traagheid van uitvoering en in de hoeveelheid wrijving die tussen partijen is ontstaan. Er is nu dan ook, anders dan voorheen, gekozen voor een gezamenlijke, open, procesmatige aanpak waarbij de provincie in het gebied zelf een bescheiden en faciliterende rol speelt. Een andere belangrijke reden voor deze aanpak, was de grote mate van argwaan en starre houding van mensen en partijen die het team aantrof bij de eerste gesprekken in de streek. Gezien de omvang en complexiteit van de opgave is de horizon gesteld op 2030. (Dommelen, 2013)

Als eerste en belangrijkste stap wordt ingezet op een herstel van het vertrouwen tussen 'boer', 'burger' (als consument en bewoner van het landelijk gebied) en 'lokale overheid' dat een randvoorwaarde is om verdere stappen te kunnen zetten. Dit vraagt van ieder een andere houding. Men is ervan overtuigd dat er alleen samen tot oplossingen gekomen kan worden. Op basis van concrete vraagstukken bepalen boeren, burgers en overheden samen, de voor die situatie, best passende aanpak. Het gaat steeds om maatwerk. Door dit per vraagstuk secuur te doen, hopen partijen het vertrouwen in elkaar weer te vergroten en tot een meer gedragen manier van landbouw te komen.

Netwerk De Peelhorst

Om weer met elkaar in gesprek te komen, het vertrouwen terug te winnen en een gezamenlijk plek te hebben waar de vraagstukken geagendeerd en besproken kunnen worden is door Hans van Dommelen en zijn team, Netwerk De Peelhorst (www.netwerkdepeelhorst.nl) 'opgericht'. Opggericht staat met nadruk tussen haakjes omdat hier gaat om een netwerk. Een netwerk kan alleen bestaan bij de gratie van de mensen in dat netwerk en dankt zijn bestaan aan met name eenieders individuele behoefte en gelijkheid. (Buis, H, 2008) Daarnaast bestaan delen van dit netwerk al langer en werken ze aan specifieke doelen. In sommige gevallen bestaan er dwarsverbanden, maar in veel gevallen ook niet.



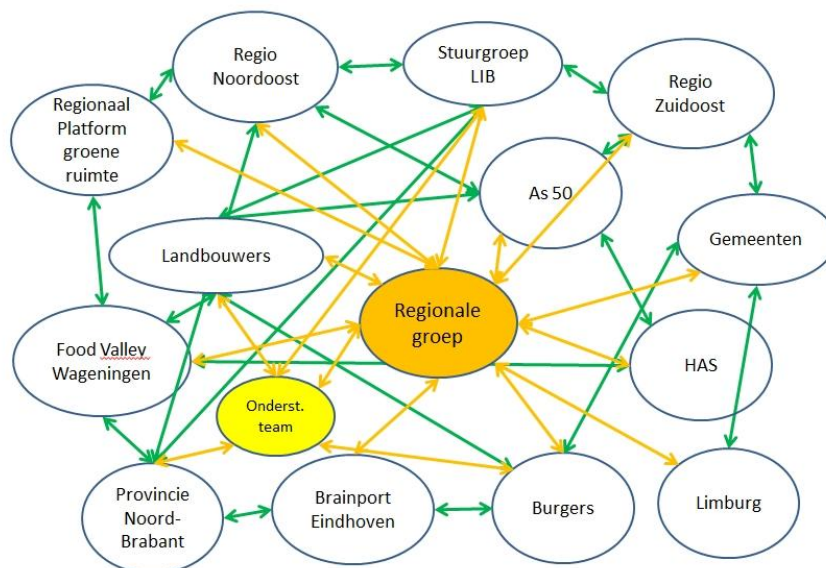
Figuur 2 Netwerk De Peelhorst (partijen zijn niet uitputtend weergegeven)

Dit grote netwerk De Peelhorst bestaat uit naast diverse organisaties, actiegroepen en samenwerkingsverbanden ook uit individuele ondernemers, landbouwers en burgers. Dit regionale netwerk is dan ook geen duidelijke entiteit en kent geen vaste structuur of deelnemers. Een aantal kernleden bewegen zich op verschillende plekken in het netwerk. Ze zijn vaak lid van een van de betrokken organisatie, praten individueel mee en/of zijn lid van de regionale groep.

Regionale groep en ondersteuningsteam

Een andere, wat meer gedefinieerde structuur die door Hans en zijn team is opgericht, is een regionale groep en een ondersteuningsteam. Het ondersteuningsteam bestaat uit een team ambtenaren ondersteund door enkele geselecteerde netwerkleden. Dit team ondersteunt de partijen in het netwerk met kennis, instrumenten of advies. Dit doen ze door bijvoorbeeld het ontwikkelen van een ondernemersscan en het organiseren van ontmoetingen: op lokaal niveau als partijen en processen vastzitten door tegenstrijdige belangen, via excursies, conferenties of bijvoorbeeld een digitaal platform via de website, facebook en twitter. Steeds met als doel om in gesprek te komen met elkaar en kennis en ideeën uit te wisselen over wat nodig is voor de Peelhorst en tevens om de onderlinge banden tussen verschillende mensen en partijen in dat netwerk te verstevigen. De aanpak in de Peelhorst werd ook ondersteund door het onafhankelijke Regieorgaan van het Verbond van Den Bosch (Netwerk De Peelhorst, 2013).

De regionale groep is een groep onafhankelijke mensen, waaraan de (circa 20) deelnemers op persoonlijke titel deelnemen. Zij hebben verschillende achtergronden (wethouders, landbouworganisaties, dorpsraden, onderwijs, dierengeneeskunde), verschillende kennis en een groot netwerk dat verbonden is met een of meer organisaties in het grote netwerk De Peelhorst. Daarnaast hebben de leden van de regionale groep een sterke binding met de problematiek, omdat ze zelf in de Peelhorst wonen en werken, of omdat ze op een andere manier betrokken zijn. De regionale groep is nadrukkelijk geen stuurgroep, maar is ingericht als praatgroep en denktank met ervaringsdeskundigen en kan vraagstukken nader uitwerken of elders agenderen, inspireren en houdt de partijen bij elkaar. Circa 3 maal per jaar komen zij bij elkaar in een bijeenkomst die door het ondersteuningsteam wordt voorbereid en georganiseerd. De samenstelling van deze groep kan wijzigen, naar gelang de behoefte aan kennis en ondersteuning vanuit de partijen in het netwerk. De Regionale groep ondersteunt inhoudelijk en procesmatig de partijen in het netwerk om daarmee de ontwikkeling van duurzame landbouw en verbetering van de leefbaarheid te versnellen. (Dommelen, 2013)



Figuur 3 Regionale groep in netwerk De Peelhorst (partijen niet uitputtend weergegeven)

Deze regionale groep, ondersteunt durch ein Unterstützungsteam hat sich selbst nach eigen zeggen positioniert zwischen den übrigen Parteien und Personen in De Peelhorst. Wegen der relevanten Beziehungen (aber nicht deswegen, dass sie eine Abordnung sind) der regionalen Gruppenmitglieder mit verschiedenen Parteien im Netzwerk wird versucht Anschluss zu finden mit der

verschillende leden in het grote netwerk. Het ondersteuningsteam verzorgt de bijeenkomsten van de regionale groep, maar opereert ook in het netwerk zelf en daarbuiten.

1.3 Probleemstelling

De teamleider wil graag weten of de gekozen inrichting en werkwijze met het netwerk en de regionale groep op een andere manier beter kan, waarbij dit onderzoek daarvoor de onderbouwing geeft. Het netwerk functioneert volgens eigen zeggen nu erg goed. De sfeer is goed, er is vertrouwen, er is dialoog. Maar er heerst ook het gevoel dat er niet meer veel bereikt wordt, anders dan het voeren van gesprekken als een denktank, in dialoog, verbindend in het netwerk en in vertrouwen. Er bestaan twijfels over de bijdrage aan de transitie van de landbouw op Brabantse schaal.

Het idee dat het netwerk nu goed functioneert is moeilijk objectief vast te stellen. Zo blijkt er namelijk ook uit een onderzoek van PON (over leefbaarheid / burgerparticipatie), significante verschillen te bestaan tussen de eigen inschatting van burgers over van mate van participatie, vergeleken met het idee dat de overheid had van de mate van participatie van de burgers (Cox, 2012). Er worden daarnaast regelmatig vragen gesteld door o.a. bestuurders en de politiek zoals; Waarom wordt deze aanpak gekozen? Wat gaat deze aanpak opleveren? Wanneer is het project klaar? Hoe weten we of het goed gaat? Waarom worden bepaalde activiteiten gedaan? Het blijkt steeds moeilijk om daarop te antwoorden. Deze vragen zijn eveneens een bron van onrust voor mijn opdrachtgever.

In feite komt het er op neer dat onduidelijk is of de huidige aansturing, samenstelling en werkwijze van de regionale groep in netwerk De Peelhorst effectief is voor het bereiken van de gebiedsopgave en de transitie van de landbouw Brabant breed.

1.4 Doelstelling

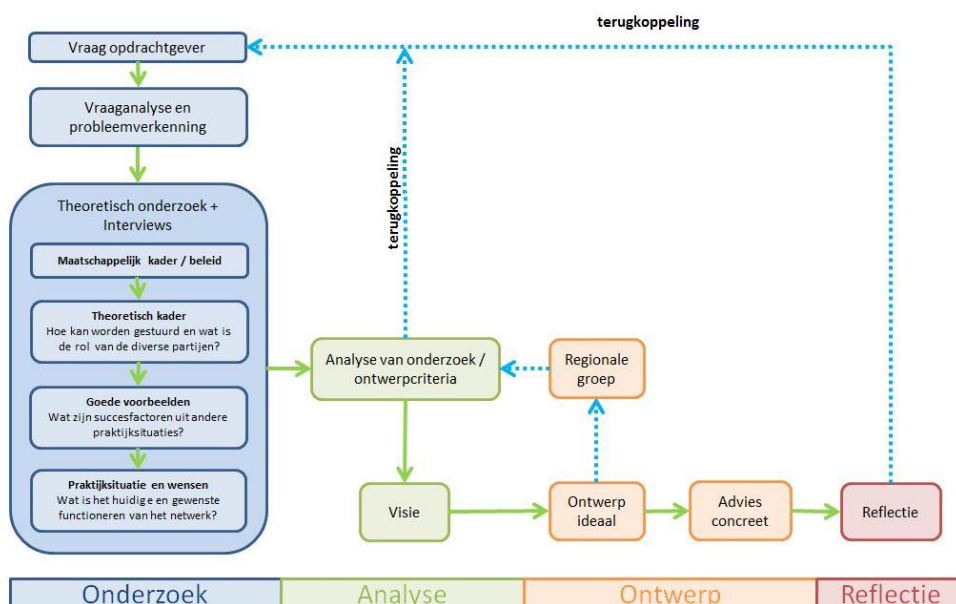
Zoals in paragraaf 1.2 is beschreven is het uiteindelijke doel van de opdrachtgever, het bereiken van een duurzame landbouw in de Peelhorst en mogelijk ook in heel Brabant. Dit doel is echter zo groot en ver weg (het jaar 2030 en verder) dat een goede strategie noodzakelijk is om het doel te halen. Omdat het doel zo groot en ver weg is (zoals een ver land over zee), bestaat de strategie uit meerdere delen. Het eerste deel is het ontwerpen van een 'voertuig' om de verre reis te gaan maken. Als het 'voertuig' is ontworpen zal het voertuig in beweging gezet moeten worden in een richting. Het uiteindelijke doel is echter zo ver verwijderd dat onderweg zeer waarschijnlijk bijgestuurd moet worden.

Het doel van dit onderzoek is om allereerst het voertuig te ontwikkelen door te onderzoeken aan welke voorwaarden het voertuig moet voldoen. Daarbij wordt uiteraard gekeken naar de huidige situatie (Netwerk De Peelhorst en de regionale groep). Gelijktijdig wordt de strategie ontwikkeld om de richting te bepalen en het voertuig in beweging te zetten. Het vervolgen van de route wordt aan de opdrachtgever over gelaten.

Het is steeds van belang te bewaken dat het voorgestelde voertuig en de vervolgstategie bijdraagt aan de realisatie van gebiedsopgave De Peelhorst en daarmee ook bijdraagt aan het oplossen van de landbouwproblematiek Brabant breed. Door een goede onderbouwing van het ontwerp van het voertuig en de eerste stappen in de goede richting, kunnen vragen over de gevolgde strategie vanuit de eigen organisatie, de politiek en de omgeving beter beantwoord worden.

1.5 Onderzoeksmethode

Om van de probleemstelling en de vraag van de opdrachtgever via onderzoek en analyse te komen tot een ontwerp en advies voor het werken aan de transitie, is een methode gebruikt, bestaande uit 4 fasen (onderzoeksfase, analysefase, ontwerpfase en reflectie), en verschillende tussenstappen en deelonderzoeken. Iedere fase is hierna toegelicht.



Figuur 4 Onderzoeksmodel thesis

1.5.1 Onderzoeksfase

De onderzoeksfase is gestart met een vraaganalyse en een probleemverkenning. Hierbij is via enkele gesprekken met de opdrachtgever en bij het proces betrokken ambtenaren, het lezen van artikelen en nota's en het bijwonen van bijeenkomsten van bijvoorbeeld de regionale groep de hoofdonderzoeksvraag en doel van het onderzoek verder verdiept en geconcretiseerd.

Vervolgens zijn aan de hand van deze bevindingen de onderzoeksvragen voor het theoretisch onderzoek bepaald en is de verdere methode van het onderzoek ontwikkeld. De onderzoeksvragen die aan de basis staan voor het onderzoek zijn na een eerste verkenning van het onderwerp aan de opdrachtgever voorgelegd en besproken.

Onderzoeksvragen

1.) Wat is het maatschappelijke kader en provinciaal beleid (hoofdstuk 2)

Het relevante maatschappelijk kader en beleid is onderzocht, omdat het van belang is om te weten waar gebiedsopgave de Peelhorst vandaan komt en wat de doelstelling is. De landbouw zit zo vervlochten in een systeem van voedselproducenten, voerproducenten, vleesverwerking, 'retail', consumenten, etc. dat het bijna onmogelijk is om het alleen over de Peelhorst te hebben zonder de brede problematiek te beschrijven. Met andere woorden, wat is het doel van de gebiedsopgave in relatie tot de betrokkenheid en zeggenschap van de provincie? Is dat het transformeren van de landbouw alleen in de Peelhorst? Of wordt dat ook breder aangepakt?

Het maatschappelijk kader is onderzocht door het bestuderen van beleidsnota's van de provincie en daarnaast het interviewen van provinciale beleidsmedewerkers die zich bezig houden met de provincie brede aanpak van bijvoorbeeld het provinciale ruimtelijk beleid, het programma agrofood en de Brabantse zorgvuldigheidsscore veehouderij (BZV).

2.) Hoe kan worden gestuurd op transitie en wat is de rol van de diverse partijen daarbij? (hoofdstuk 3)

Het gaat hierbij om een verkenning van wetenschappelijk theorie over transitiemanagement, vormen van overheidssturing, netwerken als instrument, en vormt het theoretisch kader. Dit hoofdstuk beschrijft welke elementen uit de transitietheorie bruikbaar zijn bij het inrichten, maar ook toetsen van bestaande werkvormen voor het bewerkstelligen van die transitie. Er wordt (beperkt) ingegaan op de vraag waarom transitietheorie relevant en bruikbaar is.

Een andere belangrijke reden voor het op zoek gaan naar wetenschappelijke achtergronden voor het besturen van netwerken, is omdat nu een dergelijke (wetenschappelijk) onderbouwing ontbreekt. Er ontstaan hierdoor regelmatig legitimiteits- en effectiviteitsvragen over de gekozen strategie. Het projectteam heeft vaak moeite met aangeven waarom het kiest voor een bepaalde strategie. En dat terwijl de betrokken onderwerpen politiek erg gevoelig zijn en maatschappelijk relevant.

Omdat het ondersteuningsteam werkt in opdracht van de provinciale overheid wordt ook gekeken naar de rol van de provincie in het netwerk.

3.) Welke elementen uit andere transitieprocessen bleken succesvol. (hoofdstuk 4)

Het doel van het onderzoek is om de opdrachtgever concrete aanbevelingen te doen, om het lopende proces met de regionale groep en netwerk De Peelhorst beter te organiseren. Het concept transitiemanagement is echter een breed vakgebied en kent vele facetten. Dit is inherent aan de complexiteit die samengaat met het stimuleren en managen van transitie. Omdat geslaagde transitie een zeer lange looptijd (generaties) hebben en de wetenschap slechts betrekkelijk jong (10 - 15 jaar) is, is veel kennis slechts theoretisch voor handen. Op verschillende plekken wordt er gewerkt aan transitie, maar goed gedocumenteerde afgeronde en geslaagde transitie zijn nauwelijks te vinden.

Om uiteindelijk zo concreet mogelijk te kunnen zijn en aanbevelingen te kunnen doen, is het van belang om ook uit bestaande transitiepraktijken succesvolle elementen te vinden.

De succeselementen zijn betrokken uit artikelen, literatuur en websites over 2 concrete transitieprocessen Transforum en Regioleren. Daarnaast is gesproken met prof. dr. John Grin van de Universiteit van Amsterdam, tijdens een speciale bijeenkomst georganiseerd over de mogelijkheden van transitiearena voor netwerk De Peelhorst. Hij is samen met prof. Jan Rotmans de grondlegger van het concept transitiemanagement en is ook betrokken bij verschillende praktijksituaties.

4.) Wat is de huidige werkwijze in De Peelhorst en welke wensen zijn er? (hoofdstuk 5)

Ten tijde van het onderzoek werd er reeds 1,5 tot 2 jaar gewerkt aan het herstel van vertrouwen in De Peelhorst door met elkaar in gesprek te komen, het verstevigen en het netwerk zelf en het delen van informatie. Er werden diverse activiteiten ontplooid en bijeenkomsten en gesprekken georganiseerd met onder andere de regionale groep. Zie paragraaf 1.2 hierover.

Aangezien het doel van dit onderzoek is om – gegeven de bestaande situatie – aanbevelingen te doen, is het van belang om te kijken naar de huidige situatie als referentie voor een toekomstbeeld. De directe omgeving van het netwerk en de onderlinge relaties zijn ook onderzocht. De voorgaande twee onderzoeksvragen hebben elementen opgeleverd – als richtinggevend kader – aan de hand waarvan de bestaande situatie is onderzocht. Het

onderzoek spitst zich in dit kader op de inrichting en werkwijze van het netwerk, de sturing van het netwerk en de fase waarin de transitie zich nu bevindt.

Het huidig functioneren is bestudeerd door semi gestructureerde interviews met personen uit netwerk de Peelhorst te houden en door het bijwonen van twee bijeenkomsten van de regionale groep. In het hoofdstuk “Literatuur en Referenties” zijn de geïnterviewde personen vermeld. De personen zijn geselecteerd op basis van een zo breed mogelijke verdeling over de maatschappelijke vijfhoek (bedrijfsleven, kennisinstellingen, overheid, niet-gouvernementele organisaties en intermediairs). Alle mensen zijn geïnterviewd door middel van een vaste vragenlijst met open vragen. Het ging hierbij om de inhoud van de antwoorden (kwalitatief) en niet om de aantallen (kwantitatief). De interviewvragen en vragen voor de regionale groep zijn gebaseerd op de conclusies uit hoofdstukken 3 (Theoretisch kader) en 4 (Succesvolle praktijken). Uit de resultaten van de interviews is getracht het gedeelde beeld te vormen. Het doel van de interviews was het verkrijgen van inzicht in visie, ambitie, commitment, leren en experimenteren, rolopvattingen, etc.

Tijdens deze bijeenkomsten van de regionale groep is gekeken wat de werkwijze is van deze groep, welke zaken op de agenda staan en hoe de samenstelling van de groep is. De bijeenkomst in juni 2013 was een eerste kennismaking. Bij de bijeenkomst in december 2013 werd participerende observatie toegepast, en zijn voor deze bijeenkomst specifieke onderwerpen op de agenda gezet die gingen over het functioneren van de regionale groep.

1.5.2 Analysefase

In de analysefase (hoofdstuk 6) zijn de uitkomsten van de vier onderzoeksvragen getoetst in gesprek met de opdrachtgever en zijn daaruit de ontwerpcriteria geformuleerd. Op basis van de ontwerpcriteria is een visie gemaakt wat daarmee de basis vormt van het volgende hoofdstuk ontwerp en advies. Deze visie gaat over zowel de te ontwikkelen werkvorm (voertuig) als de eerste stappen die gezet zouden moeten worden.

1.5.3 Ontwerpfase

De visie is vervolgens besproken en getoetst bij de onderzochte groep mensen. Hiervoor is een bijeenkomst gehouden met de Regionale groep en de opdrachtgever, waarbij de bevindingen uit de interviews en bijeenkomsten, criteria en visie zijn gedeeld en besproken. Een verslag van de bespreking is als bijlage toegevoegd.

Op basis van de terugkoppeling uit de bijeenkomst zijn de visie en criteria verwerkt tot een procesontwerp. Het ontwerp vormt in feite het advies aan de opdrachtgever om de transitie van de landbouw op een bepaalde manier vorm te geven. Daarbij wordt ook het bestaande netwerk De Peelhorst betrokken.

1.5.4 Reflectiefase

Als afsluitende stap in hoofdstuk 8 reflecteer ik op het gehele onderzoek. Hierbij wordt gekeken wat het onderzoek heeft opgeleverd voor de opdrachtgever, zowel tijdens als direct na het onderzoek. Tevens wordt beschreven of het ontwerp voldoet aan de vraag van de opdrachtgever en de randvoorwaarden? De resultaten zijn besproken met de opdrachtgever en de feedback opgenomen in dit hoofdstuk.

De aanbevelingen uit dit onderzoek zijn wellicht toepasbaar binnen andere domeinen van de provincie, die zich bezig houden met het thema Agrofood en transitie van de landbouw in brede zin. Er is onderzocht of het doen van onderzoek op zichzelf al leereffecten met zich mee heeft gebracht.

1.6 Inkadering

Het onderzoek richt zich op de aansturing en de effectiviteit van het functioneren van Netwerk De Peelhorst en de regionale groep als onderdeel daarvan. Daarnaast wordt de omgeving van het netwerk en het ondersteuningsteam bekeken. In hoofdstuk 2 is beschreven wat de relatie is met andere beleidsvelden o.a. in de provincie die gelijktijdig werken aan de transitie van de landbouw, maar dan meer vanuit regelgeving en beleid. De politieke context van de problematiek in de landbouw wordt niet behandeld.

Er worden geen alternatieve manieren voorgesteld (hoewel die er uiteraard wel kunnen zijn) om transitie van de landbouw te bevorderen, anders dan het aanpassen of anders inrichten van het proces. Het uitgangspunt van het onderzoek blijft daarmee bij het doel van het onderzoek en de vraag van de opdrachtgever.

Qua inhoudelijke afbakening wordt alleen de basisthema's betrokken die van belang zijn in Netwerk De Peelhorst, voor zover ze van belang zijn voor het onderzoek. Het gaat hier om leefbaarheid in De Peelhorst, duurzame voedselproductie en duurzame veehouderij binnen de context van de transitie van de landbouw in Nederland.

Daarnaast beperk ik mij tot de doelstellingen en beleidskader van de Provincie Noord-Brabant.

Op basis van de voorverkenning heb ik geconcludeerd (gefundeerde aanname) dat het hier in deze casus gaat om de werkwijze, organisatie en actieve sturing met als doel het bereiken van de transitie van de landbouw waarbij principes en theorie over transitie management een centrale rol speelt. In dit onderzoek ga ik slechts beperkt in op de onderbouwing van deze aanname, aangezien dit een onderzoek op zich zou kunnen zijn.

2 Maatschappelijk kader en beleid

In de inleiding van deze thesis is al kort ingegaan op de 'Crisis in de landbouw', als aanleiding voor de gebiedsopgave De Peelhorst. De toename van confrontaties tussen de ontwikkeling van de grootschalige landbouw en de ontwikkeling van een gebiedseconomie met een verdergaande menging van functies en verbreding van agrarische activiteiten met streekproducten, zorgverblijven, recreatief verblijf en landschapsbeheer, maakt het in toenemende mate lastig om deze twee ontwikkelingen in het landelijk gebied met elkaar te combineren. Dit hoofdstuk beschrijft de achtergrond van de problematiek en de beleidskeuzes die de Provincie Noord-Brabant op hoofdlijnen heeft gemaakt om aan deze problematiek te werken. Ze vormen als het ware een breder kader en een indirecte aanleiding van dit onderzoek. Het uiteindelijke ontwerp zal zo veel mogelijke moeten aansluiten bij het gekozen beleid.

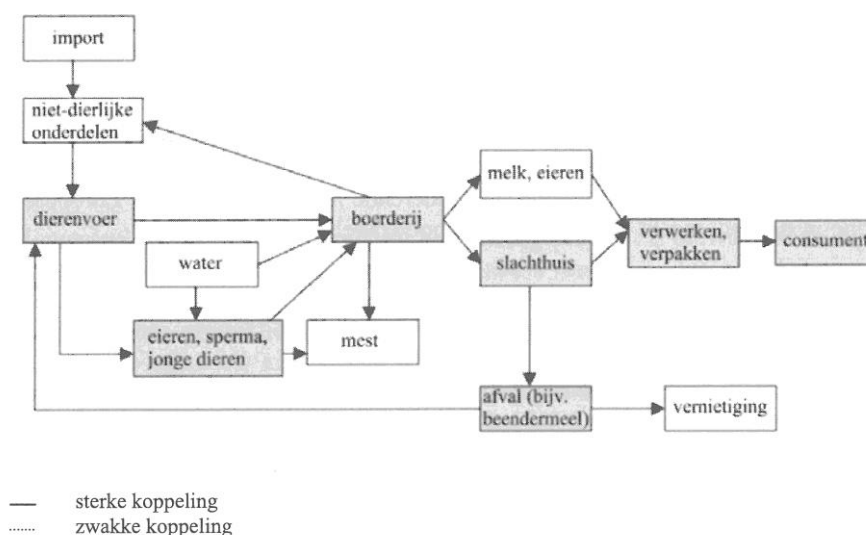
2.1 De landbouw in Nederland

Van oudsher wordt landbouw in Nederland bedreven door gemengde bedrijven. Akkerbouw was gericht op het produceren van voer voor de eigen dieren. De rest van de productie werd op de lokale markt verhandeld en was bestemd voor eigen consumptie. Na de tweede wereldoorlog veranderde dit, en ontwikkelde de landbouw onder sturende invloed van de overheid tot een pluriforme economische sector. In de naoorlogse jaren produceerde de landbouw te weinig voedsel en werd er tegen hoge prijzen voedsel geïmporteerd. Om de productie te verhogen vond er in de jaren '50-'70 van de vorige eeuw grootscheepse modernisering plaats. De opbrengst per hectare nam sterk toe en er ontstond een transitie in de richting van schaalvergroting, ruilverkaveling en intensivering. Langzaam was de schaarste omgezet in een overschot en werd Nederland onder Europese invloed van afzetgarantie en vaste prijzen een grote exporteur van landbouwproducten. (Rotmans, 2003)

Het is feitelijk niet mogelijk om te spreken over dé landbouw, omdat de sector te pluriform is geworden en zich heeft losgemaakt van de natuurlijke omgeving. Er is een onderscheid mogelijk in grondgebonden landbouw zoals melkveehouderij en akkerbouw, en niet-grondgebonden landbouw zoals varkens- en pluimveehouderij en glastuinbouw. Als er één sector snel van transitie naar transitie gaat is het wel de landbouw. (Verkaik en Souwer, 2001) De meest recente transitie is die naar duurzame landbouw.

De transitie naar duurzame landbouw is een ontwikkeling die zich zal moeten voltrekken in de hele mondiale, Europese, landelijke en regionale keten waarin de landbouw zich afspeelt. Hierbij zijn diverse mechanismen en systemen (radertjes) betrokken, zowel groot als klein. Achter bijvoorbeeld iedere kipfilet of varkenslap zit een complexe en geavanceerde productieketen (zie Figuur 5) met een groot aantal (ca. 40) uiterst gespecialiseerde en innovatieve spelers, van veehouderij bedrijven, topfokbedrijven, vangploegen, transporteurs tot slachterijen; van sojatelers in Brazilië tot mengvoerbedrijven in Nederland; en verder stallenbouwers, fabrikanten van slachtmachines, mestverbranding en farmaceutische bedrijven. (Hin, e.a. 2013)

Het gaat hierbij zowel over (quasi) marktwerking en wereldhandel in voer, vlees, mest en producten, Europese regelgeving, landelijk landbouwbeleid en daarnaast ook regionale en ruimtelijke regels op gebied van geur, milieu en leefbaarheid.



Figuur 5 Versimpelde keten van wereldwijde voedselproductie (Rotmans 2003)

In dit hele systeem heeft de provincie een bescheiden rol, waarbij de bevoegdheden zich beperken tot ruimtelijk ordening en zonering, leefbaarheid (geur, ruimtelijke kwaliteit, regionale economie) en milieu (fijn stof, geur). De provinciale opgave is om de ontwikkelingen in het landelijke gebied zodanig vorm te geven dat er sprake is van een duurzaam en vitaal platteland. Het is daarbij zoeken naar een balans tussen het behouden en verbeteren van de kwaliteit van de leefomgeving in het landelijk gebied en het bieden van ontwikkelingsmogelijkheden aan agrarische bedrijven. Het uitgangspunt is dat er geen verdere groei van de veestapel in Brabant plaatsvindt en het Brabantse mestoverschot op duurzame wijze wordt verwerkt. (Structuurvisie, herziening 2014)

2.2 Koersdocument transitie van het stad en platteland

De huidige koers die de Provincie Noord-Brabant heeft ingezet voor het buitengebied is beschreven in het in 2011 vastgestelde koersdocument transitie van het stad en platteland. Hiermee wordt na anderhalf decennium van een aanpak via de reconstructie een andere aanpak voorgesteld. Er is behoefte aan een nieuwe set waarden en principes voor het landelijk gebied. De provincie was gewend te denken en te handelen vanuit een ruimtelijk ecologisch perspectief, nu bestaat de behoefte om, binnen (ruim) gestelde kaders, het denken en handelen van burgers en ondernemers het vertrekpunt te laten zijn.

2.2.1 Economie versus duurzaamheid

De landbouw is als beheerder van 60% van het Brabantse grondgebied beeldbepalend voor het Brabantse landelijk gebied. Het totale agrofoodcomplex is met een aandeel van 11% de tweede economische pijler van de Brabantse economie. Brabant is een sterke speler in het Nederlandse agrofoodcomplex, dat de tweede exporteur op de wereldmarkt is. Ook neemt Brabant een topospositie in met kennisinfrastructuur en technologie, met name bij de veehouderij en boomteelt. Al met al, de landbouw is voor Brabant een belangrijke sector. (Koersdocument, 2011).

De Nederlandse en daarmee Brabantse landbouw en aanpalende bedrijfstakken werken tot op heden echter met een op kostenminimalisatie en bulkproductie gebaseerd verdienmodel. De voor kostenminimalisatie benodigde intensivering en schaalvergroting stuiten echter op grenzen; cruciale productiefactoren, arbeid en grond, zijn te duur. Dit is vooral zichtbaar in de intensieve veehouderij en de glastuinbouw. Het geld wordt elders in de keten verdiend.

Daarnaast levert de intensivering en schaalvergroting ook maatschappelijke problemen op zoals eerder beschreven, en die zich vooral openbaren in De Peelhorst. (Koersdocument, 2011).

De waarde voor de economie versus overbelaste gebieden verkeren in een delicate balans. Verder groeien op de huidige weg is geen optie, maar hard optreden zou de sector en daarmee de economie schaden. (Buijs, 2014) Groei zou wel mogelijk moeten zijn, mits de ontwikkeling duurzaam is en ingepast in zijn omgeving. Het evenwicht dient hersteld te worden. De transitie van de landbouw is geslaagd als agrarische bedrijven een economisch gezonde toekomst hebben, maar daarbij geen problemen opleveren voor de omgeving. Daarbij zouden bedrijven ook mogen groeien. (Vos, 2014)

2.2.2 Aansturing op proces

Een andere nieuwe lijn in het koersdocument is de sterkere aansturing op het proces. Het was voorheen gebruikelijk om uitsluitend doelstellingen te formuleren en – vanuit een zekere maakbaarheidsgedachte – te sturen op het bereiken van die doelstellingen. Traditionele instrumenten daarbij zijn regels (ge- en verboden) en geld (subsidies etc.). Maar al te vaak gebeurt het dat generieke regels teveel over één kam scheren en zo veelbelovende initiatieven smoren.

De provincie gaat daarom nu primair sturen op het proces. Werken met vooraf vastgestelde concrete criteria gaat niet meer, omdat die ogenschijnlijke zekerheid lokale oplossingen in de weg staan. Het gaat om richtingen en randvoorwaarden. Dit vergt een andere manier van beoordelen van initiatieven en een andere inrichting van onze regelgeving en die van andere overheden. Een beoordeling zal niet meer het afvinken zijn van een set criteria, maar een toets op maatschappelijke meerwaarde. Dat vereist moed en vakmanschap, omdat de nieuwe initiatieven niet langs een meetlat gelegd kunnen worden, maar geïnterpreteerd moeten worden. Er zullen ook kaders worden ontwikkeld waarbinnen nieuwe bedrijfsontwikkelingen minimaal moeten voldoen. Dit om te zorgen dat de situatie verbeterd.

2.3 Uitwerkingen in Brabant-breed beleid

De uitgangspunten en randvoorwaarden van het koersdocument hebben in de jaren 2011 – 2013 geleid tot de uitwerking van een aantal sturingslijnen, die Brabant-breed de transitie in de landbouw zouden moeten stimuleren. Dit zijn:

- **Brabantberaad** (procesaanpak)
Het Brabantberaad bestaat uit ongeveer 70 organisaties en mensen die op hun manier de provincie Noord-Brabant ondersteunen om tot een zorgvuldige veehouderij te komen. De basis van het Brabantberaad werd in februari 2013 gelegd in Sint Michielsgestel tijdens een meerdaagse conferentie georganiseerd door de provincie Noord Brabant. Inmiddels is het Brabantberaad uitgegroeid tot een netwerk om tot een zorgvuldige veehouderij te komen. (BAJK, Brabantberaad, 2014) Om de paar jaar wordt er weer een conferentie gehouden.
- **Stuurgroep Brabantberaad** (Visievorming)
De stuurgroep Brabantberaad bestaat uit een gedeelde afvaardiging van de leden van het brede Brabantberaad. De stuurgroep bestaat uit bestuurders van verschillende organisaties zoals ZLTO, de Provinciale Raad Gezondheid, de BMF, veehouders, samenwerkende gemeenten, GGD en adviseurs. De stuurgroep zou ondersteuning moeten bieden en adviseren aan de provincie (gedeputeerde Y. de Boer) over de hele opgave van agrofood.
- **Urgentiegebieden en -team** (sanering acute problemen)
De partners in het Brabantberaad hebben afgesproken dat zij onder leiding van de gemeenten, actuele overlast gaan aanpakken die veehouderijbedrijven op een aantal concrete plekken in Brabant veroorzaken. In 2020 moet die overlast verdwenen zijn. Hiertoe

worden urgentiegebieden aangewezen – gebieden waar kwaliteit van de leefomgeving onder de maat is. Dit wordt bepaald op basis van tenminste de indicatoren geurhinder, fijn stof en beleving van bewoners.

Onder leiding van de gemeenten komt er voor de urgentiegebieden een verbeterplan om de overlast weg te nemen. Deze verbeterplannen bevatten één of meer van de volgende onderdelen, afhankelijk van de lokale situatie:

- a. oorzaken overlast in beeld brengen;
- b. stoppers in beeld brengen en zo mogelijk versneld stoppen met bedrijfsuitoefening;
- c. innovatie stimuleren en ondernemers aanspreken om oude stalsystemen aan te pakken (vervangingsinvesteringen);
- d. mogelijkheden voor omschakelen naar andere functies;
- e. verplaatsen naar een geschikte locatie buiten het urgentiegebied;
- f. saneren van locaties.

Om mensen en partijen te ondersteunen is er vanuit het Brabantberaad een Urgentieteam opgericht.

- **Brabantse zorgvuldigheidsscore veehouderij (BZV)** (reguleren / ontwikkelen)

De (BZV) is een instrument dat stuurt en stimuleert dat een veehouderij zorgvuldig is en daarmee goed past in haar omgeving. De BZV is gebaseerd op de denklijn dat ontwikkelruimte verdiend moet worden, maar niet onbegrensd is. De BZV maakt voor een veehouder inzichtelijk of zijn bedrijf zorgvuldig is, zodat hij ontwikkelruimte kan verdienen. De BZV kijkt naar de thema's gezondheid, dierenwelzijn en fysieke leefomgeving (o.a. geur, fijnstof/endotoxines, ammoniak, biodiversiteit, verbinding met de omgeving). Als een veehouder voldoende punten scoort met zijn extra stappen, verdient hij ontwikkelruimte voor zijn bedrijf. (Beleidsdossier BZV, 2014)

- **Verordening ruimte 2014** (reguleren)

In de Verordening ruimte 2014, zijn bindende regels opgenomen waarvan de provincie het belangrijk vindt dat die door iedere gemeente worden toegepast bij ruimtelijke besluiten. De Verordening ruimte is één van de instrumenten die de provincie kan inzetten om de doelen uit de Structuurvisie RO (Svro) te realiseren. De regels over landbouw hebben in hoofdzaak betrekking op het beleid voor veehouderijen en de transitie naar zorgvuldige veehouderij en het beleid rond mestverwerking. Beperking van bouwblok en geurruimte staan hierin centraal. Deze regels houden alle groei van de sector tegen en zijn een 'slot op de deur'.

- **Innovatieprogramma agrofood** (stimuleren)

Het innovatieprogramma, dat samen met het bedrijfsleven en kennisinstellingen wordt voorbereid, wil aansluiten op de sterkten van Brabant, maar zoekt ook aansluiting met ontwikkelingen over de provinciegrenzen heen, zoals het topsectorenbeleid en Europa. Met het programma wil de Provincie het innovatie- en vernieuwingsproces bij bedrijven een extra stimulans geven en samenwerking versterken. (BOM, 2014)

2.4 Conclusie Maatschappelijk kader en beleid

Landbouw is een belangrijke economische sector in Brabant en tevens koploper in kennisontwikkeling en innovatie. Vanuit een economische belang zouden landbouwbedrijven dus moeten kunnen ontwikkelen. Echter niet door schaalvergroting en intensivering. De brede publieke opinie is kritisch tegen de groei van de veehouderij en landbouwontwikkeling en laat een duidelijke wens horen om de landbouwsector stevig op slot te zetten. De bedrijfsvoering moet zorgvuldiger en de sector moet verder innoveren op gebied van duurzaamheid. Zeker de bewoners van overbelaste gebieden zoals de Peelhorst delen die opvatting.

De aanpak in de Peelhorst zou dan ook gericht moeten zijn op het positief beïnvloeden van deze publieke opinie. Zodanig dat ontwikkelen weer mogelijk wordt, maar dan wel duurzaam. De lokale politiek wordt echter vaak gedomineerd door landbouwbelangen. Op dit vlak zie je ook twee stromingen botsen. Om te innoveren is dynamiek en ontwikkeling noodzakelijk. Tegelijkertijd wordt via regelgeving de groei en ontwikkeling beperkt. Het idee is echter dat de regelgeving een bepaalde bandbreedte definieert, waarbinnen verschillende ontwikkelingen mogelijk zijn. Veel politieke discussie speelt rond dit thema. Zo ook in februari 2014 toen de Verordening Ruimte 2014 werd vastgesteld.



Figuur 6 Demonstratie voor Provinciehuis n.a.v. Statenvergadering over VR2014, 7 februari 2014

Het werken aan de transitie van de landbouw vindt plaats op verschillende plekken, verschillende niveaus en bij verschillende organisaties. Het grotere geheel en de onderlinge relaties zijn niet even duidelijk. Het is de vraag of de huidige sturingslijnen op de juiste manier de beweging in gang zetten.

Het Koersdocument spreekt van een aansturing op het proces, maar de huidige sturingslijnen in de VR2014 laten dit nog maar weinig zien. Slechts het Brabantberaad voldoet aan de omschrijving van aansturen op proces, maar heeft het karakter van een maatschappelijk debat. Het is te bezien of de huidige aanpak in De Peelhorst zoals beschreven in de inleiding wél voldoet aan de procesmatige doelen uit het Koersdocument en wat er moet gebeuren om die beweging te versterken.

3 Theoretisch kader transitie management

Dit hoofdstuk schetst de theoretische basis voor dit onderzoek. Het gaat hierbij om een verkenning van wetenschappelijk theorie over transitie management, vormen van overheidssturing, besturing van en werkwijze in netwerken, lerende netwerken, etc. Dit hoofdstuk beschrijft welke elementen uit de transitietheorie bruikbaar zijn bij het inrichten, maar ook toetsen van bestaande werkvormen voor het bewerkstelligen van die transitie en geeft antwoord op de onderzoeksvraag: “Hoe kan worden gestuurd op transities en wat is de rol van de diverse partijen daarbij?”

In de opbouw is er voor gekozen om te starten bij een wat hoger abstractieniveau en vervolgens in te zoomen op de deelaspecten die van belang zijn. Transitie management is namelijk een breed begrip en kent vele facetten. Dit is inherent aan de complexiteit die samengaat met het stimuleren en managen van transities. De theorie is bewust wat uitgebreider beschreven omdat kennis over transitie management ook bijdraagt aan het proces zelf door de betrokken deelnemers. (Rotmans, 2003)

3.1 Inleiding

In de Nederlandse samenleving worstelt de landbouw (en andere sectoren en domeinen zoals verkeer- en vervoer, energievoorziening) met de problemen van onduurzaamheid. (Wikipedia; transitie 2013) Deze onduurzaamheid is volgens Rotmans (2003) het gevolg van ‘weeffouten’ die in het systeem zijn geslopen. Deze weeffouten zijn barrières in een systeem die verhinderen dat het systeem optimaal functioneert. Fundamentele vernieuwingen zijn nodig op diverse terreinen en op macro-, meso- en microniveau. Niet alleen technologische vernieuwing en vernieuwing van productie- en consumptieproces, maar juist ook institutionele en bestuurlijke vernieuwing.

Het gaat in deze casus dan ook om transities, aangezien het hoofddoel van de gebiedsopgave de Peelhorst, “verduurzaming van de landbouw in samenhang met goede leefbaarheid “ is. Dit is een ingrijpend maatschappelijk veranderingsproces, waarbij inzicht in transitietheorie er toe leidt om hier meer grip op te krijgen. De transitietheorie onderzoekt de wisselwerking tussen nieuwe manieren van denken, nieuwe technologieën, nieuwe economische condities, ruimtelijke innovaties en veranderende wet- en regelgeving die leiden tot nieuwe maatschappelijke orde. (Henneman, e.a. 2014) Daarnaast wordt in de verschillende onderzochte beleidsstukken eveneens gesproken over de landbouwtransitie als opgave voor de gebiedsopgave De Peelhorst.

Het actief bewerkstelligen van die transitie vereist management. Als eerste wordt er in dit hoofdstuk dan ook ingegaan op de algemene theorie van transitie management. Bij het managen van die transitie is het tevens zinvol om te kijken naar de wijze van invloed die de provincie uitoefent op deze ontwikkeling. Doet ze dit autonoom, juist samen met de regio, of is de regio leidend. Daarnaast de vraag op welk niveau (macro-, meso- en microniveau) de provincie invloed kan uitoefenen. In de transitieliteratuur wordt transitie management als een specifieke vorm van netwerksturing beschouwd.

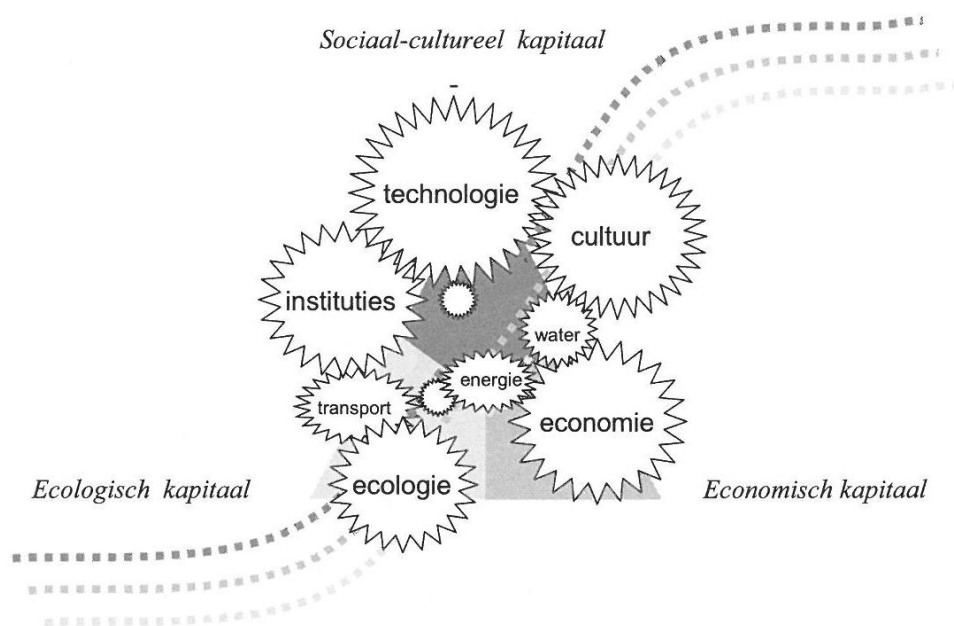
3.2 Wat zijn transities?

Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en elkaar versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur,

technologie, instituties en natuur en milieu. (Rotmans, 2003) Het is dus een échte omslag in denken en oriëntatie. (Grin, 2014) Transitie vergen een lange tijd (25-50 jaar), tenminste één generatie. We kunnen stellen dat transitie een lange voorontwikkeling kennen, terwijl onder de oppervlakte en van buitenaf de druk op de bestaande toestand langzaam wordt vergroot. Op een bepaald moment wordt een kritische grens overschreden, waarna de bestaande structuur wegvalt en er in snel tempo een nieuwe structuur wordt opgebouwd. (Henneman, e.a. 2014)

Een bekende transitie uit het verleden was de transitie van steenkool naar aardgas als belangrijkste energiedrager. Dit vergde systeeminnovaties voor aardgaswinning en distributie, woningbouw en de ontwikkeling van (huishoudelijke) apparatuur. Destijds leek het onvoorstelbaar dat steenkool niet langer gebruikt zou worden en dat aardgas de toekomst zou worden. Andere transitie waren de overgang van een industriële economie naar een diensteneconomie, en de demografische transitie van een hoog naar een laag sterfte- en geboortecijfer in West-Europa tussen 1750 en 1960. (Wikipedia; transitie 2013)

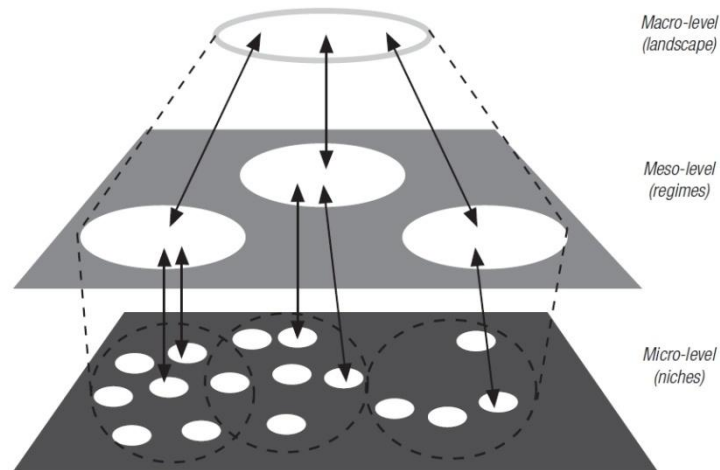
Bij geslaagde transitie is er sprake van vele kleine sprongen die, mits in dezelfde richting, een grote sprong kunnen veroorzaken. Transitie kun je weergeven als een complex stelsel van radertjes (Figuur 7) die op elkaar inwerken. Elk radertje heeft zijn eigen dynamiek. Eens in de zoveel tijd werken deze maatschappelijke radertjes zodanig op elkaar in, dat ze elkaar versterken en een spiraalwerking veroorzaken. Tenminste, als het proces van transitie goed doorlopen wordt en de verschillende radertjes ook daadwerkelijk in beweging komen.



Figuur 7 Transitie als elkaar versterkende maatschappelijke raders (Rotmans, 2003)

Maatschappelijk dynamiek

Het sturen van transitie is een complex fenomeen. In onze samenleving is er een groot aantal actoren zoals burgers, maatschappelijke organisaties, bedrijven, kennisinstellingen en overheden dat probeert te sturen en elkaar en elkaars omgeving te beïnvloeden. Dit veroorzaakt een maatschappelijke dynamiek die volgens Rotmans (2003) in verschillende lagen kunnen worden onderscheiden in een zekere ordening (Figuur 8).

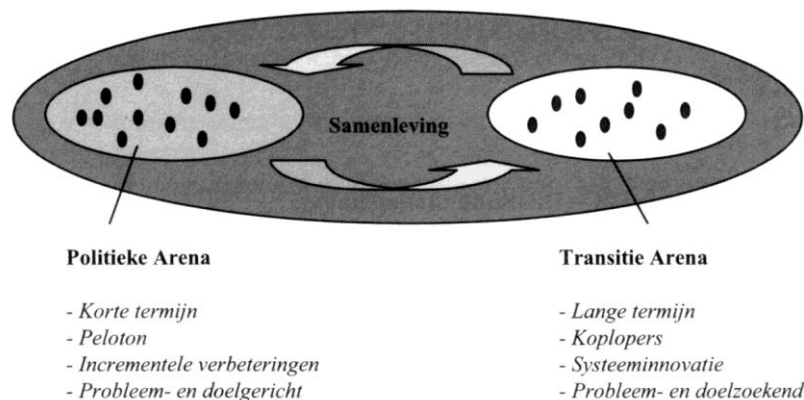


Figuur 8 Orderingskader voor maatschappelijke dynamiek (Geels en Kemp, 2000)

Op microniveau zien we alledaagse activiteiten en gedrag van individuen zoals het koopgedrag van individuen en bedrijfskeuzes van ondernemers. Het individueel gedrag is beïnvloedbaar maar de totale som van alle gedragingen is moeilijker te sturen en bevindt zich op macroniveau. Op mesoniveau opereren netwerken, organisaties en instituties, waarbij de laatste 2 te beschouwen zijn als formele netwerken. Deze netwerken worden in het leven geroepen omdat de verschillende deelnemers hetzelfde doel nastreven. Zonder elkaar kunnen ze de gemeenschappelijke doelen niet bereiken. Deze netwerken kunnen worden beïnvloed met netwerksturing. Op macroniveau onderscheiden we marktwerking en andere autonome processen die nauwelijks te beïnvloeden zijn.

Dilemma-management

In de politieke arena is de dagelijkse praktijk gericht op de korte-termijn en op groeiende verbetering. In de transitie-arena is de focus gericht op de lange termijn en de fundamentele verandering. Er is dus sprake van twee sporen die als communicerende arena's gezien worden. Dit geeft het dilemma aan in transitie-management. Enerzijds moet de transitie-arena gelegitimeerd en gedoogd worden vanuit de politieke arena, anderzijds moet de transitie-arena op redelijke korte termijn tastbare resultaten afscheiden (Figuur 9). Wanneer het transitiespoor nog niet snel genoeg vordert wordt de politiek ongeduldig en zal wellicht ingrijpen. Het belangrijk dat alle betrokkenen zich van dit dilemma bewust zijn en er verstandig mee om gaan. (Rotmans, 2003)

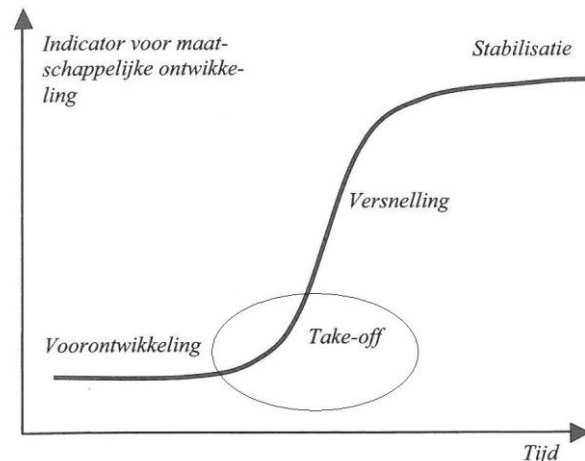


Figuur 9 Transitiearena in de luwte van bestaand beleid (Rotmans, 2003)

Dit dilemma is in de probleemstelling van dit onderzoek terug te zien. Het is voor de Brabantse politiek maar ook voor de samenleving soms moeilijk te zien welke resultaten er geboekt worden in gebiedsopgave De Peelhorst. Dat is de reden dat er vragen gesteld worden.

3.3 Transitiefasen en de rol van de overheid

Figuur 10 laat een versimpeld transitieverloop zien, waarin 1 pad wordt bewandeld en alle fasen ook daadwerkelijk doorlopen worden. In de praktijk is dit echter een stuk complexer en moeilijk te sturen zoals in de vorige paragrafen is beschreven.



Figuur 10 Verschillende fasen van een transitie (Rotmans, 2003)

De meeste energie zit in de voorontwikkeling. Juist omdat een gestabiliseerd regime zoals de landbouw zo goed is georganiseerd en gespecialiseerd (zie paragraaf 2.1), is de ruimte voor verandering beperkt. Een groot aantal partijen heeft namelijk belangen bij het voortbestaan van de bestaande structuur. Feitelijk en fysiek is een groot aantal zaken 'dichtgetimmerd' en daarmee een blokkade voor fundamentele verbetering. Dergelijke veranderingen gaan niet zonder pijn: naast sterke weerstand vanuit de gevestigde belangen, treden tegelijkertijd een flink aantal crises en problemen (Henneman, e.a. 2014).

In het geval van de landbouwtransitie stelt Rotmans (2003) dat door de verschillende calamiteiten en crisis (varkenspest, bio-industrie) al eind jaren '90 van de vorige eeuw, het besef bij velen is doorgedrongen dat het roer om moet. Het idee dat het radicaal anders moet, wordt maatschappelijk gedragen. Ook bijv. de 'plofkip-campagne' van Wakker Dier zorgt voor maatschappelijke druk. Gelijktijdig wordt geconstateerd dat dit besef vooral buiten de landbouwkringen is doorgedrongen en dat binnen de landbouwwereld nog sprake is van hardnekkig verzet tegen transformatie van de sector. Daarnaast neemt het aantal landbouwbedrijven verder af en groeit de tuinbouw ten koste van akkerbouw en intensieve veehouderij. Ook biologische landbouw neemt gestaag toe (1,5% in 2000 en 3% in 2012, bron: CBS). Er vinden daarnaast verschillende experimenten plaats met bijvoorbeeld menging van ruimtelijke functies zoals agrotourisme, vleesproductie met natuurbeheer en niet grondgebonden agroproductieparken. Rotmans stelt daarmee ook dat de voorontwikkeling van de transitie van de landbouw al enige tijd aan de gang is.

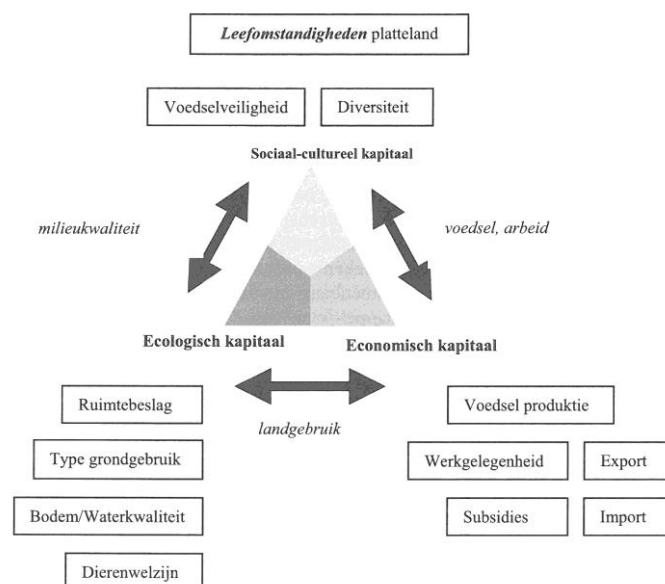
Volgens Rotmans (2003) heeft juist de overheid in deze eerste fase (omcirkeld deel van Figuur 10) van het transitieproces een belangrijke rol als mede-vormgever. De sturing van de overheid moet zich concentreren op twee rollen: het scheppen van voorwaarden voor het tot stand

komen en inrichten van de transitiearena (=vernieuwingsnetwerk) en het zelf actief deelnemen aan het vernieuwingsnetwerk als één van de actoren. De invloed van de provincie zit met name op het mesoniveau (Lange, 2012). Gefaciliteerde netwerken kunnen met name nuttig zijn in de agrarische sector. De agrarische sector bestaat namelijk uit een groot aantal kleine- en middelgrote bedrijven die bezig zijn bezig met talloze manieren van voedselproductie en andere landschappelijke functies. De vele betrokken actoren en de diversiteit aan functies bieden daarmee meer opties om innovatieve netwerken te vormen dan in andere sectoren. (Beers en Geerling-Eiff, 2013)

Innovatie heeft betrekking op de geslaagde combinatie van nieuwe technische vindingen en praktijken ('hardware'), nieuwe kennis en manieren van denken ('software') en nieuwe maatschappelijke instellingen en organisatievormen ('orgware'). Het proces van innovatie, omvat de doorontwikkeling, combinatie en verspreiding van meerdere uitvindingen, wat resulteert in veranderingen in de manier waarop we onze doelen bereiken en de manier waarop maatschappelijke functies worden uitgevoerd. (Beers en Geerling-Eiff, 2013)

3.4 Sturing via de transitiearena

Een transitiearena is een systemisch instrument dat kan worden ingezet om voor complexe maatschappelijke problemen op selectieve en strategische wijze een toekomstvisie, een agenda alsmede een dragend netwerk te ontwikkelen. Het gaat dan eigenlijk om een vernieuwingsnetwerk. Dit netwerk richt zich onder andere op visieontwikkeling, met als uitgangspunt dat een visie de toekomst niet dichttimert (Lindt, et al., 2002). Deze visieontwikkeling voor de duurzame landbouw concentreert zich op de drie kernwaarden (kapitalen) die de leefomstandigheden vormen voor het landelijk gebied (Zie Figuur 11).



Figuur 11 Denkmodel voor duurzame landbouw (Rotmans, 2003)

In het *ecologisch* kapitaal gaat een duurzame landbouw over vermijden van schadelijke effecten op natuur en milieu en instandhouding van natuurlijke hulpbronnen. Duurzame landbouw zou zelfs een grote rol kunnen spelen op gebied van natuurwaarde en biodiversiteit. Dit vereist lange termijn eindbeelden van de gewenste milieu- en natuurkwaliteit.

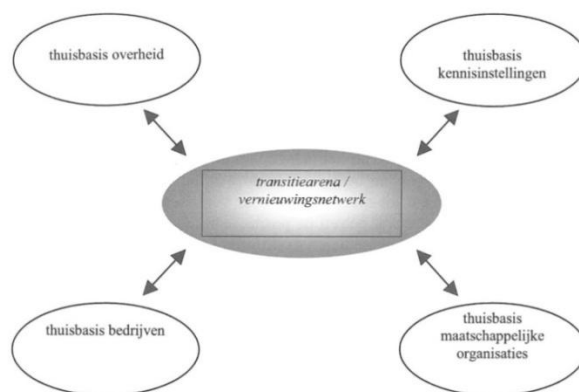
In *economisch* opzicht gaat duurzame landbouw over de mate waarin de landbouwsector bedrijfseconomisch gezond is. Dit betekent een sector die innovatief is, bijdraagt aan ontwikkeling en leefbaarheid van het landelijk gebied, voldoende werkgelegenheid, en stabiel is. In *sociaal-cultureel* opzicht gaat duurzame landbouw over maatschappelijke wensen; schoon, diervriendelijk, voedselveilig en een positieve bijdrage leverend aan een aantrekkelijk landschap.

In termen van de duurzaamheidsdriehoek betekent duurzame ontwikkeling een strategisch beheer van de voorraden zonder afwenteling in tijd en ruimte naar een ander domein. Oftewel een evenwichtige verhouding in de drie domeinen (Rotmans, 2003).

Dit betekent een gezamenlijke zoektocht van allerlei relevante partijen, aansluitend bij de beleidscyclus van voortdurend leren, experimenteren, ervaren, vooruitzien en terugkoppelen. Hierbij is de gedachte dat vernieuwers en relatieve buitenstaanders op langere termijn een grotere vernieuwingspotentie hebben dan de partijen die een belang hebben bij de bestaande praktijk. Een transitiearena start dan ook in de luwte of schaduw van het reguliere beleid en investeert in het ontwikkelen van alternatieve visies en oplossingen zonder direct na te denken over kortetermijnoplossingen (Figuur 9).

Na verloop van tijd – zo is de verwachting – zal het reguliere beleid beïnvloed gaan worden door de ideeën en plannen uit de transitiearena, omdat dit reguliere beleid geen oplossing heeft kunnen formuleren voor structurele problemen. (Henneman e.a., 2014)

Een zorgvuldige inrichting en organisatie van het transitieproces kan voorkomen dat koplopers worden afgeremd, terwijl de ‘volgers’ het idee hebben dat zij worden benadeeld of dat zij te hard moeten lopen. Echter, niet alleen de inrichting maar ook de communicatie binnen de transitie-arena en met de thuisbasis dient zorgvuldig te worden opgezet. Als de vernieuwing alleen plaatsvindt binnen de transitiearena en niet binnen de thuisbasis, is het transitieproces tot mislukken gedoemd (Figuur 12).



Figuur 12 Communicatie tussen de transitie arena en thuisbasis (Rotmans, 2003)

Transitiesturing kan volgens Rotmans (2003) het best worden omschreven met evolutionaire sturing: al-doende-leren, al-lerende-doen en al-lerende-leren. Hiervoor is ook volgens Hennenman e.a. (2014) een arenaproces het geëigende instrument.

Het transitiedenken biedt vele aanknopingspunten om na te denken over methoden en manieren om dit te bereiken. In de kern gaat het om het verbinden van mensen en netwerken. Om het met elkaar anders te leren kijken naar en werken aan verandering: omdenken. Transitie management gaat dus over inhoud én proces: de transitiedynamiek bepaalt welke

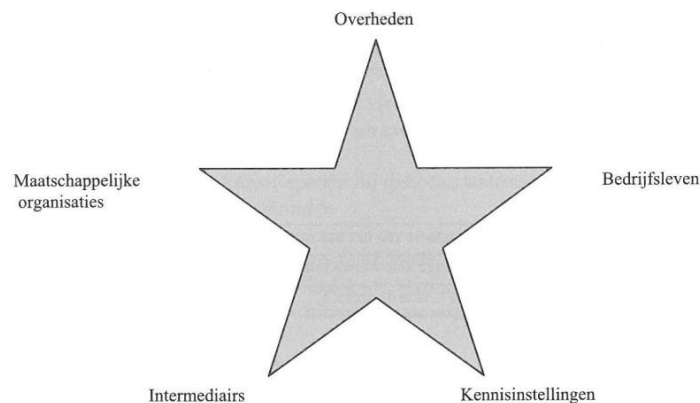
procesingrepen effectief en mogelijk zijn. Omgekeerd beïnvloeden bepaalde procesingrepen weer de transitiedynamiek en de interpretatie ervan. (Henneman, e.a. 2014)

Op basis van de kenmerken van transitieprocessen moet elke vorm van actie die is gericht op beïnvloeding van een transitie, in ieder geval gebaseerd zijn op aandacht voor (Loorbach, 2007):

- lange én korte termijn;
- onzekerheden;
- ontwikkelingen op meerdere schaalniveaus;
- voor verschillende actoren;
- innovatie- en leerprocessen;
- het openhouden en verkennen van meerdere opties.

3.4.1 Samenstelling arena

Een arenaleider heeft als eerste taak om de arenaleden op te speuren en deze te selecteren en interesseren voor het arenaproces. Vanuit transitietheorie moet de samenstelling van een arena een weergave zijn van de maatschappelijke vijfhoek (Figuur 13): bedrijfsleven, kennisinstellingen, overheid, niet-gouvernementele organisaties en intermediairs (Henneman, 2014, Rotmans 2003, Loorbach 2007).



Figuur 13 Maatschappelijke vijfhoek (Rotmans, 2013)

Arenaleden die aan het proces deelnemen, behoren tot een bijzondere categorie binnen de veranderingselite van de regio. Het zijn koplopers, frisdenkende en dwarskijkers, die een praktijk hebben in verandering. Mensen die een scharnierfunctie hebben doordat ze zowel het sentiment en de logica verstaan van hun achterban, alsmede over een sterke persoonlijke visie beschikken en die verder willen ontwikkelen.

Een arena functioneert het best bij een bezetting met ongeveer vijftien tot twintig personen. Bij grotere aantallen is het lastiger om een als 'veilig' ervaren omgeving te creëren voor de deelnemers (Henneman, 2014).

Voor selectie van de arenaleden worden de volgende selectiecriteria gehanteerd:

- Eigen frisse of dwarse visie op regionale ontwikkelingen;
- Betrokken bij de regio;
- Begrijpen van eigen achterban of netwerk;
- Praktijk in verandering;
- In staat om eigen belang naar achteren te schuiven;
- In staat om te luisteren naar anderen;
- Gemotiveerd om zoek- en leerproces in te gaan;

Voor een evenwichtige samenstelling van de groep zijn de volgende kenmerken van belang:

- Evenredige vertegenwoordiging van de maatschappelijke vijfhoek;
- Kennis, ervaring en netwerk in relevante domeinen;
- Mix tussen echte pioniers en voor verandering openstaande gevestigde orde.

3.5 Beïnvloeden van transities

Transitiemanagement maakt onderscheid tussen vier dimensies van beïnvloeding die een cruciale rol spelen in transitieprocessen: cultuur, structuur, werkwijze en leren. In de eerste dimensie gaat het om het proces dat vooral in de voorontwikkeling belangrijk is: probleemstructureren en visievorming. Een typisch zoek- en leerproces, waarin individuen een belangrijke rol spelen. De tweede dimensie is die van structuren: vernieuwing en aanpassing van bestaande manieren van organiseren (instituten, wetten en regels, financiële stromen, ruimtelijke structuren). Dit proces vindt plaats tussen organisaties. Hiermee zijn vaak belangen gemoeid en tijdens het proces wordt veel onderhandeld. De derde dimensie is die van innovaties en acties. Hier gaat het om experimenteren en handelen in relatie tot de grotere veranderingsvraag: hoe maken we het nieuwe perspectief en nieuwe structuren op kleine schaal concreet? De vierde en laatste dimensie is die van leren en aanpassen: processen als monitoring, evaluatie en reflectie. Dit proces is vaak onderdeel van de andere drie dimensies, maar heeft tegelijk vaak een geheel eigen dynamiek.

De vier dimensies zijn vervat in de zogenaamde transitie managementcyclus, ook wel het 'Wiel van Loorbach' (Figuur 14) genoemd.



Figuur 14 Transitie management cyclus (Loorbach, 2007)

Vanuit het transitieperspectief is het mogelijk innovatieve projecten, veranderingen in de structuur en andere manieren van denken met elkaar te verbinden en elkaar te laten versterken. Een voorbeeld is een verandering in de regio. Dit is in Nederland zichtbaar in regio's waar krimp is opgetreden, waarin de belangrijkste economische pijlers onder druk staan of waarin de mobiliteits- en milieuproblematiek onhoudbaar is geworden. Hierbij gaat het om discussies over identiteit van de regio en zijn langetermijnopgaven (1), veranderingen in de structuur (2) (waaronder de belangrijkste economische dragers, bestuursvorm, infrastructuur, ruimtelijke ordening, regionale netwerken, financieringsmogelijkheden) als ook over innovatieve praktijken (3) (duurzame ondernemingen, nieuwe bouwconcepten, andere mobiliteitsvormen et cetera).

Juist door deze verschillende ontwikkelingen met elkaar te verbinden, kunnen ze elkaar versterken. Een gestructureerde discussie over de mogelijkheid van een fundamenteel andere

regio in de toekomst kan de waarde van innovatieve experimenten zichtbaar maken en schept ruimte. Van innovatieve experimenten kan vervolgens geleerd (4) worden. Op basis van de geleerde lessen kunnen veranderingen in de structuur plaatsvinden.

3.6 Fase in transitie

Volgens Loorbach zijn transitieprocessen cyclisch en doorlopen ze grofweg 4 fasen zoals beschreven in paragraaf 3.5. Daarnaast is bekend dat transitieprocessen traag verlopen en zeker in de voorontwikkeling is nauwelijks sprake van maatschappelijke ontwikkeling (Rotmans, 2003). Om te onderzoeken in welke fase het proces nu na twee jaar zich bevindt, kan de creatiespiraal (Figuur 15) van Marinus Knoope gebruikt worden. De creatiespiraal is een van de modellen die o.a. door 'Drift' gebruikt wordt om inzicht te krijgen in persoonlijke, organisatorische en maatschappelijke transformatieprocessen en hun onderliggende verbanden (Knoope, 1998).

De door Knoope ontwikkelde creatiespiraal bestaat uit twaalf fases. Deze fases helpen bij het inschatten waar iemand zich bevindt in het creatieproces en wat een volgende stap zou zijn. Overigens wordt in dit onderzoek slechts 1 niveau beschouwd (in plaats van ik, wij en het)



Figuur 15 Aangepaste Creatiespiraal van Marinus Knoope (1998).

Wensen – Heb ik concreet voor ogen wat ik wil?
 Visualiseren – Kan ik mijn wensen visualiseren?
 Geloven – Geloof ik in mijn idee?
 Delen – Heb ik het idee met anderen gedeeld?
 Onderzoeken – Weet ik wat en wie ik nodig heb om mijn wens te verwezenlijken?
 Plannen – Ben ik plannen aan het maken hoe ik mijn wens ga waarmaken?
 Beslissen – Heb ik besloten wat ik ga doen?
 Handelen – Ben ik mijn plannen aan het uitvoeren?
 Volharden – Ben ik aan het volharden?
 Ontvangen – Is mijn wens verwezenlijkt?
 Waarderen – Ben ik dankbaar voor wat ik heb ontvangen?
 Beschouwen – Ben ik tot rust aan het komen en mij aan het bezinnen?

Stappen in het creatieproces (Knoope, 1998)

De creatiespiraal kan ook worden gebruikt om de fases in het arenaproces te beschrijven. De transitiearena is een ruimte waar gereflecteerd wordt op maatschappelijke ontwikkelingen. In termen van de creatiespiraal begint het arenawerk met het beschouwen en het waarderen van maatschappelijke ontwikkelingen. De verkenning wordt doorgezet totdat de arenaleden een

collectief beeld krijgen van de maatschappelijke ontwikkelingen. Vanuit dit begrip worden collectieve streefbeelden ontwikkeld en mogelijkheden verkend (wensen, visualiseren). En wanneer de deelnemers achter de projecten en toekomstbeelden staan, zijn zij klaar om ze uit te dragen, verder te onderzoeken en uit te proberen (geloven, uiten). (Henneman, 2014)

Tijdens dit gezamenlijke creatieproces doorlopen alle deelnemers hun eigen creatieproces. Ze laten hun bestaande, persoonlijke kaders gedeeltelijk los om te kijken met een frisse blik. En komen gezamenlijk tot nieuwe kaders. Ze staan open voor elkaars opvattingen en denkbeelden en laten zich beïnvloeden. Door oog te hebben voor deze persoonlijk transformatie processen kan het co-creatie proces beter worden begeleid. Het inschatten in welke fase de deelnemers zijn in hun creatieproces helpt bij het begrijpen van weerstanden en bij het afstemmen van denkbeelden.

In het kader van de transitie van de landbouw kun je beschouwen dat het transitieproces start, tussen beschouwen en wensen in. Het constateren van problemen in het landelijk gebied is een beschouwing die leidt tot een wensbeeld dat het anders moet.

3.7 Conclusie theoretisch kader

Op basis van het bovenstaande kunnen de volgende conclusies getrokken worden:

1. De Provincie neemt het voortouw voor een transitiearena.

De landbouwtransitie vergt een structurele maatschappelijke verandering, waar een integrale benadering voor nodig is. Dit is bij uitstek een rol voor de overheid. In het geval van De Peelhorst, waar op regionale schaal een probleem bestaat met ruimtelijke kwaliteit en leefbaarheid ligt het voor de hand dat de provincie het voortouw neemt. Daarbij richt de provincie de transitiearena in en neemt het zelf actief deel aan het vernieuwingsnetwerk als één van de actoren.

2. De voorontwikkelingsfase kost veel energie (geld en inzet).

Bij geslaagde transitie is er sprake van vele kleine sprongen die, mits in dezelfde richting, een grote sprong kunnen veroorzaken. Het is dus van belang om in te zetten op meerdere 'radertjes' die gezamenlijk de beweging in gang kunnen zetten. Het in gang zetten van verandering in een gestabiliseerd systeem kost veel energie en doet pijn. Alle dagelijkse routines en denkwijzen bij verschillende partijen moet worden omgevormd. Dit lukt alleen als er veel tijd, energie en geld in gestoken wordt. Daarnaast is het van belang dat er een verbinding ontstaat tussen al die verschillende radertjes en dat vernieuwing en innovatie wordt gedeeld met het hele netwerk.

3. De voorontwikkelingsfase bestaat uit analyseren, experimenteren en leren.

Het in gang zetten van de transitie vereist het opzetten van een lerende organisatie, waarbij kan worden geëxperimenteerd, geleerd en gedeeld. Het gaat hierbij om al-doende-leren, al-lerende-doen en al-lerende-leren. Op basis van de resultaten van de experimenten en vorming van gedachten worden visies gevormd. Het slagen van innovatie vereist de doorontwikkeling, combinatie en verspreiding van meerdere uitvindingen. Communicatie speelt daarbij een belangrijke rol.

De vernieuwing dient niet alleen plaats te vinden binnen de transitiearena maar juist ook binnen de thuisbasis van verschillende organisaties.

4. Een transitiearena is een geschikt sturingsinstrument in de voorontwikkelingsfase.

Een transitiearena is een systemisch instrument dat kan worden ingezet om voor complexe maatschappelijke problemen op selectieve en strategische wijze een inhoudelijke visie, een agenda alsmede een dragend netwerk te ontwikkelen. Deze arena dient zorgvuldig te worden opgezet met de juiste partijen. Ook communicatie speelt daarbij een belangrijke rol.

5. Werk met een Transitiearena

Om de transitie van de landbouw op een goede manier te ondersteunen moet er een transitiearena ontworpen en ingericht worden, die de verbinding vormt tussen de gezamenlijke bestuurders op strategisch niveau en het netwerk 'buiten' op operationeel niveau. De basis van de samenwerking is een gezamenlijk gedeeld probleem en een visie op de te beschermen waarden. In dit geval waarden als gezonde leefomgeving, schoon water, goed voedsel en dierwelzijn.

De transitiearena zelf, is een tactisch orgaan dat op de lange termijn de ontwikkelingsrichting bewaakt en zorgt voor een lerende organisatie en het verspreiden van resultaten. De deelnemers aan de arena worden zorgvuldig en op persoonlijke kenmerken geselecteerd, komen uit de maatschappelijke vijfhoek en hebben specifieke eigenschappen zoals het kunnen denken buiten kaders, koploper zijn en op zoek naar vernieuwing.

6. Houdt rekening met procesfase

Om de juiste stap in het proces te zetten is het noodzakelijk te weten waar het huidige proces zich bevindt. Hiertoe kan de creatiespiraal van Knoope gebruikt worden. De creatiespiraal kan worden gebruikt om de fases in het arenaproces te beschrijven. Tijdens het gezamenlijke creatieproces doorlopen alle deelnemers hun eigen creatieproces. Ze laten hun bestaande, persoonlijke kaders gedeeltelijk los om te kijken met een frisse blik. Door oog te hebben voor deze persoonlijk transformatie processen kan het co-creatie proces beter worden begeleid. Het inschatten in welke fase de deelnemers zijn in hun creatieproces helpt bij het begrijpen van weerstanden en bij het afstemmen van denkbeelden.

4 Succesvolle transitiepraktijken

Het vorige hoofdstuk leverde op basis van wetenschappelijke theorie een aantal bruikbare elementen op, voor het bewerkstelligen van de transitie. Dit hoofdstuk echter kijkt naar een tweetal praktijksituaties waarin transitie management of een soortgelijke vorm is toegepast. In ieder voorbeeld is gekeken naar de specifieke aspecten die van belang waren voor het creëren van een samenwerking, organisatie of sturingsmodel voor het bewerkstelligen van transities. Het gaat niet om de inhoudelijke onderwerpen die in de cases behandeld werden.

De succeselementen zijn betrokken uit artikelen, literatuur en websites over het concept Regioleren / De Kenniswerkplaats en het innovatieprogramma Transforum. De keuze voor deze voorbeelden komt voort uit een gesprek met de heer dr. P.J. Beers van de Wageningen Universiteit, die als onderzoeker en adviseur is aangesloten bij Dutch Research Institute for Transitions (DRIFT) en daarnaast op basis van literatuurverwijzingen.

Beide voorbeelden van transitiepraktijken hebben hun basis in de transitieleer en kennen dus veel overlappende eigenschappen. Per voorbeeld zijn de meest sprekende voorbeelden uitgelicht die aan bod kwamen.

4.1 Regioleren - De kenniswerkplaats

Regioleren is een onderwijsconcept waarbij studenten leren door met docenten, ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties mee te werken aan probleemoplossing of verbetering van situaties in de regio. Prangende vragen in de regio zoals krimp, natuurbeheer of emissiereductie zijn leidend. Studenten leren hoe je in kleinere groepen leerlingen en studenten met bewoners uit de regio - misschien wel burens of dorpsgenoten - naar oplossingen zoekt. De complexiteit van de vragen die in de regio leven maakt Regioleren geschikt voor alle onderwijsniveaus (Beers e.a, 2013).

Regioleren vertoont overeenkomstige kenmerken met de transitiearena, maar is daaraan niet gelijk. Regioleren is namelijk gericht op een duurzame versterking van de positie van de school in de regio, door interactie tussen ondernemers en regionale beleidsmakers te bevorderen. Daarbij biedt de werkplaats een plek voor met name studenten om projectmatig te onderzoeken, te leren en daarmee te werken aan hun eigen ontwikkeling. Het gaat hierbij meer om de interactie, een zogenaamde triple-helix samenwerking, dan het bevorderen van één bepaalde transitie. Een transitiearena heeft in vaak een tijdelijk karakter en wordt gevormd door de leden van het netwerk zelf. Daarbij wordt de arena gevormd door een nauwkeurige selectie van sleutelfiguren van de 5 O's. In regioleren zijn de 5 O's vertegenwoordigd op strategisch niveau. Er valt echter wel te leren over de manier van werken.

Om te kunnen werken aan regioleren en regionale transitie zijn een drietal processen nodig:

1. regionale visievorming,
2. experimenteren en monitoring en
3. evaluatie.

Om deze drie processen goed vorm te geven is er een intern ontwerp en een extern ontwerp noodzakelijk. Het intern ontwerp bestaat uit de organisatorische aspecten van het regioleren binnen de onderwijsinstelling. Het extern ontwerp bestaat uit de kenniswerkplaats. (Groen

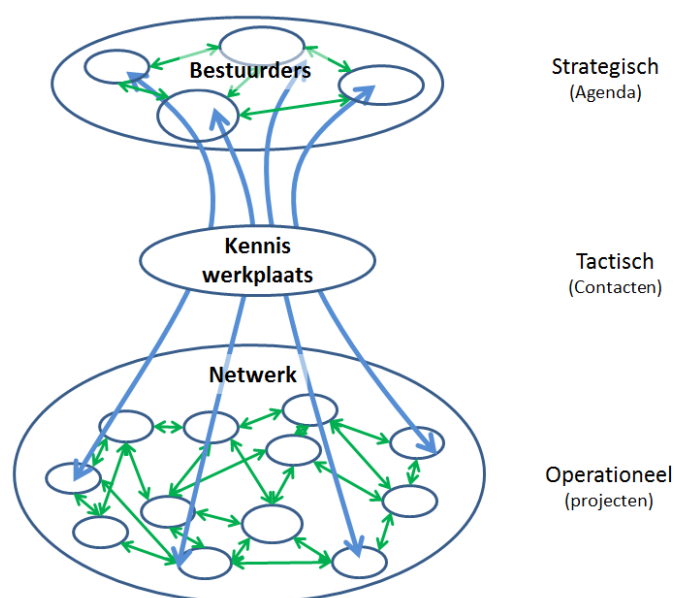
Kennisnet, 2014) Het is met name de organisatie van de kenniswerkplaats dat leerzame elementen bevat in deze case. Punt 1, visievorming komt terug in het voorbeeld Transforum.

4.1.1 De kenniswerkplaats

Regiëren ontstaat niet zomaar, ze moet actief ontworpen worden. In dat ontwerp wordt bepaald wie er bij betrokken zijn, welke procedures worden gehanteerd en welke instrumenten worden ingezet. Het doel van de kenniswerkplaats is het vormen van de verbinding tussen de school en de regio. Het zorgt ervoor dat de regionale vraagstukken bij de onderwijsinstellingen komen en de resultaten van de regioleerprojecten bij de regionale bestuurders terecht komen. (Beers, e.a. 2013)

Deze inrichting sluit aan bij de transitie management cyclus zoals beschreven in paragraaf 3.5. Vraagstukken worden geformuleerd op bestuurlijk niveau, de streefbeeld en worden in de arena uitgewerkt en leiden tot experimenten en resultaten die dan via monitoring en evaluatie worden teruggebracht bij de bestuurders.

Zoals hiervoor genoemd is er een verbinding nodig (Figuur 16) tussen het strategische niveau bij de besturen van de verschillende betrokken organisaties en het operationele niveau bij de partijen buiten (extern).



Figuur 16 Structuur Kenniswerkplaats (Beers e.a.2013)

Op *strategische* niveau zoekt de kenniswerkplaats contact met bestuurders en visionairs die sich bezig kunnen und wollen houden mit der regio. Die kenniswerkplaats bringt bestuurlijke vertegenwoordigers van der maatschappelijke vijfhoek (ondernemers, overheid, onderwijs, onderzoek und maatschappelijke organisaties) bijeen om tot regionale visievorming te komen und om daarvan een regioagenda und een kennisagenda af te leiden. Op der kennisagenda staan der inhoudelijke vragen die opkomen in het kader van der visievorming. Die inhoudelijk vragen bieten ook der aanknopingspunten voor benoemen van projecten voor studenten.

In der kenniswerkplaats wordt het strategische niveau vaak ingekleed durch middel van een bestuurlijke stuurgroep van der werkplaats. Hierin nemen verschiedene bestuurlijke vertegenwoordigers van der regionale partners van der werkplaats zitting om lijnen uit te zetten voor nieuwe projecten und om der resultaten van lopende projecten te vertalen naar nieuwe punten op der kennisagenda und eventueel ook om der visie aan te scherpen oder aan te passen.

Op het *tactische* niveau van de kenniswerkplaats zelf is het noodzakelijk dat contacten met de verschillende partijen worden onderhouden, dat nieuwe contacten worden aangeboord, en dat de resultaten van de projecten/experimenten worden teruggekoppeld, bijvoorbeeld naar bestuurders, achterbannen en partners. Een werkplaatsmanager neemt hierin een belangrijke rol in.

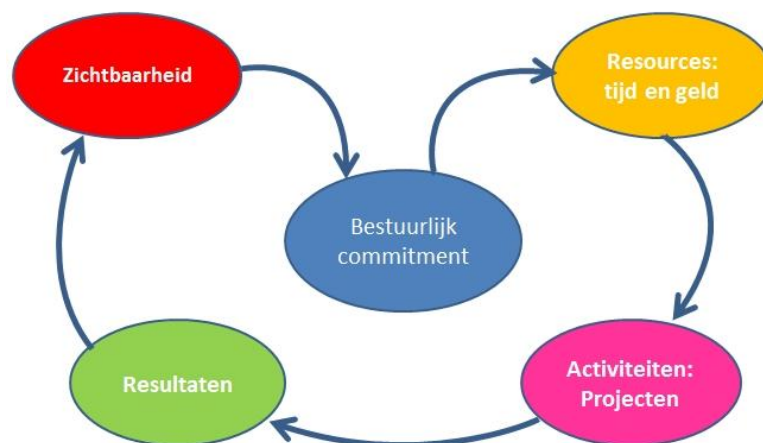
Het *operationele* niveau worden de projecten uitgevoerd. Hier komen studenten, docenten en opdrachtgevers bij elkaar om leervragen en kennisprojecten te formuleren. Als opdrachtgever en studenten elkaar hebben gevonden kan het project van start gaan.

Het geheel kent geen hiërarchische structuur of aansturing. Een netwerk is namelijk op deze manier niet aan te sturen. Het gaat om stimuleren, middelen beschikbaar stellen, leren en kennis delen.

4.1.2 De werkplaatscyclus

In de praktijk (Beers e.a., 2013) blijken 5 hoofdaspecten van belang te zijn voor de levensvatbaarheid van het succes van een kenniswerkplaats. Deze vijf aspecten (Figuur 17) leveren te samen een zelfversterkend proces op. Dat wil zeggen, ze versterken elkaar naarmate ze groeien (en zwakken elkaar af als ze krimpen).

- Bestuurlijk commitment aan de werkplaats van onderwijs, overheden, opdrachtgevers en bedrijven.
- Resources van de werkplaats (tijd, geld)
- De hoeveelheid activiteit binnen de werkplaats (hoeveel studenten zijn er actief, hoeveel opdrachten zijn er, hoeveel opdrachtgevers)
- De resultaten die de kenniswerkplaats genereert (meerwaarde voor de politiek, onderwijs, bedrijfsleven, meerwaarde voor de regio)
- De zichtbaarheid van de resultaten in de regio



Figuur 17 De werkplaatscyclus (Beers e.a. 2013)

Hierna bespreek ik voor elk van de aspecten uit de werkplaatscyclus een aantal succesfactoren en faalfactoren. De gedachte hier achter is dat elke succesfactor mogelijkheden biedt om het proces te versterken. Er zijn enkele factoren die overal in de cyclus van invloed zijn. Dit zijn onderling vertrouwen, verwachtingenmanagement en waardering voor diversiteit. Verborgene agenda's zijn een faalfactor. (Beers e.a., 2013)

Bestuurlijke commitment

Voordat een werkplaatsproces is opgericht zijn er nog geen activiteiten of resultaten geboekt, dus is er ook geen basis voor bestuurlijk commitment of resources. Voordat het proces start, is het van belang bij de bestuurders de juiste verwachting te wekken, zodat zij toch overgaan tot het leveren van tijd en geld. Hierbij zijn drie succesfactoren te benoemen. Een *aantrekkelijke visie* (1) op de kenniswerkplaats die ervoor zorgt dat alle (beoogde) partners de werkplaats kunnen verbinden aan hun eigen agenda's. Dat veronderstelt dat elk van de (beoogde) partners van zichzelf het *eigen belang helder* (2) heeft, en/of een *heldere ambitie* (3) heeft waar de kenniswerkplaats aan bij kan dragen.

Resources

Het op gang brengen van transitieprocessen hebben we gezien in het vorige hoofdstuk, kost veel energie. De belangrijkste succesfactor voor resources van de kenniswerkplaats is bestuurlijk commitment omdat dat zich direct kan vertalen in bijdragen in de vorm van tijd en geld.

Stimuleren van experimenten, projecten

Allereerst, hoe meer resources, hoe meer activiteiten. De *resources van de kenniswerkplaats* (1) zijn dus een succesfactor. Maar de mate waarin die resources ook daadwerkelijk tot (effectieve) activiteiten leidt hangt af van een reeks succes- en faalfactoren. Om te beginnen, dus als een kenniswerkplaats nog jong is, vergt dit *bereidheid tot veranderen* (2), zowel binnen de betrokken organisaties als daarbuiten. Daarnaast levert de kenniswerkplaats ook nauwere relaties met allerlei regionale partners op, elk met eigen agenda's, roosters en belangen. Dat vergt een *grotere flexibiliteit* (3) dan wanneer je als betrokken organisatie alleen je eigen zaken hoeft te regelen.

Resultaten behalen

De mate waarin de kenniswerkplaats resultaten genereert hangt af van de mate waarin de activiteiten van de werkplaats effectief zijn. We kunnen in dit opzicht wel spreken van een vraagzijde en een aanbodzijde. Naarmate vraag en aanbod beter op elkaar afgestemd zijn zullen er meer resultaten zijn. Een eerste succesfactor is dus *afstemming*(1). Aan de vraagzijde kunnen we verder nog denken aan de mate waarin er sprake is van een authentieke vraag, dus in hoeverre de opdrachtgever ook daadwerkelijk de vraag als eigen beschouwt (*vraag-eigenaarschap*(2)). En aan de aanbodzijde is *motivatie*(3) een succesfactor—naarmate de studenten meer gemotiveerd zijn om daadwerkelijk een meerwaarde te leveren voor de opdrachtgever, zullen er ook meer resultaten worden gerealiseerd.

Zichtbaar maken van resultaten

Met zichtbaarheid van de resultaten wordt niet alleen bedoeld dat de leden van het werkplaatsproject zicht hebben op de resultaten, maar ook dat belanghebbenden buiten de directe projectcontext en actoren op bestuurlijk niveau zien wat de resultaten zijn. De belangrijkste succesfactor hierbij is *communicatie* (1). Het is daarbij van belang om ervoor te zorgen dat dat degenen naar wie wordt gecommuniceerd de resultaten kan verbinden aan hun eigen belangen en ambities. Er moet dus niet alleen verteld worden wat er in het project gebeurd is, maar deze resultaten ook verbinden met de belangen van andere partijen. Een belangrijke succesfactor hierbij is een *goede kennisagenda* (2)—immers, als het goed is hebben stakeholders en bestuurlijke partijen ervoor gezorgd dat hun belangen geborgd zijn in de kennisagenda. Dat zou betekenen dat de vragen uit de kennisagenda in ieder geval gerelateerd zijn aan bestuurlijke belangen. Een faalfactor is onvoldoende bewustzijn van regionale vraagstukken—als je niet weet wat er speelt in de regio, dan wordt het veel moeilijker om de meerwaarde van een project voor de regio te bepalen.

Het zichtbaar maken van resultaten is daarnaast van belang voor het behouden van bestuurlijke commitment. Als er veel resources zijn gestoken in activiteiten en projecten, moeten er ook resultaten worden getoond.

4.2 Transforum

TransForum was een innovatieprogramma met een tijdelijk karakter dat in 2005 is gestart door een samenwerkingsverband van kennisinstellingen, overheid, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven. TransForum richt zich op een dubbele verandering in de landbouw: een transitie naar een duurzame landbouw en een transitie naar een andere manier van innoveren in de landbouw (van een landbouw kennisinfrastructuur naar een agro-innovatiecluster).

TransForum stimuleerde van 2005-2010 de duurzame ontwikkeling van de Nederlandse landbouw door deze te verbinden met zijn verstedelijkte omgeving. Hiervoor werden de combinatie van kennis, netwerk en middelen ingezet. Er werd gebouwd aan gepassioneerde coalities van kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties en bedrijven. Samen is nieuwe bedrijvigheid ontwikkeld die winstgevend is, het milieu respecteert en het welzijn van mens en dier verbetert. (Transforum, 2014).

Bijna 100 projecten vormden zes jaar lang het hart van TransForum. Daaruit zijn innovaties voortgekomen die bruikbaar zijn in de praktijk van alledag. Innovaties die laten zien dat economische winst heel goed samen kan gaan met sociale en ecologische winst. Daarbij gaat het bijvoorbeeld om professionele zorgverlening door boeren, diervriendelijke kippenstallen waarvan de eieren drie sterren krijgen van de Dierenbescherming, een agropark waarin glastuinbouw gebruik maakt van restwarmte en CO₂ van industrie in de buurt. Naast deze innovaties zijn er nog meer resultaten. Resultaten die vastliggen in honderden publicaties, boeken, netwerken en leergangen.

Naast inhoudelijke innovatieve projecten als output heeft Transforum ook kennis en ervaring opgedaan over hoe die output tot stand is gebracht. Dit gebeurde in de zogeheten kennisprojecten, waaraan verschillende onderwijsinstututen zoals DRIFT aan deelnamen. Met name in deze kennisprojecten zijn goede ervaringen beschreven over het in gang zetten van transitieprojecten. Hierna worden enkele onderwerpen belicht die aanvullend zijn op de eerder beschreven goede voorbeelden.

4.2.1 Visievorming

Vrijwel alle projecten die TransForum heeft uitgevoerd, ondersteunen een centrale visie. Ook in de paragraaf 3.4 is al vermeld is dat een richtinggevende visie noodzakelijk is als richting om aan te werken. Alle projecten en deelprojecten dragen bij aan het bereiken van die eindvisie. Daarbij is niet gezegd dat alle projecten rechtstreeks het eindbeeld bewerkstelligen. Ze dragen er slechts aan bij en kunnen zelfs ook een gewijzigde visie opleveren.

In het geval van Transforum bestaat de kern van die visie uit dat de landbouw en de (groot-) stedelijke omgeving zich (opnieuw)met elkaar moeten verbinden.

De verstedelijkte omgeving biedt enorme kansen voor een duurzamere ontwikkeling van de landbouw. Maar ook dat de landbouw onmisbaar is voor een duurzamere ontwikkeling van de stedelijke gebieden. Door de interactie tussen landbouw en stedelijke omgeving ontstaan nieuwe verbindingen. Deze zijn inspiratiebron voor innovaties, zijn winstgevend, respecteren het milieu en verbeteren het welzijn van mens en dier. Dit noemen we 'metropolitane landbouw'.

4.2.2 Leren en Innoveren

TransForum vervulde haar opdracht door samen met andere partijen, onderzoek te doen en te experimenteren. TransForum streefde bij haar werkzaamheden naar samenwerking met Kennisinstanties, Overheden, Maatschappelijke organisaties en Bedrijfsleven. TransForum kende drie soorten projecten:

1. Innovatieve praktijkprojecten
2. Wetenschappelijke projecten
3. Kennisprojecten

Vragen uit de praktijk zijn het vertrekpunt voor de Innovatieve praktijkprojecten. In deze projecten werken kennisinstanties, overheden, maatschappelijke organisaties, bedrijven en intermediairs nauw met elkaar samen om concrete en duurzame resultaten te realiseren. Het kwam echter regelmatig voor dat deelnemers in de projecten tegen vraagstukken aan liepen die om diepgaander onderzoek vroegen. Dan kwamen de Wetenschappelijke projecten in beeld.

TransForum werkte aan wetenschappelijke projecten waarvan de resultaten direct maatschappelijke betekenis hadden en dus bruikbaar en toepasbaar moesten zijn. Vragen uit de Innovatieve praktijkprojecten vormden de agenda van de wetenschappelijke projecten. Daarmee stond het wetenschappelijke programma, letterlijk midden in de praktijk.

Zowel in de innovatieve praktijkprojecten als in de wetenschappelijke projecten werd niet alleen output geproduceerd, maar is gaandeweg veel kennis en ervaring opgedaan over hoe die output tot stand is gebracht. Daarbij gaat het dan om het omgaan met (culturele) verschillen, omgaan met risico's, met nieuwe problemen etc. De Kennisprojecten van TransForum waren erop gericht te leren van al die opgedane kennis en ervaringen en die om te zetten in overdraagbare vormen.

4.3 Conclusie transitiepraktijken

Op basis van het bovenstaande kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

1. Verbinding tussen niveaus

Er is een verbinding nodig tussen het strategische niveau bij de besturen van de verschillende betrokken organisaties en het operationele niveau bij de partijen buiten (extern). Dat is de plaats waar kenniswerkplaats opereert. Op het niveau van de kenniswerkplaats zelf is het noodzakelijk dat contacten met de verschillende partijen worden onderhouden, dat nieuwe contacten worden aangeboord, en dat de resultaten van de projecten/experimenten worden teruggekoppeld, bijvoorbeeld naar bestuurders, achterbannen en partners.

2. Cyclus van een lerende organisatie

Er moet een lerende organisatie worden opgezet die in staat is cyclisch te opereren. Daarbij zijn bestuurlijk commitment, resources, de hoeveelheid activiteit, resultaten en de zichtbaarheid daarvan van belang. Deze vijf aspecten (zie Figuur 17) leveren samen een zelfversterkend proces op. Dat wil zeggen, ze versterken elkaar naarmate ze groeien (en zwakken elkaar af als ze krimpen).

3. Visievorming

Er is een richtinggevende visie noodzakelijk als richting om aan te werken. Alle projecten en deelprojecten dragen bij aan het bereiken van die eindvisie. Daarbij is niet gezegd dat alle projecten rechtstreeks het eindbeeld bewerkstelligen. Ze dragen er slechts aan bij en kunnen zelfs ook een gewijzigde visie opleveren.

4. Kennisontwikkeling en ontsluiting

Het is niet alleen belangrijk om te werken aan inhoudelijke projecten, maar ook aan het delen van de kennis die is opgedaan met deze projecten. Daarnaast is het belangrijk dat ook kennisinstellingen betrokken zijn om complexere problemen te onderzoeken en antwoorden te leveren.

5 Huidig functioneren netwerk De Peelhorst

Ten tijde van het onderzoek werd er reeds 1,5 tot 2 jaar gewerkt aan het herstel van vertrouwen in De Peelhorst door met elkaar in gesprek te komen, het verstevigen en het netwerk zelf en het delen van informatie. Er werden diverse activiteiten ontplooid en bijeenkomsten en gesprekken georganiseerd met onder andere de regionale groep. Daarnaast zijn in dezelfde periode ook op provinciaal niveau stappen gezet en activiteiten ontplooid om te werken aan een duurzame landbouw via het overkoepelende thema Agrofood. Door de bestaande structuren en werkwijze te onderzoeken en tevens te vragen naar de gewenste werkwijze en structuur kunnen criteria worden gedestilleerd. Hiermee wordt invulling gegeven aan onderzoeksvraag 4. Het kijken en nadenken over het huidige functioneren, kan daarnaast bij de betrokkenen in het onderzoek ook al vanuit zichzelf een verandering teweeg brengen.

De indeling en gekozen thema's van het empirisch onderzoek en ook dit hoofdstuk zijn gebaseerd op de conclusies uit het maatschappelijk kader en beleid (hfst. 2), theoretisch kader (hfst. 3) en de succesvolle praktijken (hfstk. 4). De informatie is verkregen uit:

- Observatie van een drietal bijeenkomsten van de regionale groep, waarbij de bijeenkomst van 10 december 2013 specifiek is gebruikt om te reflecteren op 1,5 jaar regionale groep (zie bijlage 1).
- Interviews met onder andere 12 betrokken personen bij de regionale groep, het Brabantberaad, stuurgroep Brabantberaad en netwerk De Peelhorst. Zie bijlage 2 voor de interview vragen.
- Gesprekken gevoerd met een aantal beleidsambtenaren en de projectleider van gebiedsopgave De Peelhorst en het Uitvoeringsprogramma Agrofood.

Aangezien de conclusies tussen de verschillende hoofdstukken een overlap vertonen zijn enkele onderwerpen samengenomen in de navolgende beschrijving.

5.1 Aansturen op proces

Deze paragraaf gaat in op de verschillende wijze waarmee de provincie aan het thema duurzame landbouw werkt. Hoewel de focus van dit onderzoek ligt op netwerk De Peelhorst is toch ook gekeken naar andere processen die binnen de provincie spelen.

5.1.1 Brabantberaad

Van 5 tot 7 februari 2013 vond in Sint Michielgestel (De Ruwenberg) de werkconferentie 'Naar een zorgvuldige veehouderij' plaats. Het doel van de werkconferentie was om met vele maatschappelijke partners via een verdiepende analyse te komen tot oplossingsrichtingen voor de veehouderij in Brabant. Zo'n zeventig betrokkenen bij de veehouderij hebben deelgenomen aan de werkconferentie.

Alle partijen van dit zogenaamde Ruwenberg-beraad zien de transitie naar een duurzame veehouderij als een oplossing voor maatschappelijke en gezondheidsproblemen op het platteland en als een kans voor gebieds- en bedrijfsprofilering. Het combineert de zorg voor een gezonde en aangename leefomgeving voor burgers met perspectief voor boeren om duurzaam te ondernemen. Met een reeks aan oplossingsrichtingen heeft het Ruwenberg-beraad die ambitie concreet gemaakt in een slotverklaring. (Brabantberaad, 2014)

Het Brabantberaad is te beschouwen als een maatschappelijk debat waarbij op hoofdlijnen een aantal voorzichtige niet-bindende afspraken en intenties zijn geformuleerd. Het beraad is te groot en te divers om echt richting te geven aan de transitie. Het beraad heeft ook geen directe koppeling gekregen met een orgaan dat verder richting geeft aan de transitie. Er gaat dan ook geen directe invloed uit op de transitieopgave. Het idee was dat het beraad richting kon geven aan de transitie door open met elkaar te werken aan een gezamenlijke toekomstbeeld. Echter het beraad verzande in strijd om belangen en afspraken werden geformaliseerd en gekoppeld aan de Provinciale politiek. Partijen kozen strategische standpunten en het vernieuwende karakter was weg.

5.1.2 Stuurgroep Brabantberaad

De stuurgroep Brabantberaad bestaat uit een gedeelde afvaardiging van de leden van het brede Brabantberaad. De stuurgroep bestaat uit bestuurders van verschillende organisaties zoals ZLTO, de Provinciale Raad Gezondheid, de BMF, veehouders, samenwerkende gemeenten, GGD en adviseurs. Een aantal partijen ontbreekt echter ook zoals innovatie, jongeren, onderwijs. De stuurgroep is voortgekomen uit de stuurgroep BZV en kent een zware vertegenwoordiging uit de traditionele veeteeltsector. De stuurgroep zou eigenlijk moeten inspireren en ondersteuning moeten bieden en adviseren aan de provincie (gedeputeerde Y. de Boer) over de hele opgave van agrofood. Het gaat nu veel over de veehouderij, waarbij het inspireren over agrofood breed niet goed van de grond komt.

De Stuurgroep probeert (najaar 2014) een compactere vorm te worden van het Brabantberaad die wat meer richtinggevend kan gaan werken en zich gaat richten op visievorming op de brede agrofoodthema's. Dit is echter in ontwikkeling, waarbij de uitkomst onzeker is.

5.1.3 Regionale groep / netwerk De Peelhorst

De opvattingen over het algemene doel van netwerk De Peelhorst lopen uit een. Het vermeende doel varieert tussen uitsluitend met elkaar in gesprek komen los van een inhoudelijk doel, de landbouw maatschappelijk inpassen tot experimenteren en uitvoeren en het stimuleren van de transitie. Er zijn bijna net zo veel opvattingen over het doel van het netwerk als er deelnemers zijn.

De regionale groep is volgens velen een bescheiden praatgroep / denkgroep, die veel meer zou kunnen zijn. De bijeenkomsten zijn illustratief maar worden door sommigen als weinig zeggend ervaren. Het lijkt nodig om een vervolgstap te zetten. Ook tijdens de gezamenlijke gesprekken in de regionale groep, kwam naar voren dat de regionale groep geen zeggenschap of verandermacht heeft. Deels wordt dit positief gezien omdat men niet zit te wachten op een extra overheidslaag die zaken bepaalt. Dit is vooral waar de meeste deelnemers en ook de burgergroeperingen angst voor hebben, dat een kleine groep mensen gaat bepalen hoe alles wordt. Zo is het in het verleden juist altijd gegaan. Ook de leden van de regionale groep verwachten een procesmatige aanpak.

De bijeenkomsten van de regionale groep worden door het ondersteuningsteam georganiseerd en er wordt een programma gemaakt. Het lukt niet altijd om het programma op de behoefte van de deelnemers af te stemmen. Dit lijkt ook onmogelijk gezien de verschillen in opvatting over het doel van de bijeenkomsten.

Het ondersteuningsteam heeft een moeilijke rol, balancerend tussen slechts prikkelen en veel willen regelen. Het team is gericht op faciliteren van de bijeenkomsten en fungeert daarnaast als contactpersoon voor mensen in het netwerk. Er is niet altijd aansluiting tussen de behoefte van de deelnemers en het onderwerp van de bijeenkomst. Daarmee bestaat het risico bestaat dat deelnemers niet meer geboeid zijn en gaan afhaken.

5.2 Initiatief

De huidige rol van de provincie wordt veelal gezien als aanjager en faciliterend voor het proces, zowel op strategisch niveau als in het netwerk De Peelhorst. In de Peelhorst met name gericht op het tot stand brengen van dialoog. De inhoudelijke inbreng van de provincie in de transitie van de landbouw in de Peelhorst wordt als zeer klein ervaren.

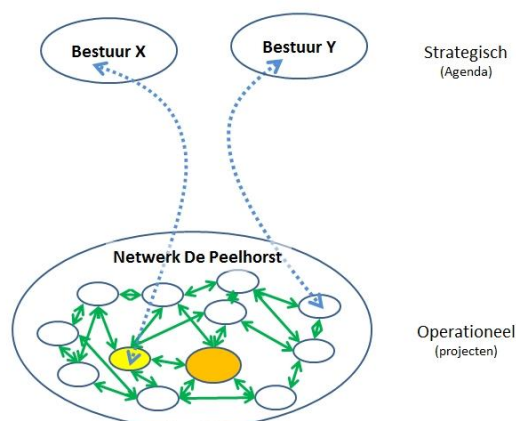
Op de gewenste rol opvatting van de provincie op de inhoudelijke kant zijn bij de onderzochte groep twee duidelijke opvattingen te herkennen. Een opvatting is dat de provincie meer op inhoud de innovatie moet stimuleren door experimenten te laten uitvoeren, financiële prikkels te organiseren, etc. De tweede opvatting is dat de provincie niets op inhoud zou moeten doen, maar dit over moet laten aan de partijen in de streek zelf. Niet voorop lopen, niet trekken, geen visie ontwikkelen. Hierin is een duidelijke de wens voor een faciliterende en geen bepalende rol terug te vinden.

Het stellen van strakke regels en kaders via de BZV en de VR2014 wordt gezien als uitvoering van de oude werkwijze. Hierdoor vindt het gesprek met de streek over waarden niet meer plaats. Dit is ongewenst.

De opdrachtgever (Hans) en het ondersteuningsteam worden gezien als dé trekker van netwerk De Peelhorst. Volgens velen stort het netwerk in als het ondersteuningsteam geen energie er meer in stopt. Dit wordt als een bedreiging gezien. De Peelhorst heeft volgens sommigen op zichzelf geen eigen kracht. Het risico bestaat dat andere partijen passief worden omdat de opdrachtgever en het ondersteuningsteam toch alles regelt. Men hoeft alleen maar te komen als er weer iets georganiseerd wordt.

5.3 Transitiearena (verbinding)

Er is geen structuur opgezet of aanwezig die de transitie van de landbouw primair als doel heeft. Er bestaan wel deelstructuren die zijn opgezet met een specifiek doel zoals het versterken van netwerk de Peelhorst en het herstel van vertrouwen, of het maatschappelijk debat in de vorm van het Brabantberaad, of een stuurgroep BZV die de begeleiding van een beleidsnotitie doet. Een transitiearena met de onderliggende structuren ontbreekt. De verbinding tussen netwerk De Peelhorst en de besturen is dun en daarmee enigszins geïsoleerd.



Figuur 18 Structuur netwerk De Peelhorst (geel: ondersteuningsteam, oranje: Regionale groep)

Uit de interviews blijkt dat weinig mensen een duidelijk beeld hebben van hun rol en positie in het grotere geheel van transitie van de landbouw. Als voorbeeld zijn er mensen in de regionale

groep die zich meer bezig zouden willen houden met experimenten en vragen om meer middelen. Andere leden van dezelfde groep wil zich meer met visievorming en richting geven bezig houden en laat de experimenten en het leren liever aan andere partijen over.

5.3.1 Strategisch niveau

Op strategisch niveau opereren verschillende besturen van verschillende organisaties zoals het Brabantberaad en de besturen van de verschillende betrokken organisaties zoals de ZLTO en de provincie. Er is echter geen sprake van een duidelijke structuur in wijze van samenwerken onderling. Ze werken echter onvoldoende samen aan hetzelfde onderwerp, zijnde de transitie van de landbouw. Op inhoud is er geen gezamenlijke agenda of richting bepaald. Op globaal niveau is wel overeenstemming dat de toekomst duurzaam moet zijn, de wijze waarop is nog niet duidelijk. De verschillende organisaties zijn gestrand in tegenstrijdige belangen.

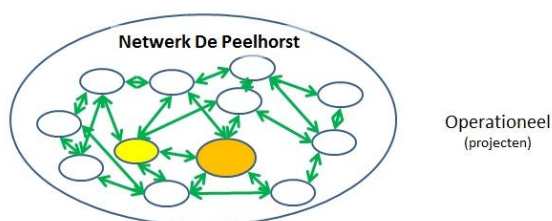
Aangezien er geen gezamenlijke organisatie of een transitiearena is ingericht die zich specifiek richt op het bereiken van de transitie van de landbouw opereren de organisaties zich redelijk los van elkaar. Vanwege het maatschappelijke debat, zijn de betrokken besturen zich wel bewust van de noodzaak van transitie en zijn de problemen bekend. In de uitwerking daarvan kiezen de organisaties echter hun eigen richting. Zo worden door de ZLTO bijvoorbeeld projecten voor landbouwvernieuwing gestimuleerd, (waarbij overigens ook projecten mogelijk zijn die richten op traditionele efficiency verbetering), werkt de provincie bijvoorbeeld aan de gebiedsopgaven en stellen kaders vast in een Verordening ruimte of BZV en stellen gemeente hun eigen kaders in bijvoorbeeld bestemmingplannen en bouwregels. Tussen deze verschillende uitwerkingen spelen regelmatig politieke discussies.

5.3.2 Tactisch niveau

Op tactisch niveau ontbreekt de verbindende schakel tussen de besturen van de verschillende organisaties en het netwerk of verschillende netwerken. Hierdoor wordt er bijvoorbeeld wel beleid ontwikkeld, maar zonder een goede connectie met de praktijk en geleerde lessen vanuit het netwerk. Er worden in het netwerk via proefprojecten en experimenten geleerd, maar deze informatie komt slechts beperkt bij de besturen terecht. Leren van experimenten vindt daardoor slecht sporadisch plaats. Aan de andere kant zorgt het ontbreken van een transitiearena ook, dat er geen neutrale plek bestaat buiten de bestaande besturen, waar visie wordt ontwikkeld en nieuwe experimenten en proeven gestimuleerd. De ondersteuning van het netwerk is er niet. De verbindende schakel wordt gemist.

5.3.3 Operationeel niveau

Netwerk De Peelhorst, de regionale groep (oranje stip) en het ondersteuningsteam (gele stip), opereren op het operationele niveau en zetten zich in voor het versterken van het netwerk zelf. Er is geen structurele verbinding met het strategische niveau in de vorm van een transitiearena en er is slechts ad hoc verbinding tussen bestuurders en de mensen in het netwerk (Zie Figuur 18). Het ondersteuningsteam wordt vanwege hun ervaringen in Netwerk De Peelhorst wel regelmatig gevraagd mee te denken of te adviseren aan het provinciale bestuur of managers van een beleidsthema zoals de BZV of de urgentieteam en vormen daarmee een soort verbinding tussen de verschillende niveaus. Hiervoor is echter beperkt capaciteit beschikbaar.



Figuur 19 Netwerk De peelhorst

Het ondersteuningsteam (Zie paragraaf 1.2) heeft zich in de afgelopen tijd ingezet voor het herstel van vertrouwen en de dialoog tussen partijen in de streek. Door het organiseren van ontmoetingen en evenementen zijn de mensen dichter tot elkaar gekomen, blijkt uit de interviews.

Samenstelling groep

De deelnemers van de regionale groep hebben een diverse achtergrond en zijn betrokken vanuit verschillende werkvelden. Vanuit de overheden nemen een aantal wethouders deel. Vanuit het bedrijfsleven zijn er adviseurs en ZLTO. De HAS neemt deel als een van de betrokken kennisinstellingen naast een huisarts en een dierenarts uit de regio. Als intermediair nemen mensen vanuit het RMB deel, die betrokken zijn bij opzetten van dialogen en procesbegeleiding. Vanuit maatschappelijk organisaties is er de BMF en er is een burgergroepering betrokken.

Qua evenwichtige verdeling is de vraag of er voldoende evenwicht is. Met name vanuit de burgers is er een beperkte vertegenwoordiging (Bernhezer buitenwacht), maar ook de kennisinstellingen zijn alleen vertegenwoordigd door de HAS en twee lokale artsen. Vanuit de wetenschap zoals universiteit Wageningen is geen structurele deelname. Belangrijke burgergroeperingen uit de streek stellen zich op als actiegroep en weigeren deel te nemen of mee te praten.

Zoals gezegd zijn de meeste deelnemers persoonlijk gevraagd deel te nemen aan de regionale groep. Dat is niet zonder reden gebeurt. De betrokken mensen zijn juist gevraagd vanwege hun persoonlijkheid, opvattingen of grote ervaring met de materie. Het zijn de opvallende mensen die een duidelijke opvatting hebben of belang bij de transitie van de landbouw.

Onderlinge relaties

De relatie tussen de betrokken mensen en de provincie is goed. Daarbij moet wel gezegd worden dat de betrokken mensen veelal als persoon deelnemen en ook als persoon de relatie als goed omschrijven. De relatie tussen de verschillende deelnemende organisaties en de provincie wordt neutraal tot problematisch genoemd vanwege tegenstrijdige opvattingen. Met name de BMF en sommige gemeenten hebben een conflicterende relatie hebben met de provincie.

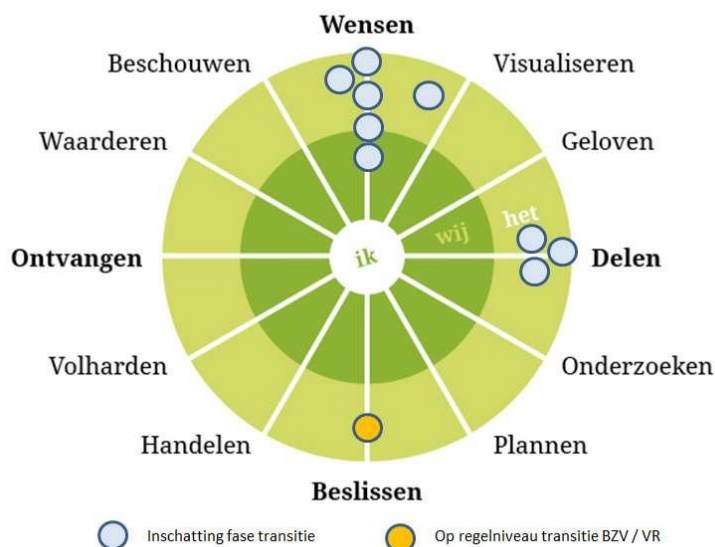
De relatie tussen de partijen onderling is wisselend van goed tot slecht. Met name tussen maatschappelijke organisaties zoals BMF, de Bernhezer Buitenwacht en de landbouwsector bestond spanning. Maar ook tussen huisartsen en de landbouw bestond er wantrouwen in elkaars bedoelingen en opvattingen. Je ziet hier de klassieke tegenstellingen terug waarbij maatschappelijke organisaties een kleinere invloed van de landbouw willen, maar de landbouw economisch wil blijven door ontwikkelen.

Als gevolg van de bijeenkomsten van de regionale groep en netwerk de Peelhorst zijn de relaties onderling verbeterd in de afgelopen tijd. Dit wordt door iedereen gewaardeerd.

5.4 Procesfase

Aan de geïnterviewde personen is gevraagd waar zij denken dat de transitie van de landbouw zich op dit moment bevindt. Dit om te zien of er verschillen bestaan in inzicht over de voortgang en de fase en tevens om te zien welke opvatting men daar over heeft. Daarnaast is gevraagd wat er is bereikt in de eerste twee jaar van samenwerken.

Het meest gedeelde beeld bij de geïnterviewde personen is dat de transitie zich bevindt in de fase van 'WENSEN'. Een kleiner deel heeft het beeld dat de transitie al in de fase bevindt van 'DELEN', waarbij de visualisatie en het geloof daarin al zijn gepasseerd. Op sommige deeltrajecten zoals bepaalde regelingen (BZV / VR) zijn er echter al besluiten genomen.



Figuur 20 Fase in transitieproces (inschatting o.b.v. interviews)

De transitie bevindt zich dus volgens de meeste geïnterviewde personen nog slechts in de beginfase, waarbij er wensen zijn om de situatie te veranderen. Opvallend is dat enkele mensen toch nu al het idee hebben dat er met elkaar is gedeeld hoe de toekomst er uit ziet en geloven er zelfs al in, terwijl het gros van de mensen nog geen beeld heeft en net met elkaar de fase van waarderen en beschouwen heeft afgerond. Dit betekent enerzijds dat er in dezelfde groep verschillende mensen met verschillende denkbeelden bestaan. Daarnaast is het voor de arenaleider belangrijk om te beseffen dat de verschillende denkbeelden een bron van weerstand kan zijn. Deelnemers die nog in de fase van wensen en visieontwikkeling zitten worden zo geconfronteerd met streefbeelden waarin sommige deelnemers al geloven. Anderzijds worden mensen die al een streefbeeld hebben geconfronteerd met mensen die het probleem nog willen structureren en in visievorming zitten.

Opvallend daarnaast is dat er al een aantal besluiten zijn genomen op regelniveau, terwijl alle deelnemers van het netwerk nog in een van de fasen daarvoor zit. Je ziet hier de spanning tussen de autonome bevoegdheid van het provinciale bestuur die onder maatschappelijke druk besluiten neemt tot inkadering van het landbouw en fase waarin de gehele transitie van de landbouw zich bevindt.

De bijeenkomsten van de Regionale groep hebben bereikt dat mensen elkaar zijn gaan vinden en dat er met elkaar wordt gepraat. Partijen zijn elkaar genaderd en met elkaar zijn de afgelopen 1,5 – 2 jaar de problematiek aan het evalueren en beschouwen.

5.5 Lerende organisatie

In het voorjaar van 2014, 2 jaar nadat de regionale groep is opgericht bevindt het transitieproces zich nog slechts in de voorontwikkelingsfase. Er is een netwerk opgericht en vinden sessies

plaats. Hierbij zijn nog geen echte veranderingen opgetreden, uitgezonderd dat partijen met elkaar in gesprek zijn en elkaar leren kennen.

Kijkend naar de samenstelling en activiteiten van de regionale groep, zijn verschillende overeenkomsten te zien met een lerende organisatie en de werkplaatscyclus. Om te kijken in hoeverre dit zo is, zijn specifieke kenmerken van een lerende organisatie vergeleken met de werkwijze van de groep.

5.5.1 Bestuurlijke commitment

De meeste betrokken organisaties en personen zijn sterk gecommitteerd aan het proces van transitie. Het belang van de problematiek wordt sterk gevoeld. De indruk bestaat dat niet alle gemeenten even gecommitteerd zijn als anderen. Sommige gemeenten zoals Oss zet zit sterk in voor de transitie op verschillende manieren. Zowel in het netwerk als zelfstandig binnen de gemeente. Andere gemeenten lijken wat achterover te leunen. De opvattingen over het algemene doel van netwerk De Peelhorst lopen uit een. Het varieert tussen met elkaar in gesprek komen, de landbouw maatschappelijk inpassen tot experimenteren en uitvoeren en het stimuleren van de transitie.

De ZLTO is wel gecommitteerd, maar stelt zich redelijk neutraal op. Het algemene ZLTO beleid is wel dat de toekomst van de landbouw moet passen in zijn omgeving, maar ze laten de keuze van de individuele boer prevaleren. In dat opzicht investeert ZLTO via projecten wel in de ontwikkeling van nieuwe ideeën en technieken, maar deze hoeven niet gericht te zijn op de landbouwtransitie richting een duurzame landbouw. Omdat de ZLTO op deze manier niet echt kiest voor een bepaalde richting zijn ze een moeilijke gesprekspartner.

De meeste deelnemers aan de regionale groep zijn door de opdrachtgever persoonlijk gevraagd om te participeren. Bijna alle deelnemers nemen deel aan de regionale groep op persoonlijke titel en niet als vertegenwoordiger van een organisatie.

5.5.2 Resources en het stimuleren van experimenten, projecten

Zoals in de vorige paragraaf naar voren kwam, zijn de mensen en organisaties gecommitteerd aan het proces. Op de vraag hoe die commitment tot uiting komt blijkt dat er vooral veel tijd besteed wordt aan de transitie, maar nauwelijks geld of andere middelen. Veel organisaties geven aan niet over geld te beschikken in deze tijd. Men is wel van mening dat er meer geld beschikbaar moeten komen om projecten uit te voeren. De beschikbare uren worden wel besteed om met elkaar te praten en bijeenkomsten bij te wonen.

Verschillende organisaties geven aan zelf betrokken te zijn bij experimenten en ontwikkeling van nieuwe technieken die de transitie kunnen helpen. Het gaat bijvoorbeeld om dialoog projecten zoals de gezondheidsraad uitdraagt, duurzaam vlees projecten zoals in Oss worden uitgevoerd, of het zoeken met medestanders naar alternatieve luchtbehandelingen door Bernhezer buitenwacht.

De projecten die de verschillende organisaties uitvoeren zoals hiervoor beschreven, worden vaak in eigen beheer uitgevoerd. Iedere organisatie is op zichzelf bezig met verschillende ontwikkelingen. De regionale groep is bij deze proefprojecten slechts beperkt betrokken. Hooguit omdat een deelnemers vanuit de eigen organisatie betrokken is. Partijen opereren veel op zichzelf.

5.5.3 Resultaten behalen

De regionale groep voert zelf beperkt projecten uit. Het is met name een praatgroep. Wel worden er bijeenkomsten georganiseerd en worden er dialoogsessies gehouden. Dit kun je ook zien als resultaten.

5.5.4 Zichtbaar maken van resultaten

De meningen over de communicatie van resultaten van de transitie lopen uiteen. De resultaten worden gedeeld via de website Netwerk De Peelhorst en Twitter. Individuele partijen communiceren via hun eigen kanalen. Sommige geven aan dat er weinig wordt gecommuniceerd. Anderen vinden de communicatie via de website goed verlopen. Het zichtbaar maken van resultaten naar de besturen en achterban gaat met name persoonlijk via de deelnemers van de regionale groep. Er is geen directe bestuurlijke terugkoppeling.

5.6 Visievorming

De regionale groep en netwerk De Peelhorst zijn volgens de leden zelf niet de plaats waar visie ontwikkeld wordt of zou moeten worden. Uit de interviews blijkt ook dat eenieders visie nauwelijks met elkaar wordt gedeeld. Het lijkt of het onderwerp visievorming gemeden wordt om conflicten te vermijden. Men kent elkaars visie vaak echter wel, vanwege media-uitingen van de verschillende organisaties. De meeste organisaties hebben een eigen visie over de toekomst van De Peelhorst. Dit varieert echter in abstractie. Sommige organisaties hebben geen visie of willen juist geen visie ontwikkelen vanwege de angst dat het ontwikkelen van een visie een te strikt stramien oplevert.

5.7 Kennisontwikkeling

De uitkomsten van experimenten die door de verschillende partijen worden uitgevoerd of gestimuleerd worden veelal in eigen kring gedeeld. De regionale groep is daar vaak niet bij betrokken. De Regionale groep heeft haar eigen agenda (gebrek aan connectie) en is daardoor niet goed toegerust om resultaten van verschillende experimenten met elkaar te delen. De afzonderlijke organisaties communiceren op verschillende manieren over hun resultaten. Soms via productontwikkeling en de vrij markt, soms via een verslag naar de provincie.

Er bestaat geen inhoudelijke kennisagenda (duidelijke visie op inzet van kennis). Dit wordt door de meeste mensen als een gemis ervaren. Kennis wordt zeer waardevol geacht. Er zou een onafhankelijk kennisplatform moeten zijn. De Regionale groep zou daar een rol in kunnen hebben volgens de betrokken mensen.

5.8 Conclusie huidig functioneren

Op basis van het bovenstaande kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

Aansturen op proces

Op de verschillende niveaus (strategisch en operationeel) wordt er procesmatig gewerkt. Via het Brabantberaad en stuurgroep Brabant beraad wordt via maatschappelijk debat gewerkt aan beeldvorming, dialoog, ambities benoemen. In netwerk De Peelhorst worden verrassende ontmoetingen georganiseerd, worden (beperkt) kennis en opvattingen gedeeld en wordt gewerkt aan dialoog. Dit zijn allen procesmatige activiteiten.

Wie is initiatiefnemer

De huidige rol van de provincie wordt veelal gezien als aanjager en faciliterend voor het proces. Met name op het tot stand brengen van dialoog. De inhoudelijke inbreng van de provincie in de transitie van de landbouw in de Peelhorst is zeer klein. De opdrachtgever (Hans) en het ondersteuningsteam worden gezien als dé trekker van netwerk De Peelhorst.

Structuur transitiearena

Er is geen structuur opgezet of aanwezig die de transitie van de landbouw primair als doel heeft. Er bestaan wel deelstructuren die zijn opgezet met een specifiek doel zoals het versterken van netwerk de Peelhorst en het herstel van vertrouwen, of het maatschappelijk debat in de vorm van het Brabantberaad, of een stuurgroep BZV die de begeleiding van een beleidsnotitie doet. Een transitiearena met de onderliggende structuren ontbreekt. De verbinding tussen netwerk De Peelhorst en de besturen is dun en daarmee enigszins geïsoleerd.

Procesfase

De transitie bevindt zich nog slechts in de beginfase, waarbij er wensen zijn om de situatie te veranderen. Een deel van de mensen heeft toch al het idee dat er met elkaar is gedeeld hoe de toekomst er uit ziet en geloven er zelfs al in, terwijl het gros van de mensen nog geen beeld heeft. Dit betekent dat er in dezelfde groep mensen met verschillende denkbeelden bestaan. Het is belangrijk om te beseffen dat de verschillende denkbeelden een bron van weerstand kunnen zijn.

Een aantal besluiten zijn genomen op regelniveau, terwijl alle deelnemers van het netwerk nog in een van de fasen daarvoor zit. Er zit spanning tussen de autonome bevoegdheid van het provinciale bestuur en de fase waarin de transitie van de landbouw zich bevindt.

Visievorming

De visies van de verschillende mensen en organisaties die er wel zijn, worden in het netwerk en de regionale groep nauwelijks actief met elkaar gedeeld. Men heeft aversie tegen het praten over of vaststellen van een gezamenlijke visie voor de Peelhorst en het lijkt of het onderwerp visievorming juist gemeden wordt. Er is dan ook geen gezamenlijke visie waar naar wordt gestreefd.

Lerende organisatie / Kennisontwikkeling

Er wordt veel tijd besteed aan bijeenkomsten en gesprekken die gaan over de transitie van de landbouw. Er is echter nauwelijks geld beschikbaar om projecten te doen die de ontwikkeling kunnen stimuleren. De projecten die er wel worden gedaan, worden meestal in eigen beheer uitgevoerd, waarbij weinig interactie bestaat tussen de verschillende betrokken organisaties.

De regionale groep is met name een praatgroep, waar weinig experimenten worden uitgevoerd. Op beperkte schaal vinden er projecten plaats op gebied van dialoog en er wordt voorlichting gegeven aan mensen. De resultaten worden gedeeld via de website en twitter. Individuele partijen communiceren via hun eigen kanalen. Een structuur voor kennisdeling is niet aanwezig. Er is geen kennisagenda.

6 Analyse, ontwerpcriteria en visie

Dit hoofdstuk kijkt terug naar de belangrijkste principes en lessen van het maatschappelijk kader en beleid, het theoretisch kader uit de transitie management, succesvolle transitiepraktijken van Regioleren en Transforum en de opvatting van nu reeds betrokken mensen op het huidige en gewenste functioneren. Uit deze informatie zijn ontwerpcriteria gedestilleerd voor het maken van een visie en een ontwerp voor het werken aan de transitie van de landbouw in de Peelhorst.

6.1 Maatschappelijk kader en beleid

Zoals blijkt uit de verschillende beleidsstukken van de provincie Noord-Brabant, bestaat de wens om te werken via aansturing op processen in tegenstelling tot het maken van plannen. Op dit moment vindt het werken aan de transitie van de landbouw plaats op verschillende plekken, verschillende niveaus en bij verschillende organisaties. Het grotere geheel en de onderlinge relaties zijn niet even duidelijk. Het is te bezien of de huidige aanpak in De Peelhorst zoals beschreven in de inleiding wél voldoet aan de procesmatige doelen uit het Koersdocument en wat er moet gebeuren om die beweging te versterken.

6.2 Theoretisch kader

In de paragraaf 3.7 van hoofdstuk 'Theoretisch kader transitie management' zijn reeds verschillende conclusies getrokken gebaseerd op de theorie. Deze conclusies vormen de belangrijkste lessen uit de theorie en kunnen als basis dienen voor het formuleren van de criteria. Het gaat hierbij om:

- De Provincie neemt het voortouw voor de inrichting van een transitiearena en neemt vervolgens zelf actief deel aan het vernieuwingsnetwerk als één van de actoren.
- Het in gang zetten van verandering in een gestabiliseerd systeem kost veel energie en doet pijn. Alle dagelijkse routines en denkwijzen bij verschillende partijen moet worden omgevormd. Dit lukt alleen als er veel tijd, energie en geld in gestoken wordt. De beschikbaarheid van geld en tijd is dus een belangrijke factor.
- Het in gang zetten van de transitie vereist het opzetten van een lerende organisatie, waarbij kan worden geëxperimenteerd, geleerd en gedeeld. De vernieuwing dient niet alleen plaats te vinden binnen de transitiearena maar juist ook binnen de thuisbasis van verschillende organisaties. Communicatie speelt daarbij een belangrijke rol.
- Om de transitie van de landbouw op een goede manier te ondersteunen moet er een transitiearena ontworpen en ingericht worden, die de verbinding vormt tussen de gezamenlijke bestuurders op strategisch niveau en het netwerk 'buiten' op operationeel niveau. Het vormen van verbinding is dus een belangrijke eigenschap.
- De deelnemers aan de arena worden zorgvuldig en op persoonlijke kenmerken geselecteerd, komen uit de maatschappelijke vijfhoek en hebben specifieke eigenschappen zoals het kunnen denken buiten kaders, koploper zijn en op zoek naar vernieuwing.
- De creatiespiraalkan worden gebruikt om de fases in het arenaproces te beschrijven. Tijdens het gezamenlijke creatieproces doorlopen alle deelnemers hun eigen creatieproces. Door oog te hebben voor deze persoonlijk transformatie processen kan het co-creatie proces beter worden begeleid. Het inschatten in welke fase de

deelnemers zijn in hun creatieproces helpt bij het begrijpen van weerstanden en bij het afstemmen van denkbeelden. Het is dan ook belangrijk om rekening te houden met de fase in het proces.

6.3 Succesvolle transitiepraktijken

In paragraaf 4.3 van hoofdstuk 'Succesvolle transitiepraktijken' zijn verschillende conclusies getrokken gebaseerd op een tweetal voorbeelden in de praktijk, waarbij gewerkt is / wordt aan transitie. Deze conclusies vormen de belangrijkste lessen uit de theorie en kunnen als basis dienen voor het formuleren van de criteria. Omdat deze praktijkvoorbeelden ook zijn gebaseerd op de transitieliteratuur vertonen de voorbeelden een aantal elementen uit de transitieleer. De belangrijkste lessen zijn:

- Er is een verbinding nodig tussen het strategische niveau bij de besturen van de verschillende betrokken organisaties en het operationele niveau bij de partijen buiten (extern). Op het niveau van de kenniswerkplaats zelf is het noodzakelijk dat contacten met de verschillende partijen worden onderhouden, dat nieuwe contacten worden aangeboord, en dat de resultaten van de projecten/experimenten worden teruggekoppeld, bijvoorbeeld naar bestuurders, achterbannen en partners. Een werkplaatsmanager neemt hierin een belangrijke rol in.
- Er moet een lerende organisatie worden opgezet die in staat is cyclisch te opereren. Daarbij zijn:
 - bestuurlijk commitment,
 - resources,
 - de hoeveelheid activiteit,
 - resultaten en de
 - zichtbaarheid daarvan van belang.
- Deze vijf aspecten (zie Figuur 17) leveren samen een zelfversterkend proces op. Dat wil zeggen, ze versterken elkaar naarmate ze groeien (en zwakken elkaar af als ze krimpen).
- Er is een richtinggevende visie noodzakelijk als richting om aan te werken. Alle projecten en deelprojecten dragen bij aan het bereiken van die eindvisie. Daarbij is niet gezegd dat alle projecten rechtstreeks het eindbeeld bewerkstelligen. Ze dragen er slechts aan bij en kunnen zelfs ook een gewijzigde visie opleveren.
- Het is niet alleen belangrijk om te werken aan inhoudelijke projecten, maar ook aan het delen van de kennis die is opgedaan met deze projecten. Daarnaast is het belangrijk dat ook kennisinstellingen betrokken zijn om complexere problemen te onderzoeken en antwoorden te leveren.

6.4 Huidig functioneren

Het empirisch onderzoek naar de huidige situatie heeft een beeld opgeleverd in hoeverre nu reeds wordt gewerkt aan het bereiken van een duurzame landbouw in De Peelhorst. Daarnaast hebben mensen in de interviews op verschillende onderwerpen aangegeven wat zij persoonlijk belangrijke eigenschappen vinden. De belangrijkste bevindingen zijn:

- Op de verschillende niveaus (strategisch en operationeel) wordt er procesmatig gewerkt.
- De huidige rol van de provincie wordt veelal gezien als aanjager en faciliterend voor het proces. De inhoudelijke inbreng van de provincie in de transitie van de landbouw in de Peelhorst is zeer klein.
- Er is geen structuur opgezet of aanwezig die de transitie van de landbouw primair als doel heeft. De verbinding tussen netwerk De Peelhorst en de besturen is dun en

daarmee enigszins geïsoleerd. De betrokken mensen geven aan de verbindende schakel tussen de besturen en het netwerk te missen.

- Op strategisch niveau opereren verschillende besturen van verschillende organisaties. Op inhoud is er geen gezamenlijke agenda of richting bepaald. De verschillende organisaties zijn gestrand in tegenstrijdige belangen.
- Er vinden in het netwerk verrassende ontmoetingen plaats, er wordt beperkt kennis uitgewisseld en de leden vinden de groep inspirerend. Dit wordt zeer gewaardeerd en moet blijven.
- De regionale groep heeft een eigen agenda die min of meer los staat van de politieke of maatschappelijke agenda. Via de regionale groep komt kennis uit het netwerk nauwelijks door naar de besturen. Dit is geen goede situatie.
- Het is bij de betrokken mensen niet altijd duidelijk wat de toegevoegde waarde is van de regionale groep in de huidige setting. Het doel is niet altijd duidelijk. De regionale groep fungeert op dit moment als een praatgroep. Duidelijk scheppen in rol en structuur is belangrijk.
- De burgers en kennisinstellingen zijn ondervertegenwoordigd in de regionale groep. Dit is geen goede situatie.
- De transitie bevindt zich volgens de meeste geïnterviewde personen nog slechts in de beginfase, waarbij er wensen zijn om de situatie te veranderen. Opvallend is dat enkele mensen toch nu al het idee hebben dat er met elkaar is gedeeld hoe de toekomst er uit ziet en geloven er zelfs al in.
- Er bestaat spanning tussen de autonome bevoegdheid van het provinciale bestuur die onder maatschappelijke druk besluiten neemt tot inkadering van het landbouw en fase waarin de gehele transitie van de landbouw zich bevindt.
- Er is geen gezamenlijke visie waar naar wordt gestreefd. Men heeft aversie tegen het praten over of vaststellen van een gezamenlijke visie voor de Peelhorst. Het is een gevoelig onderwerp. Het ontwikkelen van een visie is echter van groot belang om de richting te bepalen en met elkaar het gesprek aan te gaan. De visie moet echter de toekomst niet dichttimmeren en kan later worden bijgesteld.
- Er is nauwelijks geld beschikbaar om projecten te doen die de ontwikkeling kunnen stimuleren. De projecten die er wel worden gedaan, worden meestal in eigen beheer uitgevoerd, waarbij weinig interactie bestaat tussen de verschillende betrokken organisaties. Er zouden meer middelen beschikbaar moeten zijn.
- Een structuur voor kennisdeling is niet aanwezig. Er is geen kennisagenda. Hierdoor wordt ontwikkelde kennis weinig benut door anderen om van te leren.

6.5 Ontwerpcriteria

In de voorgaande paragrafen zijn een groot aantal eisen, uitgangspunten, goede lessen, constatering en wensen opgesomd, voor het werken aan de transitie van de landbouw. Om de opdrachtgever te kunnen adviseren over een strategie om vanaf heden op structurele wijze aan de transitie te gaan werken, zijn uit de het bovenstaande een set criteria geformuleerd die als basis dienen voor een visie en ontwerp. De criteria zijn (gevolgd door de herkomst naar onderzoeksvraag) gegroepeerd naar criteria die gaan over de structuur ('het voertuig') en de werkwijze (de richting) en activiteiten (de eerste stappen):

6.5.1 Criteria structuur

- De provincie neemt het voortouw en participeert in het proces als een van de actoren. (6.2)

- Een verbindende structuur tussen strategisch en operationeel niveau. (6.2, 6.3, 6.4)
- Zorgvuldige selectie van arenaleden. (6.2, 6.3)
- Evenwichtige samenstelling van de betrokken partijen. (6.2, 6.3, 6.4)
- Voldoende beschikbaarheid van geld en tijd (resources). (6.2, 6.3, 6.4)

6.5.2 Criteria werkwijze

- Procesmatige aansturing van de problematiek. (6.1)
- Acties goed laten aansluiten op fase van het transitieproces. (6.2, 6.4)
- Cyclisch opererende lerende organisatie. (6.2, 6.3)
- Grote mate van bestuurlijke commitment. (6.3, 6.4)
- Grote rol voor communicatie. (6.2, 6.4)

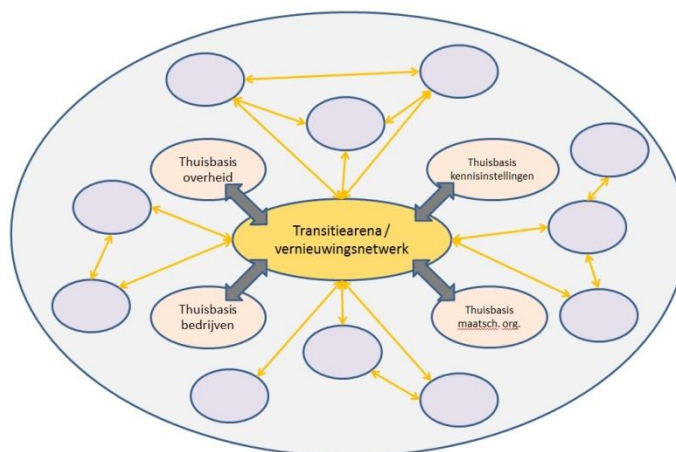
6.5.3 Criteria activiteiten

- Veel activiteiten (projecten en verrassende ontmoetingen) (6.2, 6.3, 6.4)
- Zichtbaarheid van de resultaten. (6.3, 6.4)
- Gezamenlijke visie ontwikkelen op eindbeelden. (6.2, 6.3, 6.4)
- Goede scheiding tussen autonome bevoegdheid overheden en arenaproces. (6.4)
- Duidelijke kennisagenda (6.3, 6.4)

6.6 Visie

Er is bij alle partijen behoefte aan een verbindende schakel tussen het strategische en het operationele niveau. De provincie neemt het initiatief voor het oprichting van deze verbinding, maar werkt daarbij samen met andere relevante stakeholders waaronder de ZLTO als vertegenwoordiger van de veehouderijen, de WUR / DRIFT vanuit wetenschap en onderwijs, gemeenten met urgente veehouderij (Brabant-breed) en leefbaarheid knelpunten en maatschappelijk organisaties. Al deze organisaties stellen menskracht en middelen beschikbaar aan die verbindende schakel, zonder daarbij te bepalen waaraan dat concreet mag worden uitgegeven, als het maat ten goede komt aan het einddoel, een duurzame landbouw in Brabant.

Deze verbindende schakel is een groep mensen, vernieuwers en frissenkers die die zorgvuldig zijn geselecteerd uit alle stakeholders en daarbuiten en die het vertrouwen heeft gekregen en de middelen en tijd, om op eigen kracht te handelen. Ze staan formeel los van de bestaande organisaties, maar zijn wel in verbinding op inhoud. Deze groep mensen is geselecteerd uit de huidige betrokkenen.



Figuur 21 vernieuwingsnetwerk

Deze groep mensen heeft een proces op gang gebracht om te komen tot een toekomstvisie hoe duurzame landbouw in de toekomst er uit ziet. Deze toekomstvisie is gebaseerd op te bereiken waarden in het ecologisch, economisch en maatschappelijk kapitaal en schrijft dus geen concrete maatregelen voor. Om deze toekomstvisie te bereiken zijn transitiepaden benoemd waaraan gewerkt kan worden door middel van experimenten en proefprojecten. De resultaten van deze experimenten worden actief gecommuniceerd richting het brede netwerk alsook richting het strategisch niveau. Uit deze experimenten en oplossingen ontstaat vervolgens weer nieuwe projectideeën, experimenten, producten, werkwijze en een nieuw denkkader over de landbouw dat steeds dichterbij de eindvisie ligt. De resultaten van die experimenten die bijdragen aan het einddoel, worden ook gebruikt voor het maken van nieuw beleid.

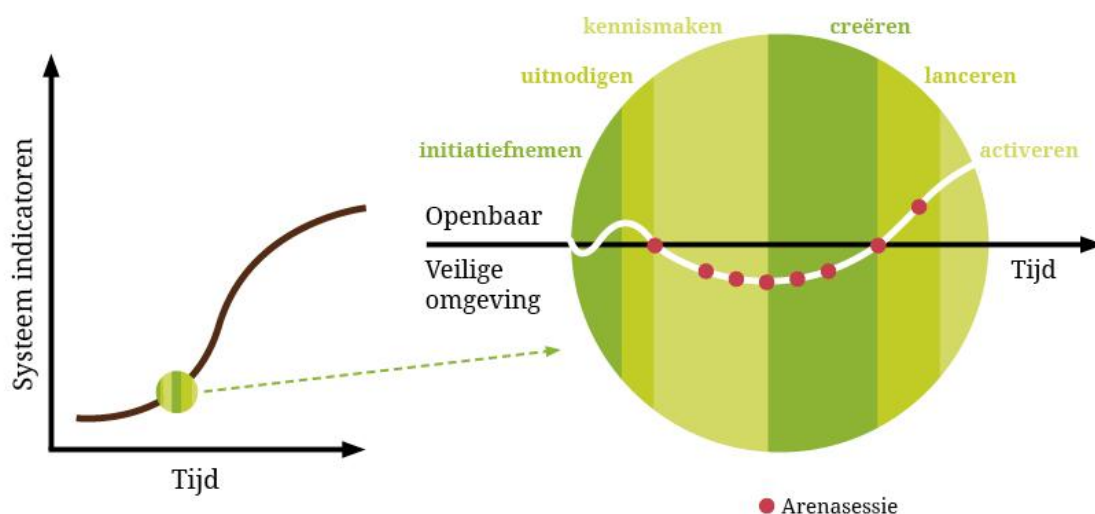
7 Werken aan transitie

Dit hoofdstuk geeft op basis van de ontwerpcriteria en visie uit hoofdstuk 6 een procesontwerp voor het werken aan de transitie van de landbouw in Brabant. Dit procesontwerp start met een arenaproces, bestaande uit 6 fasen (Henneman, 2014) om te komen tot een transitieagenda en betreft tevens de bestaande structuren en werkwijze in Netwerk De Peelhorst. Nadat de transitieagenda is ontworpen start het transitieproces pas echt met voorbeeldprojecten. In elke deel van het traject komen de ontwerpcriteria terug. Belangrijk om te vermelden, is dat er niet uitgegaan wordt van een carte blanche, maar van de bestaande structuren en deelnemers als vertrekpunt.

De visie en een conceptversie van het procesontwerp is tijdens een speciaal daarvoor belegde bijeenkomst op 25 november 2014, getoetst en besproken met de regionale groep en de opdrachtgever. Daarnaast heeft op 26 november een bijeenkomst plaats gevonden met prof. dr. J. Grin (UVA, transitiedeskundige) en anderen betrokken personen (zie referenties), waarbij een verkenning is uitgevoerd naar de werking en opzet van een transitiearena. Deze besprekingen hebben een bijstelling, verdieping en/of nuancering opgeleverd van het procesontwerp, wat hieronder is geformuleerd. Het ontwerp is niet alleen bruikbaar voor de regionale groep en netwerk De Peelhorst, maar is met name ook bedoeld voor de brede aanpak van de transitieopgave binnen de provincie zelf. Dit zijn in feite indirecte maatregelen die een positieve bijdrage hebben in de werking en ondersteuning van de regionale groep. De ontwerpstappen in het procesontwerp worden hierna per paragraaf besproken.

7.1 Het arenaproces

Het arenaproces zoals beschreven door Henneman (2014) en anderen biedt een procesmatige werkwijze voor het opzetten en uitvoeren van arenaprocessen en is gebaseerd op de transitie management en wordt ook in andere transitieprocessen toegepast. Deze werkwijze bestaat uit 6 fasen die niet op zichzelf staan, maar parallel worden uitgevoerd met een transitieanalyse.



Figuur 22 Het arenaproces (Henneman e.a., 2014)

Om terug te komen op het doel van het onderzoek, kan gezegd worden dat fase 1 en 2 van het arenaproces, betrekking heeft op het bouwen van een voertuig waarmee de reis gemaakt kan worden. Fase 3 en 4 bepalen zetten een proces op gang om de richting te bepalen en fase 5 en 6 zetten de zaak in beweging. Het grootste belang van het proces is de start die gemaakt moet worden om te komen tot een arenaproces. De meeste bevindingen en aanbevelingen gaan over deze eerste fasen. De inhoud van latere fasen worden door de arena zelf bepaald en kunnen niet op voorhand worden beschreven.

7.1.1 Fase 1: Initiatienemen

Het arenaproces is een maatschappelijk proces dat telkens op een andere manier tot stand komt. De vraag is dan ook wie (naast de provincie) er gezamenlijk initiatiefnemer zou kunnen zijn in het geval van de landbouwtransitie in Brabant. De organisatorische en maatschappelijke context waarin een arena wordt geïnitieerd heeft directe gevolgen voor zowel inhoud als legitimiteit van het resultaat. Arenatrajecten hebben vaak gemeen dat ze worden geïnitieerd door maatschappelijk geëngageerde mensen die een gemeenschappelijke klik hebben. Mensen die vinden dat nieuwe ontwikkelingen in hun regio vastliepen, terwijl zij van de potentie overtuigd waren gebleven. Ze zien het arenaproces – meer dan formele trajectplannen of subsidieaanvragen – als een kansrijke mogelijkheid om nieuwe ontwikkelingen in gang te zetten, omdat zij samen met koplopers een duidelijk inhoudelijke verkenning maken (Henneman, 2014).

Bestuurlijke commitment

Omdat het belangrijk is dat de betrokken organisaties achter een ontwikkelingsrichting staan en gecommitteerd zijn, is het belangrijk om het initiatief door meer partijen aan te moedigen. Kijkend naar de verschillende facetten en maatschappelijke discussie zouden de initiatiefnemers kunnen bestaan uit de provincie, ZLTO, Provinciale raad gezondheid en HAS. Dit betekent overigens niet dat er vanuit deze partijen ook vertegenwoordiging wordt uitgezonden om een belang te verdedigen. Het gaat hier om het initiatief en de gezamenlijke wens om te veranderen in brede zin. Het is daarnaast erg belangrijk (en moeilijk) om ook burgers vroegtijdig te betrekken. Enkele vrijdenkende burgers in de transitiearena is een goede stap.

Voortouw

De inzet van de provincie met betrekking tot de transitie van de landbouw, is nu verdeeld over verschillende beleidsterreinen. Voor een deel is dit traditioneel (voortzetting van oude instituties en denklijn) beleidsmatig en provinciaal via bijvoorbeeld de Verordening ruimte en de BZV, maar op andere plekken ook vernieuwend door bijvoorbeeld de aanpak van netwerk De Peelhorst op regionale schaal en de urgentieteams op Brabantse schaal. Hier ontstaat spanning tussen de autonome bevoegdheid van het provinciale bestuur die onder maatschappelijke druk besluiten neemt tot inkadering van het landbouw en het stimuleren van de transitie. Er ontbreekt echter een centrale plek en een algehele Brabantse aanpak of samenwerking voor de transitieopgave. Hierdoor is de provincie voor de buitenwereld een onduidelijke partij die geen duidelijk eigen beleid voert. De provincie moet niet pretenderen transities en systeem innovaties op eigen houtje te organiseren, daarmee bouwt de provincie een barrière op tegen dit soort vernieuwingsprocessen. (Rotmans, 2006)

De provincie zou dan ook haar rol moeten nemen als mede-vormgever voor het tot stand komen en inrichten van een transitiearena (=vernieuwingsnetwerk) en zelf daaraan actief deelnemen aan het vernieuwingsnetwerk als één van de actoren. Gedurende dit onderzoek (nov. – dec. 2014) zijn de eerste verkennende gesprekken gevoerd om een aanzet te maken in deze richting.

Verbindende structuur

Dit onderzoek is ingestoken vanuit het idee om netwerk de Peelhorst en de regionale groep beter te laten functioneren en toekomstbestendig te maken. Het opzetten van een

transitiearena is een belangrijke maatregel om meer uit de netwerk de Peelhorst te halen. Er is geconcludeerd dat de regionale groep wat los staat in zijn omgeving en de verbinding met de verschillende organisaties dus mist. Een arenaproces kan precies die schakel vormen die nu ontbreekt. Een dergelijke arena verbindt het netwerk van partijen en mensen buiten de provincie en het provinciale bestuur.

Hierdoor is er een onafhankelijk club mensen die mee kunnen kijken met de activiteiten van het netwerk en daaruit kunnen leren, wat weer voor andere netwerken nuttig is of indien een beleidsaanpassing gewenst is dit door kunnen spelen naar de besturen. Netwerk de Peelhorst en de regionale groep krijgen daarmee ook een groter doel dan elkaar inspireren en in gesprek zijn. Het opzetten van een transitiearena is dus niet alleen nuttig voor de verschillende organisaties maar ook voor het netwerk.

Resources

Een belangrijk gegeven in stimuleren van transitie is dat dit langdurige proces commitment vergt, maar zeker ook resources zoals tijd en geld. Uit de interviews blijkt dat de meeste organisaties en betrokken personen gecommitteerd zijn aan het proces van transitie. Het belang wordt gevoeld. Er wordt veel tijd besteed aan netwerk De Peelhorst en duurzame landbouw, maar nauwelijks geld. Veel organisaties geven aan niet over geld te beschikken in deze tijd. Er zou meer geld beschikbaar moeten komen voor het uitvoeren van experimenten en studies.

Voordat het arenaproces start, is het van belang bij de bestuurders de juiste verwachting te wekken, zodat zij toch overgaan tot het leveren van tijd en geld. Hierbij zijn drie succesfactoren te benoemen. Een aantrekkelijke visie (1) een helder eigen belang (2), en/of een heldere ambitie (3). Zie hiervoor ook paragraaf 4.1.2.

Arenaleider

Het transitienetwerk wordt ingericht door een aan te stellen arenaleider al dan niet samen met een partner. Het best iemand die veel ervaring heeft met de inrichting en werken met een transitiearena en een sterk procesmatige insteek. Hij of zij krijgt de opdracht om op zorgvuldige wijze en op persoonlijke titel bijzondere burgers te betrekken bij het arenaproces dat volgt. (Henneman, 2014)

Deze stap is cruciaal in de goede ontwikkeling van een arenaproces. Het zoeken van een transitie-manager moet dan ook zorgvuldig gedaan worden en bij voorkeur met deskundige externe hulp zoals prof. dr. Grin of andere mensen van Drift.

7.1.2 Fase 2: Uitnodigen

De mate van betrokkenheid en het enthousiasme onder de initiatiefnemers en arenaleden zijn doorslaggevend voor de impact van het proces. Het open karakter van het proces vraagt om een andere vorm van opdrachtgeven. De opdrachtgever geeft de arenaleider carte blanche om het proces naar eigen inzicht tot een goed einde te brengen.

Zorgvuldige selectie / samenstelling

De arenaleider heeft als eerste taak om de arenaleden op te speuren en deze te selecteren en interesseren voor het arenaproces. Vanuit transitietheorie moet de samenstelling van een arena een weergave zijn van de maatschappelijke vijfhoek (Figuur 13): bedrijfsleven, overheid, kennisinstellingen, niet-gouvernementele organisaties en intermediairs. Deze mensen worden specifiek geselecteerd om hun persoonlijke kwaliteiten, ervaring en specifieke kijk op het onderwerp. Arenaleiden die aan het proces deelnemen, behoren tot een bijzondere categorie binnen de veranderingselite van de regio. Het zijn koplopers, frisdenkende en dwarskijkers, die een praktijk hebben in verandering, in staat zijn hun eigen belang naar achter te schuiven en in

staat zijn om te luisteren. Mensen die een scharnierfunctie hebben doordat ze zowel het sentiment en de logica verstaan van hun achterban, alsmede over een sterke persoonlijke visie beschikken en die verder willen ontwikkelen. (Henneman, 2014)

In de praktijk hangt de uiteindelijke samenstelling van een arena af van plaatselijke omstandigheden, problematiek, toevallige ontmoetingen, de klik tussen de arenaleider en de mogelijke participanten tijdens de interviews, de mate waarin zij zich verbonden voelen met de regio enzovoort. Een arena functioneert het best bij een bezetting met ongeveer vijftien tot twintig personen. (Henneman, 2014)

Op 26 november werd door prof. Dr. J. Grin aangegeven dat het belangrijk is om de arenaleden in een bepaalde verhouding te hebben. 1/3 mensen uit de huidige betrokken organisaties en het systeem goed kennen maar die wel open staan voor vernieuwing, 1/3 kritische mensen die het huidige systeem graag willen veranderen en 1/3 mensen zonder specifiek belang, maar wel gekke of kritische vragen durven stellen en in de diepte kunnen onderzoeken in praktijkgevallen om daaruit te kunnen leren.

De arenaleider gaat persoonlijk langs bij elke potentiële arenaganger om hem of haar te interviewen over de visie op de ontwikkelingen in de regio en over het gevoel voor urgentie bij de geïnterviewde. Het doel van de interviews is driedelig:

- Kennismaken met de dwarskijkers en koplopers en nagaan of ze geschikt zijn als lid van de arena;
- Inzicht verwerven in de dynamiek van de regio en de visie daarop van de geïnterviewde;
- Betrekken van de geïnterviewde bij het arenaproces.

Uit het onderzoek blijkt dat er in het Brabantberaad, Netwerk De Peelhorst en de Regionale groep Peelhorst enorm betrokken mensen te vinden zijn die zich willen inzetten voor de landbouwtransitie. Daarnaast hebben deze mensen al een paar jaar ervaring met het werken in een soort van vernieuwingsnetwerk. Het is daarom zinvol om ook uit het bestaande netwerk De Peelhorst te putten voor de opbouw van een transitiearena.

Binnen of buiten Brabant

Vanuit aanleiding voor dit onderzoek (structuurvisie RO, gebiedsopgave De Peelhorst) en tevens de politieke context van de provincie (Brabantberaad) bestaat de neiging om de focus van het werken aan de transitieopgave binnen Brabantse kaders te zien. Je merkt dit in gesprekken aan de orde komt. Echter, dit gaat in tegen de principes van werken in een transitiearena. Deze arena is namelijk geen fysieke arena en heeft geen gedefinieerde grootte of begrenzing. (Rotmans, 2003) Een arena is een dynamisch vernieuwingsnetwerk dat werkt aan een transitithema, in dit geval de duurzame veehouderij in relatie tot leefbaarheid en opereert buiten de bestaande kaders. Essentieel daarbij is dat dit netwerk open is en geen 'poortwachters' kent. Een transitiearena kan klein beginnen en daarna uitgroeien en veranderen in verloop van tijd.

Op 25 en 26 november is het punt van omvang ook op de agenda geweest. De gedeelde opvatting was, dat het transitithema (duurzame veehouderij in relatie tot leefbaarheid) de relevantie bepaald voor een werkgebied van een transitiearena. Binnen het thema profiteren de netwerkleiden het meest van kennisuitwisseling en experimenten, of dit nu in Overijssel, Gelderland, Limburg of Brabant is.

Scheiding bevoegdheid en arena

Uit de interviews kwam het dilemma duidelijk naar voren tussen het stimuleren van de landbouwtransitie, waarbij ingezet zou moeten worden op experimenteren en leren, misschien zelfs wel buiten de bestaande kaders, en de autonome bevoegdheid van een openbaar bestuur in het stellen van regels. Daarnaast zorgt de maatschappelijke druk voor politieke keuzes, verantwoording en snel handelen. Het plaatsen van werken aan transitie ten opzichte van het reguliere beleid is ook een politiek dilemma.

Uit de theorie blijkt dat de politieke arena een andere dynamiek kent dan een transitiearena. Zie ook paragraaf 3.4 hierover. Een transitiearena start in de luwte van het reguliere beleid en investeert in het ontwikkelen van alternatieve visies en oplossingen zonder direct na te denken over kortetermijnoplossingen. Er kan dan ook geen directe koppeling zijn tussen politiek en arena.

Het initiëren van een transitiearena gebeurt gezamenlijk met andere organisaties. De arenaleider krijgt cart-blanche om het proces te organiseren en werkt met de arenaleden. De organisatie en activiteiten vindt buiten de eigen organisaties plaats en samen met het netwerk. Hierdoor wordt een veilige afstand gecreëerd tussen de eigen (vaak politieke) organisatie en het proces van transitie. Wanneer de transitiearena nieuwe inzichten heeft opgeleverd en een onderdeel heeft vernieuwd, kan dit naar keuze worden geïntegreerd in het reguliere beleid. Pas dan wordt het een politieke keuze. Tot die tijd voert de overheid haar autonome taak uit. In eerste instantie wellicht op de oude voet. Later wellicht op basis van nieuwe inzichten. Dit werd ook bevestigd door prof. Dr. J. Grin op 26 november 2014.

7.1.3 Fase 3: Kennismaken

Onderling kennismaken is een wezenlijke stap bij het creëren van een nieuw netwerk. Gaandeweg moet er een onderling vertrouwen ontstaan tussen de arenagangers en de arenaleider. Dit vertrouwen is essentieel voor het slagen van de arena.

Arena 0

De eerste gezamenlijke sessie wordt arena 0 genoemd. Deze arena is een kritisch moment in het traject, waarop arenagangers zich committeren aan het proces. De omstandigheden, als de plaats van samenkost, moeten zo plezierig mogelijk zijn en bijdragen aan de kennismaking.

Na een voorstelronde presenteert de arenaleider de eerste transitieanalyse van de regio, gebaseerd op de eerder afgenomen interviews. Vervolgens worden de deelnemers aangesproken als koplopers. Dat versterkt volgens de transitietheorie een gevoel van noodzaak onder de deelnemers om in arenaverband na te denken over hun regio.

Arena 1 - 4

In ongeveer vier arenasessies wordt de transitieanalyse uitgewerkt. De arenadeelnemers ontwikkelen een gedeeld perspectief op de toestand in de regio en op de noodzaak tot transitie. Er wordt gezocht naar een gemeenschappelijke, uitdagende opgave voor het gebied en de duurzame kapitaal voor de regio worden bepaald. Hierdoor wordt gezorgd dat alle deelnemers hetzelfde beeld hebben van de fase waarin de transitieopgave zich verkeerd.

In de periode tussen de arena's valideert en structureert de arenaleider de kennis van de deelnemers en de intuïtieve inzichten die tijdens de discussies zijn ontstaan. Ook nodigt hij regelmatig gastsprekers uit, die met hun visie of expertise het onderzoeksproces aanscherpen en verrijken.

7.1.4 Fase 4: Creëren

De creatiefase doet een beroep op de creativiteit en het verbeeldingsvermogen van de arenaleden. Zij moeten gaan denken in mogelijkheden.

Visieontwikkeling

Het eerste onderdeel van de creatie is het onderzoeken van mogelijkheden voor toekomstige ontwikkelingen in het gebied. Tijdens verbeeldingssessies verzamelt de arenaleider zoveel mogelijke concrete nicheprojecten en inspirerende toekomstbeelden voor de regio.

De rol van de arenaleider is veranderd in die van brainstormleider. In deze fase van het proces moet hij sterke ideeën genereren in plaats van analyses. Het uitgangspunt is de visionaire opgave voor de regio. De uitdaging voor de arenaleider is om de deelnemers op elkaars ideeën te laten voortbouwen. Vervolgens presenteren arenagangers de toekomstbeelden aan elkaar.

Afbakenen transitievraagstuk

Een belangrijke stap in de inrichting van transitie management is het afbakenen van het transitievraagstuk in deelthema's. Transitievraagstukken zoals transitie van de landbouw, zijn vaak grote maatschappelijk opgaven of thema's, die spelen op het systeemniveau van een sector, domein of keten. Omdat deze vraagstukken vaak veelomvattend en abstract zijn, is een doorvertaling in praktisch hanteerbare deelthema's van belang voor een transitie manager. Een goede afbakening helpt bij het in beeld brengen van de relaties tussen transities en systeem-, proces- en productinnovaties.

Duurzame landbouw is onder te verdelen naar bijvoorbeeld extensieve, grondgebonden productie van plattelandsdiensten (voedsel, biodiversiteit, landschap, waterberging, recreatie, ruimte, stilte) en intensieve, niet-grondgebonden productie van food en non-food. Een soortgelijke verdeling is te maken tussen een transitiearena voor veehouderij, een voor glastuinbouw en een voor akkerbouw. Iedere sector kent zijn eigen systeem, netwerk en belangen.

In het Brabantberaad, maar ook in netwerk de Peelhorst is geprobeerd te werken met duurzaam voedsel als thema. Werken aan duurzaam voedsel zou wat minder de nadruk leggen op de intensieve veehouderij en daardoor beter het gesprek mogelijk maken zonder lading. Duurzaam voedsel is echter zo breed – het behelst allerlei soorten voedsel, distributie, biologische landbouw, etc. – terwijl de problematiek in de Peelhorst zich met name afspeelt rondom de intensieve veehouderij en de negatieve effecten op gezondheid en milieu.

De afbakening is ook aan de orde geweest op 25 november in de regionale groep. Daar werd in feite bevestigd dat duurzaam voedsel heel belangrijk is, maar de problematiek écht primair rond de intensieve sector (kippen, varkens, melkvee) zit. Deze is echter niet voorbehouden aan Brabant, maar speelt op meer plekken in Nederland, met name op de droge zandgronden. Eigenlijk de gebieden die ook in de reconstructie betrokken waren. Daarmee werd ook gezegd dat de transitiearena ook niet beperkt moet blijven tot Brabant, maar ook kan opereren voor andere gebieden.

7.1.5 Fase 5: Lanceren transitieagenda

Voor de lancering van de transitieagenda worden beleidsmakers, politici, vertegenwoordigers van belangenorganisaties en journalisten persoonlijk op de hoogte gesteld van de agenda en zijn strekking. Tijdens de lancering presenteert de arena de agenda aan alle 'bloedlijnen' uit de regio. Dit is het hoogtepunt van het arenaproces, waarnaar een jaar lang is toegewerkt.

Met de lancering eindigt eigenlijk het arenaproces dat buiten de aandacht en achter de schermen in een soort laboratorium omgeving plaatsvond. Het netwerk dat tijdens dit proces en met de lancering rondom de transitieagenda is ontstaan moet zich nu verder uitbreiden.

Zichtbaarheid

Na de lancering begint het transitietraject pas echt. Het is aan de initiatiefnemers en de arenagangers om initiatief te nemen en met de concrete projecten mensen en organisaties te mobiliseren. Door het agenderen van de toekomstbeelden en doelstellingen kunnen zij psychologische, financiële en institutionele ruimte maken voor koplopers en belanghebbenden om de iconprojecten verder te ontwikkelen.

Communicatie

Zoals ook in paragraaf 3.4 is verwoord, is het belangrijk dat de vernieuwing niet alleen plaats vindt in het netwerk maar op den duur ook de thuisbasis van de betrokken organisaties. Nieuwe inzichten die zijn opgedaan in het vernieuwingsnetwerk zullen hun beslag moeten krijgen in het reguliere beleid van de betrokken organisaties. Het is goed om dit proces te faciliteren zodat dit sneller gaat. Het is daarom van belang om binnen iedere betrokken organisatie een team of functionaris te benoemen dat zich bezig houdt met de verbinding tussen het vernieuwingsnetwerk en de eigen organisatie en het geleerde door kan vertalen in de eigen organisatie.

7.1.6 Fase 6: activeren

De maatschappelijke impact van de transitieagenda hangt af van het zelf organiserend vermogen van de gemeenschap. Is het netwerk in staat om de agenda te blijven uitdragen en te blijven aanscherpen? Het is in deze fase belangrijk om verrassende ontmoetingen te organiseren en experimenten te stimuleren.

Uit de praktijk blijkt (Henneman, 2014) dat na de lancering van een transitieagenda nog veel energie nodig is voor het aanjaagproces. Duidelijk is dat het veranderingsverhaal moet worden uitgedragen totdat het wordt begrepen en herkend. Niet alles uit een transitieagenda wordt even makkelijk opgepakt. De nadruk ligt sterk op de concrete projecten. De agenda (en de toekomstbeelden) worden als het ware via de concrete projecten gecommuniceerd.

Dit zijn activiteiten op verschillende plaatsen en op verschillende niveaus en die nu ook al in de Peelhorst regelmatig plaats vinden. Het is dus belangrijk om hier niet mee te stoppen maar mee door te gaan. Een aantal geïnterviewden noemden dit zelfs het doel van netwerk De Peelhorst. Dit varieert tussen met elkaar in gesprek komen, de landbouw maatschappelijk inpassen tot experimenteren en uitvoeren en het stimuleren van de transitie.

Op 25 november werd door de groep bevestigd dat het samen in gesprek zijn over de thema's die spelen elkaar enorm inspireert en ook steunt bij het nemen van moeilijke beslissingen. Dat mag zeker niet verdwijnen. Wat even goed werd gedeeld was dat de regionale groep niet verzaamd moet worden met een belangrijk taak of doel in de transitie. 'Reis licht' (Harry te Riele) is het devies. De regionale groep is geen arena, maar een subgroep van het netwerk. Er worden wel elementen uit arena gebruikt. Ook een op te richten transitiearena zou verrassende ontmoetingen en experimenten moeten stimuleren.

Barrières

Het wegnemen van institutionele barrières en verstikkende regelgeving is een belangrijke voorwaarde om ruimte te bieden voor experimenten die voor vernieuwing kunnen zorgen. Hiervoor is met name een rol weggelegd voor de betrokken overheden, daarbij aangejaagd door het de transitiearena en het netwerk. Daarbij is de kunst om de ruimte niet vrij te geven voor

verdere ontwikkeling van traditionele vormen van landbouw. Door het vernieuwingsnetwerk, gezamenlijk en op afstand te organiseren van de eigen organisatie, wordt het experimenteren ook niet direct in verband gebracht met de autonome bevoegdheden van de eigen organisatie.

Ook tijdens de workshop op 25 november werd deze behoefte geuit. Hierbij werd gedeeld de ruimte niet te zoeken in een formele regeling, maar deze te zoeken in een gezamenlijke stem richting het bevoegd gezag om als groep achter een goed initiatief te gaan staan en hiervoor ruimte te eisen. In feite de oproep om meer met een stem te gaan spreken.

7.2 Kennisagenda en -platform

Het is belangrijk om te leren van de resultaten van de verrassende ontmoetingen en resultaten van experimenten. Hiertoe dient een kennisagenda en kennisplatform te worden opgesteld. Een kennisagenda is een doordachte werkwijze die beschrijft op welke manier kennis, opgedaan uit ontmoetingen en experimenten worden gedeeld en verspreid. Het doel is dat zo veel mogelijk mensen leren van de resultaten. Een kennisplatform is een interactieve online/offline omgeving, waar kennisdeling en netwerken tussen verschillende partijen wordt gefaciliteerd, met als doel het hergebruiken van bestaande kennis en het ontwikkelen van nieuwe kennis. (Kennisplatform, 2015)

Zoals beschreven in paragraaf 5.7 zijn nu verschillende organisaties betrokken bij experimenten en ontwikkeling van nieuwe technieken die de transitie kunnen helpen. Het gaat bijvoorbeeld om dialoog projecten, duurzaam vlees, alternatieve luchtbehandeling. Op dit moment worden de uitkomsten van de experimenten wel gedeeld, maar veelal in eigen kring. De regionale groep is daar niet bij betrokken.

De voorwaarde voor het opzetten van een kennisplatform is: realiseer een duidelijk thema en specifiek doel omtrent het kennisplatform. Door een duidelijke afbakening te maken, worden de gebruikers in staat gesteld om zich alleen te focussen op hetgeen dat als collectief streefpunt wordt beschouwd. Het fundament van een kennisplatform is de gebruiker. Voor het slagen van een kennisplatform is het van groot belang dat de gebruiker centraal staat en de toegevoegde waarde ervan inziet, immers komt deze naar het kennisplatform om een bepaalde behoefte te vervullen.

Een kennisplatform moet een faciliterende rol innemen betreffende de omgeving waarin kennis delen en netwerken tussen verschillende partijen kan plaatsvinden. Deze faciliterende rol wordt in de theorie van kennismanagement omschreven als de 'enabling strategie'. Het delen van kennis en het netwerken op een kennisplatform kan op twee manieren plaatsvinden, namelijk via een fysiek omgeving (directe vorm) en/of een digitale omgeving (indirecte vorm).

Bij het opzetten van een kennisplatform is het essentieel dat de gebruiker centraal wordt gesteld. Een voorwaarde die hier alvorens voorgesteld is, is dat er een duidelijk thema en specifiek doel geformuleerd moet zijn. Dit kennisplatform bestaat uit twee omgevingen, een digitale en een fysieke. Beide omgevingen hebben hun kritische succesfactoren die gezamenlijk het succes bepalen van het kennisplatform. (Kennisplatform, 2015)

8 Reflectie, discussie en aanbevelingen

In dit hoofdstuk kijk ik terug op het gehele onderzoek, de totstandkoming ervan, de eerste opzet en bijstelling van de onderzoeksdoelen. Daarnaast wordt bekeken of het doen van het onderzoek zelf en de interactie met de opdrachtgever en de regionale groep en andere betrokken zelf al tot veranderingen heeft geleid. Als laatste worden aanbevelingen gedaan die het onderzoekskader overstijgen.

8.1 Reflectie op het onderzoek

Opdrachtgever

De primaire aanleiding voor de opdracht voor het doen van een onderzoek, werd gevormd door de zorgen die bij de opdrachtgever leefde over het voortbestaan van Netwerk De Peelhorst. Dit was omstreeks maart 2013. Netwerk De Peelhorst en de regionale groep was toen sinds een jaar de focus geweest van de activiteiten van het ondersteuningsteam, als invulling van gebiedsopgave De Peelhorst. Hans van Dommelen als verantwoordelijk manager van de gebiedsopgave had toen het idee dat het netwerk goed functioneerde, er was dialoog tot stand gekomen en het vertrouwen groeide. Maar wat zou er gebeuren als waardevolle mensen zouden stoppen om wat voor reden dan ook. De eerste onderzoeksopzet bestond dan ook uit het kijken naar de aansturing van netwerk De Peelhorst en de regionale groep 'an sich', gericht op het voortbestaan van Netwerk De Peelhorst. Daarnaast bestond het idee dat het netwerk eigenlijk zichzelf het best in stand zou kunnen houden, zonder inzet van het ondersteuningsteam. Zelfsturing was het kernbegrip hierbij.

Kijkende naar theorie over netwerksturing en zelfsturing ontstond er n.a.v. besprekingen van de eerste resultaten van die theoretische zoektocht een nieuw besef bij de opdrachtgever. En dat was dat de inzet van het netwerk wel gericht zou moeten zijn op het bereiken van een doel. Gelijktijdig werden er vanuit het provinciale bestuur regelmatig vragen gesteld over de aanpak in de Peelhorst en wat die aanpak zou gaan opleveren in de landbouw. Gedurende de eerste fase van het onderzoek verschoof de aandacht daardoor van het voortbestaan van het netwerk naar vragen over de effectiviteit van het netwerk. Oftewel, levert het netwerk wel de gewenste verandering op in het werken aan duurzame landbouw. De theoretische aandacht verschoof daarmee ook van zelfsturing naar netwerksturing in relatie tot het bereiken van duurzame landbouw. De gebiedsopgave, op dat moment gericht op een zorgvuldige veehouderij in het gebied De Peelhorst, werd daarmee ook langzaam verlaten en veroorzaakte bij mijn opdrachtgever het besef dat hij eerder bezig was met een thematische opgave (duurzame landbouw) dat groter was dan het gebied De Peelhorst. Deze wijziging van inzicht veroorzaakte na overleg ook een verschuiving van dit onderzoek en kwam te liggen op transitiesturing als vorm van netwerksturing, waarbij de Peelhorst nog maar een onderdeel was van een grotere aanpak.

De theoretische verkenning van transitie management en de mogelijke toepassing op netwerk De Peelhorst zette de aansturing van netwerk De Peelhorst in ander licht. De opdrachtgever vond in de belichte theorie vaak herkenning van aansturingsproblemen van de transitieopgave in Brabant en structuur van netwerk De Peelhorst in relatie tot andere organisatieonderdelen die ook met landbouw bezig zijn. Een aantal theoretische modellen zijn eerder al door de opdrachtgever gebruikt in verschillende presentaties. Deze wijziging in de theoretische

inkadering en doelstelling van het onderzoek heeft ook de focusgroep gewijzigd. In eerste instantie is uitsluitend gekeken naar de Regionale groep en netwerk De Peelhorst. Hieruit ontstond de hypothese dat de regionale groep wellicht zou kunnen functioneren als transitiearena en netwerk De Peelhorst als het grotere onderliggende netwerk. Uit het onderzoek bleek Netwerk De Peelhorst echter veel meer een regionaal netwerk te zijn, waarin de regionale groep een sub-platform was en het ondersteuningsteam functioneert als een 'ondersteunende administratieve organisatie'. Ook de individuele leden van die groep daarvan dachten daar zeer wisselend over.

Op basis van de transitietheorie is vervolgens breder gekeken en ook naar de overige beleidsterreinen, organisatieonderdelen en samenwerkingsverbanden.

Nadat de eerste resultaten van de interviews met de opdrachtgever zijn besproken leverde dat een redelijk schok op. Niet alleen bracht de theorie over transitiesturing het idee dat netwerk De Peelhorst een veel kleiner onderdeel was van een groter geheel en dat transitiesturing veel meer centraal een plek zou moeten krijgen bij alle bij de transitie betrokken partijen, dit zag je ook terug in de opvattingen van de geïnterviewde mensen. Het uiteindelijke advies gaat dan ook breder dan netwerk De Peelhorst en breder dan de oorspronkelijke opdracht van de opdrachtgever. Dit is echter in overleg met de opdrachtgever gedaan en paste ook bij het onderzoekmodel in Figuur 4.

De eerste resultaten van dit onderzoek zijn vervolgens besproken met de programmamanager agrofood, die verantwoordelijk is voor de brede aanpak voor de landbouwtransitie. Ook hij herkende in de resultaten van het onderzoek en de onderliggende theorie een mogelijke richting voor een aangepaste aanpak van de transitieopgave. De aanbevelingen in dit onderzoek richten zich ook op deze nieuwe richting. In september/oktober 2014 heeft de projectleider uitvoeringsprogramma het stokje overgenomen en heeft samen met mijn opdrachtgever het initiatief genomen om het werken middels de transitiearena op de politieke agenda te zetten. Een van mijn adviezen was om een onafhankelijke deskundige voor dit onderwerp in te schakelen. Dit omdat bij onze organisatie de neiging bestaat oplossingen zelf te bedenken. Hierdoor krijgt échte vernieuwing geen kans. Op 26 november 2014 zijn de eerste contouren verkend met prof. dr. John Grin (UVA) en anderen.

In de opmaat naar een nieuw Brabant Beraad in januari 2015 was het de bedoeling om de eerste aanzetten te doen om te komen tot een transitiearena. Dit is echter uiteindelijk niet doorgegaan. Het Brabant Beraad is uiteindelijk door een externe partij vorm gegeven als 'Raphael dialoog' om op een andere manier met elkaar in gesprek te gaan. Het idee van een aanzet tot transitiearena is daarmee weer verlaten. In een gesprek met de opdrachtgever in april 2015 is aangegeven dat de provincie het toch erg moeilijk vindt om de stap richting transitiearena te zetten en daarmee een soort van los te laten. De stuurgroep Brabant Beraad is niet meer bij elkaar gekomen en is min of meer gestopt.

Leden regionale groep en netwerk

Hoewel dat na de interviews niet is gecontroleerd bestond de indruk dat door het afnemen van de interviews, de meeste betrokken mensen ook aan het denken zijn gezet over het doel en wijze van samenwerken in het netwerk. Men herkende zich vaak in de vragen en stelden zichzelf ook vaak vraag of het niet anders of beter kan.

Tijdens de speciaal belegde bijeenkomst op 25 november zijn de resultaten van dit onderzoek en de eerste aanbevelingen met de groep besproken. Dit gesprek heeft de leden van de groep wel zeker aan het denken gezet over de eigen werkwijze. Dit was namelijk precies ook het doel van deze bijeenkomst.

8.2 Discussie

Oorspronkelijk was een van de adviezen om netwerk De Peelhorst om te vormen tot een Brabant-breed netwerk om aan de brede transitie van de landbouw te werken. Echter het bestaande netwerk heeft zich gevestigd en ontwikkeld in de afgelopen jaren. Er is veel pionierswerk verricht door de betrokken personen die ook vaak persoonlijke binding hebben met het gebied De Peelhorst. Je zou er dan ook voor kunnen pleiten om het netwerk De Peelhorst wél in stand te houden, maar in gezamenlijk overleg kunnen omvormen naar een regionaal netwerk met activiteiten en experimenten, wat goed aansluit bij het transitienetwerk. Er moet dan wel goed gekeken worden naar de doelstelling (missie / visie) van het netwerk.

Een ander discussiepunt is de constatering die eerder in hoofdstuk 1 al naar voren kwam, dat de rol van de overheid in de hele wereldwijde keten van voedselproductie gering is. De wereldhandel en Europees landbouwbeleid bepalen een groot deel van de ontwikkeling van de sector. Dat er in bepaalde regio van Brabant problemen optreden lijkt niet zo veel indruk te maken. Is inzetten op zo'n groot thema als provincie dan wel zinvol kan je denken? Door als regionale overheid sterke beperkingen op te leggen aan de sector benadeelt je de eigen economie en veroorzaakt je onrust en wantrouwen in de sector. Begrip hebben voor elkaars lastige positie lijkt een beter uitgangspunt. Vervolgens proberen een paar radertjes aan de gang te krijgen zoals Figuur 7 aangeeft en hopen dat anderen meedraaien. De transitie van de landbouw zal dan ook nooit direct bereikt kunnen worden maar hooguit indirect.

Een andere belangrijke sector die vaak buiten beeld blijft maar gelukkig wel in het Brabantberaad deelneemt is de groot- en detailhandel. Ondanks dat veel landbouwproducten worden geëxporteerd, vindt een groot deel van de producten een weg naar de Nederlandse consument, instellingen en horeca. Naast het bijsturen van de aanbodkant samen met de sector zou het goed zijn ook de vraagkant te beïnvloeden. Dit is een rol die vanuit de legitimiteit van de provincie moeilijk te verdedigen is. Echter als dit in een transitienetwerk plaats vindt waar ook andere partijen aan deel nemen, is dit weer wel goed mogelijk.

In hoofdstuk 2 wordt geconstateerd (zie paragraaf 2.4) dat de huidige beleidsuitwerking nog weinig procesmatige aanpak laten zien, zoals het Koersdocument aanbeveelt. In het onderzoek blijkt dat met netwerk De Peelhorst en de regionale groep, wel wordt gepoogd om de problematiek procesmatig aan te pakken, maar het hierbij ontbreekt aan een goede structuur en verbinding. Het conform aanbeveling inrichten van een transitie-arena en de aanvullende maatregelen zijn volledig gericht op een procesmatige aanpak waar het Koersdocument om vraagt.

Het wordt voor de Provincie de kunst om al deze verschillende beleidslijnen met elkaar in synergie te laten werken, omdat anders het gevaar bestaat dat ze elkaar tegen werken in plaats van helpen. Dat beeld zie je ook terug in constatering bij de fase in het proces. Enerzijds geven mensen aan dat de transitie van de landbouw nog in de kinderschoenen staat, terwijl anderzijds verschillende beleidsuitwerkingen en regels zijn vastgesteld. Hier zal veel aandacht aan besteed moeten worden.

8.3 Aanbevelingen

Het werken aan transitie van de landbouw is een complexe opgave en vereist multi-actor en multi-level sturing. Daarnaast is het complete systeem van landbouw groter dan de invloed van de provincie. Er zal dan ook samen opgetrokken moeten worden met andere overheden, organisaties en personen om gezamenlijk te goede ontwikkeling in gang te zetten. Het inrichten van de transitiearena en het in gang zetten van het proces is iets wat maar beter meteen goed

kan verlopen. Vanwege de complexiteit is het dan ook raadzaam om hulp in schakelen van een organisatie of iemand die specialistische kennis heeft over transitieprocessen.

Een andere aanbeveling is om het onderwerp landbouwtransitie centraal te stellen in de Provincie. Er vinden nu via een programmatische aanpak op diverse terreinen en beleidsvelden activiteiten plaats die aan hetzelfde thema werken. Enige afstemming en samenwerking is daarbij aan te bevelen, zeker als er een transitiearena wordt opgericht die buiten de organisatie staat. Daarnaast is het zinvol om het werken aan transitie als kennisthema op de kaart te zetten bij de provincie en bij de gerelateerde organisaties uit het Brabant Beraad. Hoe meer mensen beseffen dat werken aan transities een bijzonder aanpak vraagt, des te beter kan er worden ingespeeld.

Toekomst van Netwerk De Peelhorst

In het vorige hoofdstuk kwam naar voren dat het voor de hand ligt om de transitie van de landbouw in een breder perspectief te plaatsen dan uitsluitend binnen De Peelhorst. De aanleiding van het onderzoek was echter de werking van netwerk De Peelhorst en de Regionale groep zelf. De wijze waarop er in netwerk De Peelhorst in de afgelopen jaren is gewerkt is volgens de deelnemers zeer waardevol geweest en wordt door velen gewaardeerd. De regionale groep is ingericht als inspiratiegroep waarbij door middel van thema-avonden zonder agenda, stukken of besluitvorming, met inspirerende ontmoetingen partijen weer met elkaar in gesprek zijn geraakt. Deze aanpak is waardevol geweest voor het hervinden van elkaar in het gesprek en daarmee het herwinnen van het vertrouwen tussen personen en partijen uit verschillende domeinen (natuur, landbouw, bewoners). Voor een deel is het ook een werkwijze geweest die wordt aanbevolen in de transitieliteratuur (inspirerende ontmoetingen, onafhankelijk, geen regels of besluitvorming). Ook het werken met een regionale groep en een ondersteuningsteam heeft zeker gewerkt. Toch blijkt uit de gesprekken dat er wat ongenoegen bestaat over de huidige werkwijze of vinden mensen dat er een ontwikkeling of een andere fase nodig is.

Dit was 25 november ook onderwerp van gesprek met de regionale groep. Daarbij werd door de leden benadrukt dat de huidige regionale groep erg gewaardeerd wordt en steun geeft en de individuele leden. Er is geen behoefte om zelf te gaan opereren als transitiearena. De regionale groep bestaat met name vanwege de regionale binding. Er bestaat echter wel de behoefte om meer te zijn dan inspiratiegroep en bijvoorbeeld wat meer gezamenlijk achter een goed idee te gaan staan als groep, met één stem te spreken en om een soort doorzettingsmacht te organiseren voor een goed idee. Door sommige werd opgemerkt dat de groep nu vrij bescheiden is over zichzelf, terwijl er ook op provinciaal en zelfs landelijk niveau wordt gekeken naar de aanpak in de Peelhorst. Een minder bescheiden opstellen zou een groter externe beïnvloeding bewerkstelligen.

Een aanbeveling is om de regionale groep wat actiever te betrekken bij concrete experimenten en positieve ontwikkelingen. Een aantal leden is nu al bezig met experimenten en projecten. Dit mag nadrukkelijk worden uitgebreid. Dit kan ook versterkt worden als er een transitiearena wordt opgericht die experimenten kan bevorderen en de opgedane kennis kan ontsluiten. Als bestaande regelgeving een goede ontwikkeling tegenhoudt dan zou de groep wat meer erachter kunnen gaan staan.

Buiten bestaande kaders denken

Zoals ook geconstateerd in paragraaf 8.1 leek het er in december op dat de stap gemaakt zou worden richting een arenaproces, maar is dat is toch niet doorgegaan. Het Brabant Beraad is (via een andere vorm) wederom tot een groot maatschappelijk debat geworden over verschillende belangen.

Henneman (2014) besteed in zijn boek speciale aandacht aan dit fenomeen, wat ik hier toch even onder de aandacht wil brengen.

Het blijkt voor regionale beleidsmakers vaak lastig om op integrale wijze en vanuit een langetermijnperspectief te kijken naar duurzame ontwikkeling. Net als in de rest van onze maatschappij overheerst het kortetermijndenken. Ondernemers, maar ook politici en ambtenaren worden afgerekend op resultaten op korte termijn. Beleidsmakers moeten zichtbare resultaten behalen binnen het electorale termijn, terwijl duurzame ontwikkeling juist gaat over een langetermijnagenda. Naast een algemene focus op de korte termijn, zijn er meer redenen waarom het lastig is voor beleidsmakers en bestuurders om op integrale wijze naar de ontwikkeling van een gebied te kijken. Henneman (2014) benoemt drie mechanismen die regelmatig voorkomen:

- Alleen aandacht voor de knoppen waaraan je kunt draaien
- Sterke voorkeur voor analytische kennis en expertise
- Via stakeholders inzetten op belang

Om dergelijke mechanismen te voorkomen wordt door Henneman een methode gebruikt die breedbandverkenning wordt genoemd, een van de drie organisatieprincipes van het arenaproces. Het is een holistische manier om een groepsverkenning tot stand te brengen. Dat betekent dat zowel intuïtieve als rationele kennis wordt uitgewisseld en ontwikkeld. Het verdient de aanbeveling om te verdiepen in deze breedbandverkenning.

Literatuur en referenties

Beers, P.J., e.a. (2013), *Versterken van de positie van de school in de regio*, projectrapport over het concept regioleren, Wageningen University.

Beers, P.J. en Geerling-Eiff, F. (2013), *Networks as policy instruments for innovation*, The journal of agricultural education and extension, artikel, Wageningen University.

Buis, H. (2008). *Communication by NETwork – Netwerken als strategisch instrument voor beleid en onderneming*. Assen: Koninklijke Van Gorcum BV

Geels, F. W. and R. Kemp (2000). *Transities vanuit sociotechnisch perspectief*. Maastricht, Merit.

Gunsteren, H. van (2006), *Vertrouwen in democratie; over principes van zelforganisatie*. Uitgeverij van Gennep, Amsterdam.

Henneman P., Loorbach D. en Timmerman D. (2014), *Burge(r)meesterboek, Lokaal en duurzaam innoveren voor iedereen*, screenbook.nl/burgermeesterboek/, online versie.

Hin, K.J. e.a. (2013), *Kip: het meest complexe stukje vlees; Marktmechanismen, ketenrelaties en integrale duurzaamheid*, Wetenschappelijke raad voor Integrale Duurzame Landbouw en Voeding (RIDL&V), Zeist.

Knottnerus, prof. dr. J.A., e.a. (2012), *Vertrouwen in burgers*, Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, rapport 88, Amsterdam University Press, Den Haag.

Lange, Irene de (2012), *Een nieuwe beheerstrategie voor de Overijsselse Vecht*, Master thesis Project- en procesmanagement in land en water, Hogeschool Van Hall-Larenstein, Velp.

Leistra, Gilbert R. (2014), *Different shades of green: Reflections on the Legitimacy of Dutch nature policy and practices*, Wageningen University, PhD Thesis.

Lindt, M. van de, D. Loorbach & J. Rotmans (2002). *De stad als systeem*. Cahier reeks. Duurzame stedelijke vernieuwing, NIDO, KEI.

Loorbach, D.A. (2007), *Transition Management: New mode of governance for sustainable development*, Erasmus Universiteit Rotterdam, Proefschrift.

Loyens, K., Van de Walle, Dr. S. (2006), *Methoden en technieken van burgerparticipatie: strategieën voor betrokkenheid van burgers bij het federaal plan duurzame ontwikkeling*, Koninklijke Universiteit Leuven: Leuven.

Muskens, A.A.M.W. (2011), *Government en governance in het reconstructieproces in Noord-Brabant; Een verticale analyse van multi-level sturing*, Radboud Universiteit Nijmegen, afstudeerscriptie.

Kenis, P.N., & Provan, K.G. (2008). Het network-governance-perspectief. In T. Wentink (Ed.), *Business Performance Management. Sturen op prestatie en resultaat* (pp. 296-312). Boom Academic.

Knoope, M (1998), *De creatiespiraal – natuurlijke weg van wens naar werkelijkheid*; KIC Uitgeverij.

Provincie Noord-Brabant (2010), *Agenda van Brabant*. Vastgesteld op 11 juni 2010.

Provincie Noord-Brabant (2013), *Brabantse Agrofood, Uitvoeringsagenda 2020*. Vastgesteld in augustus 2013.

Provincie Noord-Brabant (2011), *Structuurvisie Ruimtelijke ordening*. Vastgesteld op 1 oktober 2010, in werking vanaf 1 januari 2011.

Provincie Noord-Brabant (2014), *Structuurvisie 2010 - partiële herziening 2014*. Vastgesteld in maart 2014.

Provincie Noord-Brabant (2012), nota *Brabant: Uitnodigend Groen*. Vastgesteld op 21 september 2012.

Provincie Noord-Brabant (2011), *De Transitie van Stad en Platteland, een nieuwe koers*. Vastgesteld op 9 december 2011.

Provincie Noord-Brabant (2014), *Verordening ruimte 2014*. Vastgesteld in maart 2014.

Rotmans, Prof. dr. ir. J. (2003), *Transitiemanagement, Sleutel voor een duurzame samenleving*, Van Gorcum, Assen.

Stobbelaar, D.J. (2012). *Bewoners maken het groen*. Uitgeverij Landwerk.

Transforum (2011), *Groeien naar een duurzame agro-sector*, De resultaten van zes jaar Transforum, Publicatie over het werk en de resultaten van TransForum, Zoetermeer.

Verkaik, A.P. en Souwer, M.E. (2001), *Agrocluster en Groene ruimte: sectoren in transitie*, in: Nederland Kennisland, Wolter-Noordhoff, Groningen.

Vreke, J., e.a. (2009) *Maatlat Government-Governance*, Werkdocument 142, Wettelijke onderzoekstaken Natuur en Milieu, Alterra Wageningen mei 2009

Bijeenkomsten

PON Kennis in uitvoering, presentatie Kennisatelier burgerparticipatie & Doe-democratie door Cox, S., Hartog, J. den, bijgewoond op 11 december 2012.

Regionale groep, bijgewoond op 25 juni 2013 (Vair Varkenshuis in Erp), mede vorm gegeven en geëvalueerd op 10 december 2013 (Kasteel Heeswijk in Heeswijk-Dinther) en bijgewoond op 11 november 2014 ('t Kolluks Hofke in Herpen).

Regionale groep, zelf georganiseerd op 25 november 2014 (Boerenbondsmuseum Gemert), specifiek in het kader van reflectie van de conclusies en aanbevelingen op dit onderzoek.

Programma Agrofood, gesprek georganiseerd door T. Laarhoven en H. van Dommelen als verkenning van transitie management voor Brabant met prof. dr. J. Grin (UVA), B. Vischer, L. Visschers (Provincie N.Br.), G. Wims (LIB), J.H. Ockels (Business Coach), M. Webster (Provincie N.Br.) Een conceptversie van dit rapport was input voor het gesprek.

WOT Natuur & Milieu, Studiedag 'Zelforganisatie is goed voor de natuur', bijgewoond op 28 maart 2013, Wageningen UR.

Geraadpleegde internetpagina's

BAJK, brabantberaad (2014), www.bajk.nl, Tablad activiteiten – Brabantberaad, opgeroepen op 28 januari 2014.

Beleidsdossier BZV (2014), www.brabant.nl, Tabbladen Beleidsdossiers, opgeroepen op 28 januari 2014.

BOM, Innovatieprogramma agrofood (2014), www.bom.nl, tabblad Actueel, opgeroepen op 12 februari 2014.

Brabantse Agrofood (2014), www.brabantse-agrofood2020.nl, opgeroepen op 2 september 2014.

Brabantberaad (2014), www.brabant.nl, tabblad actueel/nieuws/2013, artikel 'Brabant zet standaard voor duurzame veehouderij', opgeroepen op 19 september 2014.

Drift, Dutch Research Institute for Transitions (2014), www.drift.eur.nl, opgeroepen in maart 2014, diverse tabbladen betreffende transitie management.

Groen Kennisnet, www.groenkennisnet.nl, Tabblad Regioleren, opgeroepen maart 2015.

Kennisplatform (2015), paulgoedhart.wordpress.com tabblad kennisplatform, opgeroepen april 2015.

Netwerk De Peelhorst (2013), www.netwerkdepeelhorst.nl, Tabbladen De Peelhorst, Regionale groep en Achtergrond, opgeroepen op in mei en juni 2013.

Transforum, Samenwerken voor duurzame landbouw (2014), www.transforum.nl, opgeroepen op 14 en 21 april 2014.

VIA, Vlaanderen in Actie (2014), <http://www.vlaandereninactie.be/over/transities>, opgeroepen op 4-4-2014.

Wikipedia; Adam Smith. (2013). nl.wikipedia.org/wiki/Adam_Smith, opgeroepen op 19 december 2013.

Wikipedia; Co-creatie (2014). <http://nl.wikipedia.org/wiki/Co-creatie>, opgeroepen op 4-4-2014.

Wikipedia; Kredietcrisis. (2013). nl.wikipedia.org/wiki/Kredietcrisis, opgeroepen op 26 juni 2013.

Wikipedia; Transitie. (2013). nl.wikipedia.org/wiki/Transitie, opgeroepen op 18 december 2013.

Wikipedia; IJzeren wet van oligarchie (2014). nl.wikipedia.org/wiki/IJzeren_wet_van_de_oligarchie, opgeroepen op 19 januari 2014.

Wikipedia; Zoönose (2014). <http://nl.wikipedia.org/wiki/Zoönose>, opgeroepen op 10 maart 2014.

Geïnterviewde personen

Beers, dr. P.J. (10 april 2014), onderzoeker aan de Wageningen Universiteit, Leerstoelgroep Knowledge Technology and Innovation, tevens aangesloten bij DRIFT.

Dommelen, J.W.F. van, Webster, M.J. (verschillende keren) resp. teamleider gebiedsopgave De Peelhorst en procesmanager.

Buys, J.C. (17 maart 2014), projectleider BZV, interview over de relatie tussen netwerk De Peelhorst en de overige beleidslijnen die werken aan de transitie van de landbouw, waaronder de BZV.

Knijff, K.W.M. en Laarhoven - Bom, C.J. (4 september 2014, en vaker), resp. programmamanager Agrofood en projectleider Uitvoeringsprogramma Agrofood, gesprek over de transitie van de landbouw in relatie tot landelijke problematiek, de brede aanpak in Brabant en de positie van De Peelhorst en Brabantberaad.

Vos, E.F.M. (24 maart 2014), projectleider Structuurvisie RO en Verordening ruimte, interview over de relatie tussen netwerk De Peelhorst en de overige beleidslijnen die werken aan de transitie van de landbouw, waaronder de Structuurvisie RO en Verordening ruimte.

Onderstaande mensen zijn semigestructureerd geïnterviewd over de huidige werkwijze en aansturing van netwerk De Peelhorst en de regionale groep:

Dungen, F. van den (27 mei 2014), Regionale groep De Peelhorst namens Bernhezer Buitenwacht.

Hoeksema, H. (25 juni 2014), Regionale groep en Brabantberaad, Gemeente Oss (wethouder)

Kerkhof, J. (20 mei 2014), Voorzitter regionale groep, tevens betrokken bij activiteiten ondersteuningsteam.

Ockels, J.H. (13 mei 2014), Moderator Brabantberaad en stuurgroep Brabantberaad

Litjens, H. (5 mei 2014), Regionale groep De Peelhorst, ZLTO

Goossens, T. (12 mei 2014), Regionale groep De Peelhorst, Regionaal Milieubedrijf

Olde Loohuis, A. (12 mei 2014), Regionale groep De Peelhorst en Brabantberaad, Huisarts

Paes, M. (22 mei 2014), Brabantberaad en stuurgroep Brabantberaad, Provinciale Raad Gezondheid.

Dijck, J. van (26 mei 2014), Ondersteuningsteam Netwerk De Peelhorst, Regionaal Milieubedrijf

Webster, M. (2 juni 2014), Ondersteuningsteam Netwerk De Peelhorst, Provincie Noord Brabant

Bijlagen

Bijlage 1, Verslag Regionale groep 10 december 2013

De bijeenkomst van de Regionale groep van 10 dec 2013 stond in het teken van terugkijken op de eerste 1,5 jaar. De bijeenkomst was reeds gepland, maar is benut om ook in het kader van dit onderzoek inzicht te krijgen (observerende participatie) in het huidige functioneren van de regionale groep zelf. De avond is voorbereid door de deelnemers vooraf een drietal vragen mee te geven, die bestaan uit:

1. Voel je je nog verbonden met de gebiedsopgave en de Regionale groep?
2. Wat is de rol van het netwerk en hoe zou het evt. beter kunnen?
3. Gaat gebiedsopgave De Peelhorst de transitie te weeg brengen?

De avond zelf is professioneel gemodereerd om het gesprek tussen de deelnemers van de groep richting te geven en iedereen aan het woord te krijgen. Daarnaast werd daarmee de voorzitter van de regionale groep in de gelegenheid gesteld om inhoudelijk mee te praten, gezien vanuit zijn onafhankelijke rol.

Ad1. Verbondenheid/vertrouwen

Al de gesproken mensen voelen zich verbonden met het netwerk, maar vooral ook met het onderwerp van duurzame landbouw en voedselproductie. Enkele leden hebben persoonlijke ervaring met Q-koorts, varkenspest en zijn er van overtuigd dat het anders moet. Er wordt aangegeven dat enkele deelnemers door deelname aan de regionale groep hun positie bij hun achterban verloren hebben en wordt gezien als een 'verrader'.

Ad. 2 Rol / positie

De regionale groep wordt door de deelnemers zelf gezien als denktank en als vrijplaats voor uitwisseling van gedachten. Om te inspireren en geïnspireerd te raken, waarbij de ideeën meegenomen worden naar de eigen omgeving. De vraag is echter wat er precies veranderd door de nieuwe inzichten van de deelnemers. De groep is daarnaast niet gesloten maar biedt plaats aan (tijdelijk) deelnemers van buiten zoals jongeren, bestuurders, politici. De Regionale groep en het netwerk wordt belangrijk gevonden. Daarnaast is volgens sommigen de regionale groep buiten de bekende kringen vrij onbekend. Het inspirerend vermogen blijft daarmee beperkt tot een beperkte groep.

Ad. 3 Doelrealisatie

Geen concreet plan, waar gaat het naar toe?

In de groep wordt een dilemma gevoeld. Enerzijds wordt gezegd dat het prettig is dat de regionale groep een vrije groep is die kan inspireren en initiëren en dat goed opgelet moet worden dat het geen instituut wordt met rechtskracht waarin een kleine groep regeert conform de 'IJzeren wet van Michiels' (Wikipedia; IJzeren wet van oligarchie, 2014). Hiermee zou de groep eenzelfde soort groep worden als de overheid of een belangengroep. Aan de andere kant wordt gevoeld dat de regionale groep niet zelf echte veranderingen kan forceren. Er is wel denkkraft maar geen beweegkracht. Zelfs ruimte voor het uitvoeren van pilots is binnen de gestelde kaders niet mogelijk. Dit wordt als een gemis ervaren. De kunst is om te inspireren en dan loslaten.

Bijlage 2, Interviewvragen

Vragenlijst Interview deelnemers regionale groep (ngo's, onderwijs, overheid, bedrijfsleven)

Introductie

- 1) Op welke manier bent u betrokken bij de Peelhorst? (Bewoner, werkend, NGO, overheid?)
- 2) Wat is volgens u het doel van netwerk De Peelhorst? (Beïnvloeding, transitie stimuleren, etc?)

Relatie met partijen

- 3) Hoe is de relatie tussen uw organisatie en de provincie?
- 4) Hoe is de relatie tussen uw organisatie en andere in de Peelhorst?

Rolopvatting / trekker schap

- 5) Wie is volgens u de drijvende kracht achter het netwerk De Peelhorst, of zou dat moeten zijn?
- 6) Wat is volgens u de rol van de provincie in De Peelhorst, of zou die moeten zijn?
- 7) Wat is de inhoudelijke inbreng van de provincie op het onderwerp?
- 8) Wat is volgens u de rol van de regionale groep?
- 9) Hoe ziet u de rol van het ondersteuningsteam? (proces / inhoud?)
- 10) Wat is uw persoonlijke relatie vanuit de eigen organisatie in relatie tot deelname aan de regionale groep? Neemt u deel als vertegenwoordiger?

Commitment

- 11) Wat is de bestuurlijke commitment van uw organisatie in het proces van transitie?
- 12) Heeft uw organisatie een duidelijke visie over de Peelhorst? Hoe ziet de toekomst er uit?
- 13) Is deze visie ook gedeeld in de regionale groep?
- 14) Kent u de visie van andere deelnemers?
- 15) Wat is het belang van de eigen organisatie in deelname in netwerk / regionale groep?
- 16) Welke ambitie heeft de eigen organisatie?

Resources

- 17) Stelt uw organisatie geld en tijd beschikbaar voor de transitie / projecten? Eventueel andere middelen?

Projecten

- 18) Is uw organisatie betrokken bij experimenten of nieuwe technieken die de transitie kunnen helpen?
- 19) Op welke manier is de regionale groep of het netwerk daarbij betrokken?

Resultaten

- 20) Wat wordt er met de uitkomsten van resultaten gedaan?
- 21) Worden deze gedeeld met de regionale groep / netwerk?
- 22) Vinden er activiteiten plaats buiten de bijeenkomsten van de regionale groep die de transitie helpen?

Zichtbaar maken

- 23) Wat is uw mening over de communicatie van resultaten van de transitie?
- 24) Naar wie wordt er gecommuniceerd over bijvoorbeeld resultaten?
- 25) Is er volgens u een kennisagenda? (Duidelijke visie op inzet van kennis)

Fase is transitie

- 26) In welke fase bevindt de transitie van de landbouw zich nu volgens u? (Creatiespiraal)
27) Zijn er al zaken veranderd als gevolg van de bijeenkomsten in De Peelhorst?

Vragenlijst kring Netwerk De Peelhorst (voorzitter, Brabant beraad)

Introductie

- 1) Op welke manier bent u betrokken bij de Peelhorst?
2) Wat is volgens u het doel van netwerk De Peelhorst? (Beïnvloeding, transitie stimuleren, etc?)

Relatie met partijen

- 3) Hoe schat u de relatie in verschillende mensen / organisatie en de provincie?
4) Hoe schat u de relatie in tussen mensen / organisatie onderling in de Peelhorst?
5) Is daar iets in veranderd de afgelopen periode?

Rolopvatting / trekker schap

- 6) Wie is volgens u de drijvende kracht achter het netwerk De Peelhorst, of zou dat moeten zijn?
7) Wat is volgens u de rol van de provincie in De Peelhorst, of zou die moeten zijn?
8) Wat is de inhoudelijke inbreng van de provincie op het onderwerp van transitie?
9) Wat is volgens u de rol van de regionale groep?
10) Hoe ziet u de rol van het ondersteuningsteam? (proces / inhoud?)

Commitment

- 11) Wat is de bestuurlijke commitment van de verschillende organisaties in het proces van transitie?
12) Hebben volgens uw de verschillende organisaties ieder een duidelijke visie over de Peelhorst?
13) Wordt deze visie ook onderling gedeeld?
14) Is er een gezamenlijke visie op de toekomst van de Peelhorst?
15) Zou die gezamenlijk visie nagestreefd moeten worden?

Resources

- 16) Welke partijen stellen nu geld en tijd beschikbaar voor het transitieproces?
17) Is dat voldoende om de transitie op weg te helpen?
18) Heeft u daar een mening over?

Projecten

- 19) Vinden er in het netwerk proefprojecten / experimenten plaats t.b.v. de transitie?
20) Vervult de regionale groep daar een rol in?
21) Zou de regionale groep een rol moeten vervullen bij proefprojecten?
22) Hoe zou dat kunnen werken?

Resultaten

- 23) Wat wordt er met de uitkomsten van de proefprojecten / experimenten gedaan?
24) Worden deze gedeeld met de regionale groep / netwerk?
25) Op welke manier wordt er van de resultaten geleerd?

Zichtbaar maken

- 26) Wat is uw mening over de communicatie van resultaten van de transitie?
27) Naar wie wordt er gecommuniceerd over bijvoorbeeld resultaten?
28) Is er volgens u een kennisagenda? (Duidelijke visie op inzet van kennis)

Fase is transitie

29) In welke fase bevindt de transitie van de landbouw in De Peelhorst zich nu volgens u?

(Creatiespiraal)

30) Zijn er al zaken veranderd als gevolg van de bijeenkomsten in De Peelhorst?

Bijlage 3, Uitwerking interviews

Analyse interviews

Introductie

Veel deelnemers aan de regionale groep zijn persoonlijk gevraagd om te participeren door Hans van Dommelen.

Deelnemers zijn hebben een diverse achtergrond.

De opvattingen over het algemene doel van netwerk De Peelhorst lopen uit een. Het varieert tussen met elkaar in gesprek komen, de landbouw maatschappelijk inpassen tot experimenteren en uitvoeren en het stimuleren van de transitie.

Relatie met partijen

De relatie tussen de betrokken mensen en de provincie wordt positief beoordeeld. Daarbij wel gezegd dat de betrokken mensen veelal als persoon deelnemen en ook als persoon de relatie als goed omschrijven.

De relatie tussen de verschillende partijen en de provincie wordt neutraal tot problematisch genoemd vanwege tegenstrijdige opvattingen. Met name de BMF en sommige gemeenten zouden een conflicterende relatie hebben met de provincie.

De relatie tussen de partijen onderling is wisselend van goed tot slecht. Met name tussen maatschappelijke organisaties en landbouwsector bestond spanning. Maar ook tussen huisartsen en de landbouw was de relatie niet goed.

De relaties onderling zijn wel verbeterd in de afgelopen tijd.

Rolopvatting / trekkerschap

Hans van Dommelen en het ondersteuningsteam wordt gezien als dé trekker van netwerk De Peelhorst. Als zij wegvallen stort het netwerk in volgens velen.

Een aantal mensen zien dit als een bedreiging. De Peelhorst heeft volgens sommigen op zichzelf geen eigen kracht. Een risico wordt genoemd dat andere partijen passief worden omdat Hans en het ondersteuningsteam toch alles regelt. Je hoeft alleen maar te komen als er weer iets georganiseerd wordt.

De huidige rol van de provincie wordt veelal gezien als aanjager en faciliterend voor het proces. Met name op het tot stand brengen van dialoog. Op inhoud heeft de provincie geen rol.

Op de rolopvatting van de provincie op de inhoudelijke kant zijn bij de onderzochte groep twee duidelijke opvattingen te herkennen. Een groep vindt dat de provincie meer op inhoud de innovatie moet stimuleren door experimenten te laten uitvoeren, financiële prikkels te organiseren, etc. Een andere groep vindt dat de provincie niets op inhoud zou moeten doen, maar dit overlaten aan de partijen in de streek zelf. Niet voorop lopen, niet trekken, geen visie ontwikkelen.

De inhoudelijke inbreng van de provincie in de transitie van de landbouw in de Peelhorst is zeer klein. Men vindt ook niet dat de provincie moet gaan bepalen maar wel mee ontwikkelen. Provincie brengt slechts partijen bij elkaar.

Het stellen van strakke regels en kaders via de BZV en de VR2014 wordt gezien als uitvoering van de oude werkwijze. Hierdoor vindt het gesprek met de streek over waarden niet meer plaats.

De regionale groep is een bescheiden praatgroep / denkgroep. Het kan veel meer zijn. De bijeenkomsten zijn illustratief maar weinig zeggend. Het is nodig om een vervolgstap te zetten.

Het ondersteuningsteam is een moeilijke rol, balancerend tussen prikkelen en te veel regelen. Het team is gericht op faciliteren van het proces en fungeert als contactpersoon. De verbinding ontbreekt een beetje tussen de onderwerpen en de aanwezigen.

Bijna alle deelnemers nemen deel aan de regionale groep doen dat op persoonlijke titel. Alleen Bernhezer buitenwacht niet.

Commitment

De meeste organisatie en betrokken personen zijn gecommitteerd aan het proces van transitie. Het belang wordt gevoeld. Niet alle gemeenten zijn gecommitteerd. Sommige wel heel sterk.

De meeste organisaties hebben een eigen visie over de toekomst van De Peelhorst. Dit varieert in abstractie. Sommige organisaties hebben geen visie.

Deze visies worden in het netwerk en de regionale groep nauwelijks met elkaar gedeeld. Het lijkt of het onderwerp visievorming gemedan wordt.

Men kent elkaars visie vaak wel, vanwege media-uitingen.

Iedere organisatie heeft een eigen ambitie.

Resources

Er wordt wel veel tijd besteed aan de transitie, maar nauwelijks geld. Veel organisaties geven aan niet over geld te beschikken in deze tijd. Er zou meer geld beschikbaar moeten komen.

Verschillende organisaties geven aan zelf betrokken te zijn bij experimenten en ontwikkeling van nieuwe technieken die de transitie kunnen helpen. Het gaat bijvoorbeeld om dialoog projecten, duurzaam vlees, alternatieve luchtbehandeling.

Niet iedereen is op de hoogte van elkaars betrokkenheid bij experimenten en ontwikkelingen. Partijen opereren veel op zichzelf.

De regionale groep is bij deze proefprojecten slechts beperkt betrokken. Hooguit omdat een deelnemers vanuit de eigen organisatie betrokken is.

Resultaten

De uitkomsten van experimenten worden wel gedeeld, maar veelal in eigen kring. De regionale groep is daar niet bij betrokken. De Regionale groep heeft haar eigen agenda (gebrek aan connectie) en is daardoor niet goed bruikbaar om resultaten te delen.

Zichtbaar maken resultaten

De meningen over de communicatie van resultaten van de transitie lopen uiteen. Sommige geven aan dat er weinig wordt gecommuniceerd en het nu een naar binnen gekeerd systeem is. Andere vinden de communicatie via de website goed.

De afzonderlijke organisaties communiceren op verschillende manieren over hun resultaten. Soms via productontwikkeling en de vrij markt, soms via een verslag naar de provincie.

Er bestaat geen inhoudelijke kennisagenda (Duidelijke visie op inzet van kennis). Dit wordt door de meeste mensen als een gemis ervaren. Kennis wordt zeer waardevol geacht. Er zou een onafhankelijk kennisplatform moeten zijn. De Regionale groep zou een rol in kunnen hebben.

Fase in transitie

Het grote beeld is dat de totale transitie zich bevindt in de fase van WENSEN. Op sommige deeltrajecten zoals bepaalde regelingen (BZV / VR) zijn er echter al besluiten genomen.

Een kleiner deel heeft het beeld dat de totale transitie zit in de fase van delen.

De bijeenkomsten van de Regionale groep hebben bereikt dat mensen elkaar zijn vinden en met elkaar wordt gepraat. Partijen zijn elkaar genaderd.

Bijlage 4, Verslag Regionale groep 25 november 2014

Het onderwerp

Onderwerp van de bijeenkomst is de wijze waarop de transitie naar een duurzame landbouw gestimuleerd / versneld kan worden en de rol van netwerk De Peelhorst en de regionale groep daarin. De aanleiding is de onderzoeksvraag van Hans van Dommelen om te kijken naar de werking van netwerk De Peelhorst en de Regionale groep en vervolgens advies te geven hoe het beter of efficiënter kan.

Doel

Met de bijeenkomst willen we onderzoeken op welke wijze de visie uit het onderzoek kan worden uitgewerkt en verankerd in een toekomstige werkwijze die past en gewenst is bij de betrokken mensen. Het doel is tevens met elkaar van gedachte wisselen over de bevindingen en conclusies van het onderzoek zelf, om daarmee ook de visievorming en gesprek over de werkwijze van de groep op gang te brengen. Het is daarmee tevens een toets naar draagvlak voor de voorgestelde veranderingen.

De doelgroep

De doelgroep bestaat uit de leden van het netwerk zelf, maar ook de provincie als opdrachtgever van het onderzoek en initiator van de samenwerking tussen de partijen in het netwerk. Het gesprek en de bevindingen zullen hun uitwerking hebben op de leden van de groep zelf en tot nadenken zetten over de manier waarop transities gestimuleerd kunnen worden. Dit werkt door tot in de hoofden van de deelnemers en hopelijk ook tot in de betrokken organisaties.

Daarnaast krijgt de opdrachtgever een beeld van hoe de netwerklleden tegen de huidige werkwijze aankijken en tevens of de voorgestelde veranderingen op draagvlak kunnen rekenen.

De locatie

De bijeenkomst vindt plaats in de centrale boerderij van het Boerenbondsmuseum, Pandelaar 106 in Gemert. Het Boerenbondsmuseum is een soort mini openluchtmuseum over landbouw in de 19^e en begin 20ste eeuw. Een periode waarin landbouw heel anders ging dan nu en ook in een periode van crisis verkeerde, als inspiratie voor een andere landbouw in de toekomst. Het museum bestaat uit een sfeervol buurtschap uit die tijd met huisjes, schuren, boerderijen en landerijen.

Werkvorm: Stellingen

De stellingen worden steeds door Steven toegelicht en geprojecteerd op het scherm. De mensen krijgen per stelling 3 min te tijd even voor zichzelf wat te bedenken en op te schrijven. De oogst aan opmerkingen is aanleiding om het gesprek met de groep aan te gaan. Het is mooi als er argumenten voor en tegen de stelling worden geoogst. Het is nog mooier als er consensus bereikt wordt over de aanpak. De vervolgvraag is dan hoe dan verder?

Onderwerpen met een stelling

Hoewel de Regionale groep kenmerken vertoont (inspirerend, verrassende ontmoetingen) van een transitiearena, werkt ze op een andere manier.

Stelling 1: Een in te richten transitiearena is effectiever in het stimuleren van de transitie van de landbouw dan uitsluitend richten op de regionale groep en netwerk De Peelhorst.

Hoe verhoudt de invloed van de Regionale groep of een op te richten transitiearena zich tot wat er op provinciale, landelijke schaal en daarbuiten afspeelt?

Stelling 2: Een transitiearena moet op provinciale schaal worden georganiseerd.

Als er een transitiearena wordt opgericht, zou de Regionale groep dan als inspiratiegroep moeten verdwijnen, daarnaast blijven bestaan of uitgroeien naar Brabantse schaal?

Stelling 3: De Regionale groep als inspiratiegroep blijft bestaan, maar groeit naar een Brabantse schaal.

Werken aan het thema Agrofood / Goed voedsel is een breed onderwerp. Iedere landbouwsector kent zijn eigen systemen, instituties en problemen. Het gesprek is daardoor moeilijk te voeren op het brede thema Agrofood.

Stelling 4: Richt nu eerst een aparte transitiearena in voor de transitie van de veehouderij. Dit is het meest urgent. Goed voedsel is daar een onderdeel van.

Deelnemers en hun rol / positie:

Interne aanwezigen

- Hans van Dommelen (opdrachtgever) zal als moderator optreden.
- Marcel Webster

Organisatie	Voorn.	Achternaam
Wethouder Gemeente Oss	Hendrik	Hoeksema
Wethouder Gemeente Deurne	Nicole	Lemlijn
Rabobank Land van Cuijk	Jan	Van Schijndel
Voorzitter Regionale groep	Jan	Kerkhof
Provinciale Raad gezondheid	Aniek	Linskens
Wethouder Gemeente Mill en St. Hubert	Jos	Van den Bogaart
Gebiedsbureau Weert-Nederweert-Leudal	Hans	Corsten
Dierenartsenpraktijk De Peelhorst	Frans	Van Dongen
Bernhezer Buitenwacht	Frank	Van den Dungen
Provincie Noord-Brabant	Tineke	Laarhoven

