

Back to BSIK?

Procesbeschrijving integrated project Green Valley

Back to BSIK?

Procesbeschrijving integrated project Green Valley

The logo for Telos, featuring the word "Telos" in a bold, blue, sans-serif font.

Brabants Centrum voor Duurzaamheidvraagstukken



WING Proces Consultancy



Back to BSIK?

Procesbeschrijving integrated project Green Valley

Ina Horlings (Telos)

Madeleine van Mansfeld (Alterra/Wing)

Tilburg, 24 januari 2007

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
2	Aanpak	3
	Tabel 1. Project activiteiten	4
	Tabel 2. Lijst met respondenten	4
3	Beschrijving inhoud Green Valley	5
3.1	Inhoud	5
	Figuur 1. Concept Green Valley	7
4	Chronologische beschrijving proces Green Valley	9
5	Analysekader en onderzoeksvragen	21
	Tabel 3. Analysekader voor vitale coalities	25
6	Analyse	27
6.1	Agendasetting	27
6.2	Coalitievorming	32
6.3	Wijze waarop partijen zich verbinden	39
6.4	Bronnen	46
6.5	Regimes en logica	49
7	Leerervaringen	51
8	Conclusies en aanbevelingen	55
	Tabel 4. Belangrijke factoren in het proces	55
9	Literatuurlijst	61
	Bijlage 1: Lijst met deelnemers aan de workshop op 18 augustus 2006 bij Alterra in Wageningen	63

1 Inleiding

De Stichting Green Valley heeft in 2004 een projectvoorstel ingediend voor een innovatief praktijkproject bij het onderzoeksprogramma TransForum Agro & Groen op het gebied van regionale ontwikkeling. Dit voorstel is onder voorwaarden goedgekeurd. In januari 2006 heeft TransForum haar bijdrage aan het project beëindigd.

De periode van ongeveer 2 jaar vanaf de aanvraag van het IP door Stichting Green Valley tot eind 2005 is een proces dat leerzaam is vanuit het oogpunt van transitie van landbouw en platteland. Met name biedt dit project zicht op succes- en faalfactoren rondom gebiedsontwikkeling en publiek-private samenwerking en de rol van kennisinstituten. TransForum heeft gevraagd aan Telos en Wing om dit proces te beschrijven, bezien vanuit twee perspectieven:

- het IP project Green Valley gericht op vorming van nieuwe coalities en regionale ontwikkeling;
- het onderzoeksprogramma TransForum & Groen gericht op transitie van landbouw en platteland en vernieuwing van de kennisinfrastructuur.

Centrale doel- en vraagstelling

Doelstelling:

Leren van het proces van Integraal Project Green Valley ten einde bij te kunnen dragen aan een effectieve rol van TransForum & Groen in regionale ontwikkelingsprocessen.

Vraagstelling:

Hoe is het proces rond IP Green Valley, in relatie tot de ontwikkeling van TransForum & Groen, verlopen en welke factoren waren daarin bepalend?

Deelvragen:

- Wat is Green Valley?
- Hoe is het proces verlopen? Het gaat daarbij om de periode van november 2003 tot en met december 2005.
- Welk denkkader kan worden benut voor de analyse?
- Welke factoren waren in het proces bepalend?
- Wat was de rol van verschillende actoren?

- Hoe verliep het ontstaan van samenwerking/coalities? (privaat, publiek-privaat, privaat-privaat, kennisinstellingen, met TransForum).
- Welke aanbevelingen voor de toekomst kunnen worden geformuleerd?

De procesbeschrijving zal daarbinnen met name aandacht besteden aan:

- de sleutelmomenten in het ontwikkelingsproces van Green Valley en TransForum Agro & Groen;
- de rol van cruciale actoren: Stichting Green Valley, de Coöperatie Stadteland, de provincies Gelderland, Overijssel en Utrecht, TransForum, kennisinstellingen;
- het ontstaan van een business community;
- publiek-publieke, samenwerking tussen de betrokken provincies
- publiek-private samenwerking tussen Stichting Green Valley en de betrokken overheden.

In de beschrijving komen zowel facts, figures en feelings aan bod.

2 Aanpak

Allereerst zijn een tweetal oriënterende gesprekken gevoerd met Jaap Meijer, trekker van het Integrated Project Green Valley en Madeleine van Mansfeld, als procesbegeleider tijdens een deel van het project betrokken.

Vervolgens is een analysemodel opgesteld, gebaseerd op de urban regime theory, zoals die is uitgewerkt in het positionpaper voor TransForum Agro & Groen (Horlings e.a., 2005).

Op basis van de oriënterende gesprekken en beschikbare documenten (mails, brieven, notities, projectplannen), zijn een aantal hypothesen/vragen geformuleerd.

Vervolgens is informatie verzameld door interviews te houden met de belangrijkste actoren tijdens het proces. Dit waren vertegenwoordigers van de provincies Overijssel, Gelderland en Utrecht, betrokkenen bij Green Valley en onderzoekers van kennisinstellingen.

Vervolgens is een conceptrapportage opgesteld inclusief voorlopige conclusies, die voorgelegd zijn aan de belangrijkste stakeholders tijdens een workshop bij Alterra op 18 september 2006. De lijst met deelnemers en het verslag van de workshop is opgenomen in bijlage 1. Tijdens de workshop vond bovendien een gezamenlijke reflectie plaats op het proces en werd nagedacht over aanbevelingen voor de toekomst.

Het rapport zal samen met een aanbiedingsbrief van de projectregisseur (Rik Eweg) besproken worden door de Maatschappelijke Adviesraad (en eventueel Wetenschappelijke Adviesraad) van TransForum Agro & Groen. Dit eindrapport is een openbaar document dat zal worden geplaatst op de website van TransForum en Telos.

Zie tabel 1 voor een overzicht van de uitgevoerde stappen. Tabel 2 geeft een overzicht van geïnterviewde respondenten.

Tabel 1. Project activiteiten

Stap	Doel
Oriënterende gesprekken	Verkenning
Analysemodel	Formuleren vragen en hypothesen
Interviews	Dataverzameling en toetsing hypothesen
Conceptanalyse	Analyse van de cruciale factoren
Workshop	Gezamenlijke reflectie op het proces, toetsing conclusies en formulering van aanbevelingen
Definitieve rapportage	Aanbieding aan bestuur van TransForum Agro & Groen door Telos en Alterra/Wing
Definitieve rapportage +brief van de projectregisseur	Bespreking door de MAR (en WAR) van TransForum

Tabel 2. Lijst met respondenten

Organisatie	Naam	Functie
Stichting Green Valley	Jaap Meijer	Programmacoördinator
Stichting Green Valley,	Harry Raemaekers	Voorzitter
Coöperatie Stadteland	Jan Huijgen	Voorzitter
Alterra/Wing	Madeleine van Mansfeld	Procesbegeleider
Prov. Gelderland	Bernhard Enklaar	Ambtenaar
Prov. Gelderland	Frank van Bussel	Ambtenaar
Prov. Utrecht	Ies Bos	Ambtenaar
Prov. Overijssel	Nettie Aarnink	Ambtenaar
TransForum Agro & Groen	Peter Smeets	Projectregisseur
TransForum Agro & Groen	Henk van Latesteijn	Directeur
Telos	Theo Beckers	Ex-directeur wetenschappelijk programma plattelandsontwikkeling TransForum

3 Beschrijving inhoud Green Valley

3.1 Inhoud

Green Valley is een regionaal programma dat verschillende projecten omvat op het gebied van plattelandontwikkeling. Eén van die projecten is het Integrated Project (IP) Green Valley. Dit IP-project is bedoeld om meer samenhang te brengen in het regioprogramma door een integrale benadering van projecten en thema's en de praktijkprojecten te voeden met kennis.

Het *regioprogramma Green Valley* omvat in de oorspronkelijke opzet¹ naast het IP een negental projecten op het gebied van plattelandsvernieuwing. Oorspronkelijk waren in totaal ca. 150 veelal agrarische bedrijven in deze projecten opgenomen. De kern van het programma richt zich op²:

- Sociaal economische versterking van plattelandsondernemers;
- Versteving van de boer-burger relatie, stad-land relatie en burgerparticipatie;
- Ontwikkeling van regionale binding en kennisuitwisseling in studiegroepen.

Dit is uitgewerkt in de volgende lokale/regionale projecten:

- 1) Zorgboeren Veluwe en Vallei
- 2) Agrotourisme Vallei en Boerderij
- 3) Streekproducten Smaak van Gelderland
- 4) Burgerhoven landgoed Hemmen
- 5) Burgererfgoed Wageningse Eng
- 6) Dorpsboerderij Wolfheze
- 7) Kennislandgoed Doesburger Eng
- 8) Bedrijfsverbreding Vechtstreek
- 9) Kennisontwikkeling Lokale Boer-Consumenten verbanden.

¹ In de periode daarna zijn met een voortschrijdend inzicht wijzigingen in de benaming van en nieuwe accenten in de projecten gelegd.

² Bron: projectplan Ontwerp regioprogramma Green Valley Gelderland e.o., Coöperatie Sadteland, 20-8-2004, conceptversie 1.4.

Het regioprogramma omvat drie provincies: Gelderland, Overijssel en Utrecht. De meeste projecten bevinden zich echter in Gelderland. Belangrijke thema's, voortkomend uit het regioprogramma zijn: publiek-private financiering, marketing en distributie, burgerparticipatie en ruimtelijke ordening. Uiteindelijk waren begin 2006 5 projecten in uitvoering.

Doel van het Integrated Project Green Valley: "Het project is gericht op de participatie van consumenten (burgers) in regionale plattelandsonwikkeling en de sociaal-economische kant van verbredingsactiviteiten op het platteland. Hierbij wordt de ervaringskennis van 150 plattelandsondernemers gekoppeld aan de theoretische kennis van onderzoekers".

De private *indieners* van het IP is de Coöperatie Stadteland, een coöperatie die is opgericht door vier agrarische natuurverenigingen met 700 plattelandsondernemers en 300 burgers. Deze samenwerking richt zich op de transitie van boeren met een gangbare landbouwproductie (Food Valley) naar plattelandsondernemers met verbredingsactiviteiten (Green Valley). Belangrijkste actoren binnen de Coöperatie met betrekking tot het IP zijn de initiatiefnemers Jan Huijgen (ondernemer van de Eemlandhoeve) en Jaap Meijer (Talentum, adviseur en mede-initiatiefnemer van de coöperatie Stadteland). In een later stadium werd het bureau Wickhill (Rien Hilhorst) erbij betrokken in opdracht van de coöperatie Stadteland voor ondersteuning op het gebied van bedrijvigheid en ICT en als mede-trekker. Ten behoeve het regioprogramma en het IP is in de loop van het proces de Stichting Green Valley opgericht, met als belangrijkste trekkers Jaap Meijer en Rien Hilhorst.

De coöperatie ontwikkelde een eigen opvatting over *transitie van de landbouw*. Jaap Meijer en Jan Huijgen werken gezamenlijk aan een transitie paradigma van Food Valley, gericht op voedselproductie, naar Green Valley, plattelandsbeleving. Daarmee wordt het blikveld bovendien verbreed van landbouw naar platteland (zie figuur 1). Food Valley en Green Valley worden in de visie van de coöperatie als complementair gezien, ze kunnen naast elkaar bestaan.

De *transitie-opgaven* die hieruit voortkomen, zoals die in het projectplan IP Green Valley wordt geformuleerd, richten zich enerzijds op het herverbinden van boer en burger, anderzijds op de verschuiving van landbouwproductie- naar belevingsruimte. Green Valley beoogt bij te dragen aan de transitie van de landbouw door:³

- stimuleren van plattelandsbeleving (people)
- ontwikkelen van een duurzaam cultuurlandschap (planet)
- ontwikkelen van zelfdragende bedrijvigheid (profit)
- sluiten van nieuwe coalities met niet-agrarische partijen (partnership)
- professionaliseren van duurzame verbreding (profession)
- ontwikkelen van een regionale markt voor groene diensten en verbredingsactiviteiten (plaza)
- oriënteren op waarden en betekenisverlening van een duurzaam/stijlvol platteland (principles)

³ projectplan Integrated Project Green Valley, versie 1-9-2004 (versie 7)

Het regioprogramma Green Valley vraagt om ondersteuning van kennisinstellingen en wetenschappers bij de beoogde transitie-opgave waarbij een aantal kennisvragen beantwoord moeten worden.

Figuur 1. Concept Green Valley⁴

Paradigma's	
'Food Valley' Voedselproductie	'Green Valley' Plattelandsbeleving
<ul style="list-style-type: none"> • Productie –landbouw • Mondiale & lange ketens • Fast en functional foods • Top down (multinationals) • Privaat ondernemen • Added Value (max winst) • Agribusiness • Multinationals • High Tech Solutions • Consumenten • Scheiding producent/consument • Tracking and tracing • Anoniem • Specialisatie, grootschalig 	<ul style="list-style-type: none"> • Multifunctionele landbouw • Regionale & korte ketens • Slow food/streekproducten • Bottom-up • Publiek-privaat ondernemen • Blended Value (Triple P) • Countryside business • Plattelandsondernemers • Low Tech benadering • Beleven • Burgerparticipatie • Tracing en telling • Locale boer-consumentverbanden • Verbreding functies

Gesignaleerd werd in het projectplan dat er behoefte is aan reflectie van en interactie tussen groepen van stakeholders van theorie naar praktijk en vice versa, van praktijk naar praktijk en van praktijk en beleid. Dit leidt tot een aantal kennisvragen.

De belangrijkste *kennisvragen* richten zich op:

- 1) De coöperatie Stadteland als voertuig (en het nieuwe concept van een regioprogramma) in de transitie naar verbredingsactiviteiten.
- 2) Sociaal-economische meerwaarde van gebiedskwaliteit.
- 3) Versterken van burgerparticipatie en waardeoriëntatie.

Beoogd werd om in fase 1 van het IP de volgende activiteiten uit te voeren:

- het positioneren van Coöperatie Stadteland (en Regioprogramma Green Valley)
- partnership en publiek-private coalitievorming rondom Coöperatie Stadteland;
- commitment met en commitment van stakeholders
- waardeoriëntatie;
- het schrijven van een positionpaper
- methodeontwikkeling en het monitoren van het Regioprogramma Green Valley
- formuleren vervolgfases IP Green Valley

⁴ toegevoegd en geactualiseerd door Jaap Meijer.

Telos (Theo Beckers en Ina Horlings) stelde voor om Green Valley op te nemen in de lijst met potentiële IP's van TransForum. Naast de initiatiefnemers waren in meer of mindere mate in de voorbereidingsfase van het IP project betrokken een 11-tal met name inhoudelijke onderzoekers van verschillende kennisinstituten (WUR, CLM, ETC, UvT, Interactive) die deels ook een rol speelden in de lokale/regionale projecten. Telos (Ina Horlings) was zijdelings in het proces van totstandkoming van het IP betrokken in een adviserende rol. Er werd tevens een relatie gelegd met een Interreg IIIB project (contactpersoon Jan Izaks).

Daarnaast was als projectregisseur vanuit TransForum Agro & Groen Peter Smeets bij het project betrokken. Rond het moment van indiening van het IP, in de zomer van 2004 werd het adviesbureau Alterra/Wing (Madeleine van Mansfeld) als procesbegeleider bij het IP betrokken.

In de beginfase was een vertegenwoordiger van het rijk (Directie Regionale Zaken) als aanspreekpunt voor de Coöperatie Stadteland als toehoorder betrokken. Vanuit de provincies Gelderland, Overijssel en Utrecht, waren vertegenwoordigers op zowel bestuurlijk niveau als ambtelijk niveau betrokken, waarbij Gelderland het voortouw nam.



Foto: Jan Huijgen en Harry Raemaekers

4 Chronologische beschrijving proces Green Valley

De belangrijkste ijkmomenten zijn in vet aangegeven.

24 september 2003. De coöperatie Stadteland wordt opgericht. Er waren contacten tussen de coöperatie Stadteland met ambtenaren van het ministerie van LNV⁵. Minister Veerman geeft aan de coöperatie Stadteland met een subsidie te willen ondersteunen.

25 september 2003. De aftrap van Food Valley in Ede Jaap Meijer stond als directeur van Stichting Kennisstad Wageningen aan de wieg ervan. Hij voelt dan echter aversie tegen de nadruk die Food Valley legde op mondiale landbouw, high tech etc. en ziet weinig meerwaarde voor de boeren in de Valleiregio. Samen met Jan Huijgen ontwikkelt hij het eerste concept Green Valley (zie schema paradigma), complementair aan Food Valley. In de maanden daarna worden in de Valleiregio de eerste projectideeën samen met plattelandsondernemers ontwikkeld, waarbij het gaat om een integrale benadering in de verbreding van functies op het platteland.

Eind 2003 lag er een voorstel voor een BSIK programma Transitie Duurzame Landbouw. In eerste instantie was dit voorstel afgewezen door de Commissie van Wijzen die alle BSIK programma's beoordeelt. Er wordt een tweede versie ingediend met hulp van de 'Founding Fathers' van het nieuwe TDL- programma: Rudy Rabbinge, Pieter de Man, Paul van Diederer, Geert Duijsters, Theo Verhallen, Theo Beckers, Johan Bouma. Onderdeel van het voorstel is een longlist met projecten, die illustreert hoe stappen naar duurzame ontwikkeling van landbouw en landelijk gebied gezet konden worden. Deze longlist van projecten is belangrijk, om de goedkeuring van de Commissie van Wijzen te krijgen. **Uit de longlist selecteren de founding fathers een aantal zogenaamde 'no regret' projecten en zetten die op een shortlist.** Een belangrijk argument naar de Commissie van Wijzen was dat als de beoordeling positief was men meteen kon beginnen met projecten. Het programma TDL wordt later omgedoopt in 'TransForum Agro & Groen'.

Theo Beckers, directeur van Telos, is op dat moment als wetenschappelijk directeur verantwoordelijk van het thema plattelandsonwikkeling binnen TransForum. Er is eind

⁵ Alberthe Pappa (directie Platteland), Barto Piersma (directie Landbouw), Perry de Moel (regiodirectie NW).

2003 behoefte aan een aantal projecten waarmee snel begonnen kan worden. Ina Horlings komt in november bij Telos in dienst en doet een aantal voorstellen voor mogelijke IP's zoals Groene Long, Green Valley en Groene Woud. Zij kent de coöperatie Stadteland, die op dat moment gesteund wordt met een subsidie van het Ministerie van LNV. Ina Horlings stelt een eerste A4-tje op met een beschrijving van de coöperatie Stadteland.

Jan Huijgen ziet op dat moment TransForum als een mogelijk vehikel voor zijn ideeën. Jaap Meijer en hij verrichten voorbereidend werk voor het IP. Op 9 december 2003 schrijft Jan Huijgen een notitie over het concept Green Valley en begin 2004 wordt door Jaap Meijer volgens het eerste dan geldende en beknopte format van TDL een eerste voorstel opgesteld voor een Integrated Project (IP) Green Valley. Green Valley had toen al contacten met de WUR gelegd.

Green Valley komt echter in eerste instantie niet op de shortlist van TransForum.

Overwegingen daarbij zijn: het is een te licht project, veel onzekerheden, het was niet duidelijk wat Green Valley wilde, te weinig focus. Ook Theo Beckers heeft twijfels. Hij gaat echter op bezoek bij de Eemlandhoeve en wordt alsnog enthousiast. Zijn motieven om een pleidooi te houden om Green Valley op de lijst te zetten met mogelijke projecten zijn:

- De beoogde stad-land relaties acht hij nieuw en zinvol.
- Het gaat om een plattelandproject in tegenstelling tot de andere TransForum projecten die hij meer op landbouw gericht vindt.
- Het project paste zijns inziens in de vermaatschappelijking van de landbouw en richtte zich op opschaling van plattelandsexperimenten.

Op gezag van Theo Beckers komt het project alsnog op de shortlist. TransForum vindt het vooral interessant om een groot aantal experimenten op het gebied van verbrede plattelandsontwikkeling te bekijken, te monitoren en te evalueren, in de vorm van initiatieven van 150 ondernemers. De wetenschappelijk directeur ten aanzien van plattelandsontwikkeling Johan Bouma (WUR) wordt vervolgens aanspreekpunt voor het project. De projectregisseurs krijgen echter in toenemende mate de rol van begeleiding van de IP projecten toegewezen.

Op 12 februari 2004 adviseert de Commissie van Wijzen ICES-KIS aan het Kabinet over drie ICES-KIS programma's. De commissie adviseert om 10 miljoen euro ter beschikking te stellen voor het Kennisnetwerk Duurzame Systeem Innovaties (KSI), 30 miljoen euro voor het KennisNetwerk Transitie Duurzame Landbouw (KN_TDL) en 30 miljoen euro voor Transitie Duurzame Mobiliteit (Transumo). Ook wordt er geconstateerd dat er nog lacunes zijn ten aanzien van de precieze invulling van de wetenschappelijke programma's, de financiële onderbouwing en uitwerking van de programma's en de managementstructuur⁶. De definitieve beschikking komt pas maanden later. Tot dan toe werkt TransForum met voorfinanciering met alle onduidelijkheden van dien.

Op 23 maart ligt er een eerste uitgebreide versie van het Integraal project Green Valley Groen. Er is dan nog discussie binnen TransForum over doelen en de criteria voor Integrale Projecten⁷.

⁶ Advies nadere invulling duurzame systeeminnovatie, Commissie van Wijzen ICES/KIS, 12-2-2004

⁷ Notities van Paul van Dieren van TransForum, 2 maart 2004.

Op 5 april geeft Lia Spaans in een mail aan de twee directeuren plattelandsontwikkeling aan dat tijdens de bestuursbijeenkomst TransForum van 8 juni eerst de Peel en NFW verder ontwikkeld zullen worden.

In het voorjaar van 2004 zijn er contacten gelegd met ambtenaren van de provincies Gelderland, Overijssel en Utrecht over de projecten binnen het regioprogramma Green Valley. Jaap Meijer legt contact met de provincie Gelderland met de vraag hoe de projecten het beste aangepakt kunnen worden. Hij geeft aan dat een aantal projecten aanloopt tegen dezelfde knelpunten zoals financiering, ruimtelijke ordening, marketing, regionale samenwerking en professionalisering. Het verzoek is om vooruitlopend op het nieuwe Europese plattelandsbeleid in 2007, meer integraal en gebiedsgericht te werk te gaan zodat niet elk initiatief zelf het wiel hoeft uit te vinden.

Bernhard Enklaar van de provincie Gelderland is enthousiast en regelt een gesprek met onder meer Jaap Meijer, Jan Huijgen, Riet Dumont (prov. Gelderland), Frank van Bussel (prov. Gelderland, hoofd programmabureau) en de gedeputeerde Harrie Keereweer. Het voorstel om meer integraal en gebiedsgericht te werken spreekt de provincie aan, maar men geeft aan dat hun programma's zich daar nog niet voor leenden en dat elk project bij afzonderlijke programma's en projectbureau's dient te worden ingediend. Maar het starten van een pilot om ervaring met een integrale benadering van plattelandsontwikkeling op te doen is welkom.

Green Valley kiest een twee sporen beleid: het ontwikkelen van een integraal 'top down' verhaal, het regioprogramma Green Valley, en 'bottom-up' het ontwikkelen van de afzonderlijke projecten via contacten met betrokken plattelandsondernemers en adviseurs. Op dat moment zijn er veel provinciale contacten, de provincie Utrecht⁸ is trekker van een IPO samenwerkingsverband, het Investeringsbudget Landelijk Gebied is in ontwikkeling, dus het klimaat lijkt gunstig.

De provincie Overijssel is positief over een aantal projecten binnen het regioprogramma Green Valley en wil als vervolg daarop een IP ontwikkelen in samenwerking met kennisinstellingen. Bij de provincie Utrecht ontmoet men vanaf het begin weerstand.

Op 9 april 2004 is het concept regioprogramma Green Valley klaar⁹, gericht op 7 projecten en 6 thema's. Eén van de thema's heeft betrekking op een Integrated Project, het destilleren van onderzoek en onderwijs en het oplossen van transitievraagstukken.

Op 11 mei 2004 komen een groep mensen bij elkaar vanuit Green Valley en verschillende kennisinstellingen om de aanvraag te verbeteren. Er is dan een netwerk gevormd van initiatiefnemers en adviseurs betrokken bij Green Valley¹⁰. Besproken wordt hoe meer focus aangebracht kan worden in de kennisvragen.

⁸ Gedeputeerde Jan Pieter Lokker.

⁹ Concept regioprogramma Green Valley, 8-4-2006.

¹⁰ Coöperatie Stadteland: Jan Huijgen, Talentum: Jaap Meijer, Landmerc: Rien Hilhorst, en vanuit een Interregproject Jan Izaks). Onderzoekers die deels bij de regionale projecten betrokken waren, o.a. CLM: Gerwin Verschuren, LEI: JW van der Schans, WUR: Jan Hassink, Roel Jongeneel, Telos: Ina Horlings, Interactive: Marien Sonneveld.

TransForum geeft aan dat men vooral geïnteresseerd is in vragen op het gebied van financieringsconstructies, samenwerkingsarrangementen, marketing/distributie. Om doorbraken te kunnen creëren in complexe problemen. Bovendien vraagt men om een positionpaper, als onderdeel van het IP, opdat helder wordt hoe de kennisvragen zich verhouden ten opzichte van al bestaande kennis. Onderzoekers komen tijdens de bijeenkomst ook op eigen initiatief met verschillende onderzoeksvorstellen om aan te haken bij het IP.

Op 20 april 2004 schrijft Jan Huijgen een notitie van met een zeer uitgebreide lijst van kennisvragen, gebaseerd op inventarisaties van ondernemers bij de verschillende projecten.

22 april 2004. Green Valley is op zoek naar co-financiering voor het IP voorstel bij de provincies Gelderland, Overijssel en Utrecht, de provincies die ook betrokken waren bij de afzonderlijke projecten binnen het regioprogramma Green Valley. Jaap Meijer geeft in een mail aan, uit te gaan van een deadline van 17 mei voor indiening van het IP. Hij hoopt dan nog half april 2004 commitment van de provincie Gelderland te hebben.

Lia Spaans geeft namens TransForum aan in een mail richting de twee plattelands-directeuren Johan Bouma en Theo Beckers dat indiening in mei lastig is, omdat TransForum nog niet voldoende capaciteit heeft voor ondersteuning.

Op 7 juni 2004 is er een TransForum bijeenkomst met directeuren en projectregisseurs waarin IP voorstellen achter gesloten deuren worden besproken na een korte toelichting van de indieners. De conclusie is op dat moment van TransForum "dat de IP's Green Valley, Nieuw Gemengd Bedrijf en Noordelijke Friese Wouden het verst in de ontwikkeling zijn en dat ze zodanig begeleid moeten worden dat ze uiterlijk 1 juli kunnen worden ingediend".

In juni 2004 wordt Wing (Madeleine van Mansfeld) betrokken bij het project. Op initiatief van Talentum worden op 22, en 28, 29 juni een aantal gesprekken gevoerd met Wing bij Alterra. Het inbrengen van een procesbegeleider en een procesontwerp in het IP gebeurt op initiatief van de projectregisseur Peter Smeets. Hij ziet als zwakte in het IP voorstel dat ontbrak hoe de KOMBI¹¹ partijen via de juiste communicatie bij elkaar gebracht konden worden. Het concept projectplan IP Green Valley wordt in die tijd meerdere keren bijgesteld.

Op 13 juni 2004 is er een bijeenkomst met de voorlopig gevormde projectgroep Green Valley over invulling van taken en rollen en de geplande activiteiten voor de eerste fase van het IP¹². De verschillende belangen en taken worden doorgesproken en LNV geeft belang aan van betrokkenheid vanuit de ontwikkelingen rond vitaal platteland, reconstructie en de ontwikkeling van de ILG budgetten (dit wordt echter doorkruist door reorganisaties binnen LNV)

¹¹ KOMBI staat voor Kennisinstituten, Overheid, Maatschappelijke organisaties en Bedrijvigheid, evt aangevuld met Banken en Burgers voor Innovatie.

¹² Daarbij zijn aanwezig: Jaap Meijer, Jan Huijgen, Rien Hilhorst, Ina Horlings (Telos), Madeleine van Mansfeld (Wing), Perry de Moel (van directie Regionale Zaken van LNV).

Later (3 september) zendt Henk Smit (directeur van Wing) een mail naar Jaap Meijer waarin hij verdere samenwerking voorstelt, echter ook aangeeft dat een zorgvuldige aanpak nodig is om ingewikkelde samenwerking met veel partijen goed te stroomlijnen. Alterra/Wing dient later in oktober een offerte in, waarin een procesaanpak wordt aangereikt binnen fase 1 van het IP, die echter niet wordt ondertekend door Green Valley, in afwachting van goedkeuring door TransForum. Er vindt doorlopende coaching plaats van Talentum door Wing over mogelijke procesaanpak.

Op 25 juni 2004 ligt er een nieuwe, bijgestelde versie van het IP Green Valley.

De projectregisseur Peter Smeets schrijft pré-adviezen voor de projecten op de shortlist. Green Valley krijgt een positief pré-advies. Hij stelt daarin dat Green Valley veelbelovend is en doet de aanbeveling voldoende focus in het programma te houden. Hij geeft het advies de eerste fase goed te keuren, en om in de aanvraag een evaluatie van de eerste fase op te nemen en daarin meer aandacht te geven aan het betrekken van overheden¹³.

Op 2 juli 2004 beoordeelt het bestuur van TransForum positief over de eerste fase van het IP:

"Het DB van TransForum Agro & Groen heeft op 2 juli jl. uw voorstel beoordeeld. Het DB is van mening dat de hoofdlijnen van dit project veelbelovend zijn en goed passen bij onze ambities van TransForum Agro & Groen. De uitwerking van het projectvoorstel was echter op sommige punten nog onvoldoende concreet. Daarom heeft het DB ervoor gekozen u de gelegenheid te bieden voor de eerste zes maanden van dit IP het voorstel te verbeteren en te starten met de uitvoering van de eerste zes maanden. De eerste zes maanden betreft de uitvoering van fase 1.

TransForum kent 58.500 euro toe, echter wel onder een aantal voorwaarden:

- een goedgekeurd werkplan per 1 september inclusief begroting en concrete resultaten;
- het opstellen van een positionpaper binnen 3 maanden;
- het opnemen in de aanvraag van een evaluatie van de eerste fase;
- meer aandacht besteden aan het betrekken van overheden en kennisdisseminatie naar deze overheden;
- na afronding van fase 1, het aanleveren van een (zelf)evaluatie en projectaanvraag indienen voor de volgende fases.

Aan de procedure die hieraan aan werd verbonden wordt niet voldaan. Wel wordt een werkplan ingediend voor 1 september. Er komen geen schriftelijke toezeggingen van andere investeerders binnen bij TransForum. Door Telos/LEI/CLM wordt een offerte opgesteld voor het schrijven van een positionpaper, maar doordat er nog geen budget is, kan die niet worden gehonoreerd door de initiatiefnemers.

Op 8 juli 2004 stelt Jan Huijgen een notitie op met de belangrijkste onderzoeksvragen die in het kader van Green Valley worden beoordeeld.

¹³ Bron: Pré-advies, Peter Smeets.

Op 13 juli 2004 is er een bijeenkomst van wat dan genoemd wordt de stuurgroep Green Valley¹⁴. Wing stelt een uitgebreide werkagenda en planningsvoorstel voor, waarin de wijze van werken, producten en belangen in kaart worden gebracht ter discussie. Hiermee wordt relatief weinig gedaan en de reacties op het voorstel van Jan Huijgen en Rien Hilhorst (Wickhill) zijn kritisch afhoudend omdat men naar hun zeggen nog geen budget heeft en daarom geen verplichtingen kan aangaan.

In de zomer van 2004 treedt Theo Beckers terug als wetenschappelijk directeur plattelandsontwikkeling en wordt opgevolgd door Hans Mommaas (UvT/Telos)

Op 17 augustus komt er een signaal van de provincie Utrecht (Madeleine Gerritsen) richting Gerwin Verschuur (CLM) die betrokken is bij het project Lokale Boer Consument Verbanden binnen Green Valley. Zij geeft aan dat de synergie tussen de projecten nog te weinig concreet is om een daarvoor een ingewikkelde structuur op te tuigen.

Op 24 augustus is er een bijeenkomst van Green Valley met ambtenaren van de provincies.

Eind augustus stelt Jaap Meijer het concept IP bij in overleg met Ina Horlings (Telos) en Peter Smeets (TransForum). Op 1 september wordt een aangepast werkplan IP Green Valley ingediend bij het bestuur van TransForum. Hoewel er toezeggingen zijn, is de benodigde co-financiering van de provincies dan nog niet definitief rond.

Op 9 september 2004 schrijft Jaap Meijer aan gedeputeerde J.P. Lokker (Utrecht) ter voorbereiding van de bijeenkomst van 13 september 2004.

Op 13 september 2004 komen de gedeputeerden Harry Keereweer (Gelderland), Jan Pieter Lokker (Utrecht) en Piet Janssen (Overijssel) en hun ambtenaren bij elkaar voor wat het toen leek, de bekrachtiging van het gehele regioprogramma Green Valley. De voorgestelde co-financiering van de provincie Gelderland bedraagt 13.000 euro, voor de provincies Utrecht/Gelderland/Overijssel gezamenlijk gaat het om een bedrag van in totaal ongeveer 35.000 euro. Vanaf dat moment ervaren de initiatiefnemers een kink in de kabel. De provincie Utrecht trekt zich terug. Overijssel blijft positief maar benadrukt de noodzaak van volgtijdelijkheid: eerst concrete projecten uitvoeren, daarna het IP. Gelderland is positief over het IP, maar geeft aan dat een versnelde procedure voor financiering niet mogelijk is. Op dat moment zijn er 9 plattelandsprojecten in voorbereiding met als kop het kennisprogramma.

Op 22 september 2004 is duidelijk dat het IP vertraging oploopt als gevolg van het besluit van de provincie Gelderland dat het project de normale procedure moet doorlopen.

Op 24 september schrijft Jaap Meijer een brief aan de heer Frank van Bussel, hoofd programmabureau van de provincie Gelderland, waarin hij het belang van het IP

¹⁴ Aanwezig zijn Madeleine van Mansfeld, Jan Huijgen, Rien Hilhorst. Afwezig zijn Jaap Meijer, Ina Horlings (telos), Henk Smit (Wing). Perry de Moel (LNV) en Bernhard Enklaar (provincie Gelderland) worden op dat moment niet betrokken gezien hun 'dubbele pet', hun betrokkenheid én rol ten aanzien van financiering.

benadrukt, raagt wat de te volgen procedure is en aangeeft dat het BSIK geld beperkt 'houdbaar is'.

Op 6 oktober 2004 dient Wing haar definitieve offerte in bij Green Valley met het voorstel voor een verdere invulling van het proces.

Op 8 oktober 2004 is er een stuurgroepbijeenkomst Green Valley¹⁵. Doel van de bijeenkomst is het ontwikkelen van een strategie om IP Green Valley vlot te trekken. Ondersteuning wordt aangeboden vanuit TransForum door Peter Smeets in de vorm van inzet van Rudy Rabbinge. Stichting Green Valley geeft echter aan dat deze 'boven over strategie' gezien eerdere ervaringen, contra productief zou gaan werken.

Op 15 oktober schrijft Jaap Meijer een brief aan toenmalig directeur van TransForum H. de Boon, dat de cofinanciering van de provincies van 48.295 euro op zich laat wachten en wellicht niet komt. Hij vraagt welke wegen TransForum ziet om het project te kunnen laten starten.

Projectregisseur Peter Smeets overlegt mondeling over deze brief met Jaap Meijer en TransForum besluit gezien de delicate discussies die op verschillende plaatsen gevoerd worden om een formeel, schriftelijk antwoord op te schorten. TransForum zal in deze discussie geen eigen initiatieven nemen richting andere betrokkenen tenzij Green Valley daar expliciet om vraagt. Ook wordt afgesproken dat de uitvoering van het TransForum project in afwachting van het beschikbaar komen van de andere co-financiering wordt *stop gezet*.

Op 17 november 2004 schrijft gedeputeerde Harry Keereweer, mede namens de gedeputeerden Jansen van de provincie Overijssel en Lokker van de provincie Utrecht een brief aan Stichting Green Valley. Hij geeft aan dat "men in beginsel positief staat tegenover Green Valley. Een nadere analyse op ambtelijk niveau heeft hen echter tot het inzicht gebracht dat de situatie in Utrecht, wegens de verstedelijkte situatie, waarschijnlijk een iets andere aanpak vergt. Daarom ziet de provincie Utrecht vooralsnog af van directe participatie in het faciliteren van het Green Valley traject".

Hij stelt voor om de 9 subsidieaanvragen voor de pilot projecten in te dienen bij de provincies Gelderland en Overijssel volgens de gebruikelijke procedures. Harry Keereweer stelt "dat men bestuurlijk en ambtelijk nog onvoldoende bekend is met het initiatief. Ook het zicht op de mate waarin daadwerkelijk vernieuwende agrariërs zich herkennen in de verschillende projectvormen is nog onvoldoende". Hij stelt voor een ambtelijke klankbordgroep in te stellen uit beide provincies, waarvoor tevens vertegenwoordigers van de provincie en het rijk (Ministerie van LNV) worden uitgenodigd. Hij verzoekt het element klankbordgroep toe te voegen aan het IP voorstel Green Valley en geeft aan dat de provincies er naar streven een Leader+ subsidie te verlenen voor dit project¹⁶.

¹⁵ Aanwezig zijn Peter Smeets (TransForum), Ina Horlings (Telos), Madeleine van Mansfeld (Alterra/Wing) en Jan Huijgen (coöperatie Stadteland).

¹⁶ Brief van ing. H.W.C.G. Keereweer, provincie Gelderland, aan Stichting Green Valley, 17-11-2004.

19 november 2004. Definitieve beschikking over TransForum. Pas vanaf dan komen financiën beschikbaar. Tot dat moment heeft men gewerkt met voorfinanciering.

Op 15 december 2004 schrijven de ambtenaren Bernhard Enklaar van de provincie Gelderland en Nettie Aarnink van de provincie Overijssel een brief over het proces rond Green Valley en geven aan dat er een klankbordgroep zal worden ingesteld voor de begeleiding van Green Valley. Op 22 december volgt een uitnodiging namens Martin Schreurs (dienst Ruimte, Economie en Welzijn, provincie Gelderland) aan de betrokkenen bij Green Valley (provincies Overijssel en Gelderland, klankbordleden en Green Valley), voor een gesprek "gezien de omvang en de complexiteit van het project".

Rond eind 2004 is er ook nog een bijeenkomst van een aantal projectleiders van IP's bij TransForum in Den Haag, gericht op uitwisseling.

Op 1-1-2005 treedt Henk Van Latesteijn aan als algemeen directeur van TransForum Agro & Groen.

Dan wordt het een jaar lang bijna stil in afwachting van de afronding van procedures rond de indiening van het IP bij de provincie Gelderland. Er wordt echter wel gewerkt aan de indiening van de afzonderlijke projecten. De methode van 'stille diplomatie' werkt en leidt tot een aantal goedgekeurde projecten.

Rond februari 2005 wordt duidelijk dat het IP Green Valley op voorspraak van de provincies Gelderland en Overijssel binnen de Leader+ regeling door 4 PG's (plaatselijke groepen) zal worden aangevraagd.

Eind maart wordt duidelijk dat financiering via Leader P2 te moeilijk is omdat het meekrijgen van plaatselijke groepen niet meevalt. Daarna wordt gewerkt aan een andere financiering vanuit Gelderland en Overijssel.

10 oktober spreekt Jaap Meijer kort telefonisch met Peter Smeets en maakt in de week daarop met hem een afspraak over de aanpassing die nodig is in het projectplan: Jaap Meijer schrappt vooralsnog Overijssel en maakt onderscheid tussen onderdeel TransForum en kennisuitwisseling via de provincie Gelderland.

Peter Smeets geeft aan dat het projectplan niet zomaar veranderd kan worden maar kleine wijzigingen toegestaan zijn. Jaap Meijer geeft aan in een mail aan Rien Hilhorst dat hij worstelt met het TransForum format en het format voor cofinancieringgelden van de provincie, met name de percentuele verhouding van kennisinstellingen op het totaal.

26-10-2005. Jaap Meijer schrijft een officiële brief aan de directeur van TransForum. Hij verzoekt om het projectvoorstel op een aantal punten te mogen actualiseren. Hij stelt daarin dat het Regioprogramma inmiddels 5 goedgekeurde projecten omvat, dat er opnieuw gewerkt wordt aan het IP nadat dit project eerder *getemporiseerd* was sinds 15 oktober 2004. Hij geeft aan dat de provincie Gelderland nu wel bereid is het plan te financieren voor 50.000 euro, op basis van de regeling Leren voor Duurzame

Ontwikkeling¹⁷. Hij geeft tevens aan dat de provincies Utrecht en Overijssel hun bijdrage uitstellen voor een volgende fase en dat de cofinanciering vanuit Noaber Foundation (20.000 euro) op korte termijn niet meer realiseerbaar is.

Het amendement van het IP voorstel heeft betrekking op:

- een naar beneden bijgestelde begroting van het IP
- actualisering en aanpassing van het projectplan;
- verzoek om werkzaamheden die verricht zijn vanaf de datum van eerdere goedkeuring en die beschreven staan in het oorspronkelijke projectplan, te mogen meenemen¹⁸.

"Het project is immers vanaf 26 juli low profile *voortgezet*".

Het IP project omvat nu drie onderdelen:

- a) kennisontwikkeling (co-financiering vanuit TransForum)
- b) kennisuitwisseling (vanuit provincie Gelderland) en
- c) programma ontwikkeling (eigen inbreng Stichting Green Valley).

In een gesprek met Peter Smeets over de brief spreekt deze zijn verwachting uit dat de brief niet goed zal vallen bij TransForum, vooral het verzoek om uitgevoerde werkzaamheden te financieren. Het voorstel zal in de bestuursvergadering van december 2005 aan de orde worden gesteld.

Op 3 november 2005 verzekert Rita ten Dam van de provincie Gelderland mondeling richting Jaap Meijer dat naast de provinciale beschikkingen voor het project Lokale Boer Consument Verbanden ook nog 50.000 euro gereserveerd is voor het IP.

Van 9-11 november 2005 organiseert TransForum de bootreis 'Vrienden van TransForum'. Het gezelschap van 50 deelnemers, bestaat uit projectleiders, wetenschappelijk directeuren, leden van diverse adviesraden en personeel van TransForum. Onderweg worden innovatieve projecten bezocht en werd gewerkt aan scenario's en plannen voor TransForum. Wing organiseert het proces. Projectleiders van IP's krijgen in de context van dit traject met meervoudige doelen tijd om hun project te presenteren en te laten commentariëren. De carrousel waarin dit plaatsvindt, met presentatie aan o.a. MAR en WAR deelnemers, is voor IP Green Valley niet bevredigend, de commentaar- en discussieronde pakt voor enkele projecten niet licht uit, waaronder IP Green Valley. De emoties lopen hoog op.

Jaap Meijer kan Peter Smeets en Henk van Latesteijn over het voorgenomen besluit van de provincie Gelderland informeren en kan bovendien Henk van Latesteijn mondeling informeren tijdens een bijeenkomst voor projectleiders van IP's rond die tijd in Zoetermeer. Doel van de bijeenkomst in Zoetermeer is een onderlinge kennismaking. Ook wordt een 'whaling wall' met grieven opgesteld.

Op 1 december mailt Rita ten Dam van de provincie Gelderland aan Jaap Meijer dat de subsidie voor het IP akkoord is en de brief volgt.

De akkoord verklaring van GS over het IP volgt op 14 december 2005. De brief stelt: "We hebben besloten u subsidie te verlenen uit de Stimuleringsregeling milieu Gelderland 2004.

¹⁷ Ambtelijk begeleid door Rita ten Dam.

¹⁸ Tot dan toe waren alle uren nog volledig voor rekening van de opstellers van IP Green Valley en was de eerdere schriftelijke toezegging van de provincie Overijssel verlopen.

De subsidie bedraagt maximaal 49.148,- euro". Jaap meldt dit die middag per mail aan Peter Smeets. In verband met de provinciale bureaucratie komt de officiële brief enkele weken later, maar wel gedateerd op 14-12-2005.

Op 14 december is tevens de vergadering van het dagelijks bestuur van TransForum waarop men besluit de bijdrage van TransForum te beëindigen¹⁹. Tijdens de bestuursvergadering is TransForum niet op de hoogte van de brief van de provincie Gelderland. Direct na de bestuursvergadering op 14 december 2005 stuurt Peter Smeets een mail aan Jaap Meijer dat het bestuur heeft besloten de bijdrage van TransForum aan Green Valley te beëindigen.

16-1-2006. Brief van TransForum (dhr. H.C. van Latesteijn) dat men niet akkoord gaat met het voorstel van Green Valley en de bijdrage van TransForum beëindigt. TransForum noemt daarbij de volgende argumenten. Na de goedkeuring in de zomer van 2004 trok de provincie Gelderland de mondeling toegezegde cofinanciering in. 1,5 Jaar later komt men hierop terug, maar ondertussen hebben de andere provincies hun bijdrage teruggetrokken en is ook één van de deelnemende private partijen (Stichting Naober) weggefallen. Het is niet gelukt voor langere duur steun van de provincies te krijgen. Een aantal oorspronkelijke onderdelen is uit het geactualiseerde projectvoorstel verdwenen. Een belangrijk deel van het nieuwe projectvoorstel bestaat uit nieuwe onderdelen waarvoor geen goedkeuring is verkregen. Het werk hiervoor werd geleverd door consultants en adviesbureaus die in het afgelopen jaar hebben doorgewerkt aan dit project, zonder zekerheid van financiering.



Foto: Bernhard Enklaar en Jaap Meijer

¹⁹ De officiële brief is gedateerd op 16-1-2006 en daarin wordt aangegeven dat het Dagelijks Bestuur van TransForum op 14 december 2005 heeft gesproken over de brief van Jaap Meijer van 26-10-2005, en stelt dat de bijdrage van TransForum beëindigt wordt.

April 2006. TransForum verzoekt Telos en Wing een procesevaluatie te maken over IP Green Valley. De afwijzing van TransForum komt Bernhard Enklaar van de provincie Gelderland pas in mei 2006 ter ore. Nettie Aarnink van de provincie Overijssel hoort dit in juli 2006.

Het onderdeel 'a-kennisuitwisseling' van IP Green Valley, dat door de provincie Gelderland gefinancierd is, wordt in het kader van Leren voor Duurzame Ontwikkeling nu separaat van b en c uitgevoerd. Het complementaire onderdeel 'b-kennisontwikkeling' van TransForum is aangepast en omvat alleen een procesevaluatie zoals hier gepresenteerd wordt. Het resterende deel c-programma ontwikkeling- is op dat moment nagenoeg voltooid en omvat de eigen inbreng van Stichting Green Valley (Wickhill en Talentum).

5 Analyse kader en onderzoeksvragen

Zelforganisatie

Minder sturen, minder regels en meer initiatief laten aan de samenleving, zo luidt het credo in veel project- en beleidsplannen. Onder het motto 'van zorgen dat, in plaats van zorgen voor', worden verantwoordelijkheden meer en meer gelegd in de samenleving. Als reactie op de terugtrekkende overheden nemen individuen of kleine groepen mensen zelf het initiatief om invloed uit te oefenen op de inrichting van de samenleving en hun eigen omgeving. Mensen organiseren zichzelf op allerlei formele en minder formele manieren ten einde dingen voor elkaar te krijgen en vormen daarmee een belangrijke actor in het maatschappelijk krachtenveld. Maatschappelijke veranderingen hebben geleid tot uitgesproken mondigheid van burgers en individueel initiatief, waardoor ook bij de overheid behoefte ontstaat tot verandering van de invulling van taken om tot betere ondersteuning van die initiatieven te komen. Dit vergt van het bestuurlijk zowel als van het ambtelijk apparaat een 'change in attitude'.

De rol van overheidssturing in regionale ontwikkeling is daarbij verschoven, wel aangeduid met een verschuiving van 'government naar governance'. Dit betekent dat nieuwe relaties tussen staat, markt en samenleving ontstaan. Overheden willen zich meer richten op samenwerking met private partijen, begeleiden in plaats van sturen en het bevorderen van zelforganisatie en initiatieven door (groepen) mensen.

De samenwerking is vooral van belang bij hardnekkige, complexe problemen op het platteland die om een integrale benadering vragen. Complexe problemen zijn onderwerpen waarbij verschillende aspecten spelen en waarbij de meningen verschillen over welke (relaties tussen) aspecten belangrijk zijn en hoe belangrijk die zijn. Door Duke en Geurts zijn een aantal criteria opgesteld voor participatieve, complexe beleidsproblemen²⁰:

- kennis
- consensus
- communicatie
- creativiteit
- 'commitment to action'

De vraag is in hoeverre aan deze voorwaarden is voldaan in het proces van Green Valley?

²⁰ Duke, R. D. en Geurts, J.L.A. (2004). Policy games for strategic management; Pathways into the unknown. Amsterdam, Dutch University Press.

Regimes

Ondanks een nadrukkelijk streven naar autonomie van autonomie hebben de meeste initiatieven banden met bestaande structuren en instituties, inclusief de overheid. Dit komt voort uit een grote behoefte aan erkenning en goedkeuring, maar ook aan ondersteuning in de vorm van geld, kennis en deskundigheid.

Private en publieke partijen maken onderdeel uit van netwerken die invloed hebben op beleidsbeslissingen. We hanteren in dit verband het concept regimes. Het concept regimes wordt in de literatuur op verschillende wijzen geïnterpreteerd, van vormen van publiek-private samenwerking (Klijn en Teisman, 2000), socio-technische netwerken (Rip en Kemp, 1998; Geels, 2004), arrangementen van de KOMBI partijen (van Mansfeld et al, 2003) tot beleidsarrangementen en politieke coalities (Arts e.a., 2000). Een regime beschrijven wij hier als een 'informele, maar relatief stabiele groep met toegang tot institutionele bronnen die het mogelijk maken een duurzame rol te spelen in beleidsbeslissingen' (Stone, 1989). Voorbeelden van regimes zijn het drieluik onderzoek-onderwijs-voorlichting dat lange tijd een grote invloed had op de richting van de landbouwonwikkeling, maar ook het netwerk van partijen dat het reconstructieproces beïnvloedt, kan worden beschouwd als een ruraal regime. Ed Dammers et al (2004) geeft in zijn boek over ontwikkelingsplanologie een aantal voorbeelden van nieuwe regimes die de rurale planologie sturen.

Op basis van de empirische ervaringen met gebiedsgericht beleid in Nederland kan de stelling worden verdedigd dat de samenwerking tussen publieke en private partijen wordt belemmerd door de wijze waarop op dit moment rurale regimes zijn georganiseerd (Horlings e.a., 2005).

Er kunnen daarbij de volgende problemen optreden. Ten eerste kunnen actoren die georganiseerd zijn in een regime sterk de probleemdefinitie bepalen, met andere woorden sturen wat wel en niet op de agenda staat, en wie welke weg oplossingen dienen te worden gerealiseerd.

Ten tweede kunnen regimes sterk de samenstelling van het besluitvormende netwerk bepalen, met andere woorden: sturen 'who's in and who's out'. De buitenwacht kan remmend gaan werken met gevoelens van uitsluiting en "not invented here".

Daarnaast bestaat het gevaar dat rurale regimes lokale of regionale initiatieven te sterk in een bureaucratisch proces trekken. Ze worden daarbij als het ware ingekapseld in bestaande instituties. Dit creëert een dilemma voor private actoren: om meer 'manoeuvrerruimte' te realiseren, werkt men samen met publieke actoren, wat echter kan leiden tot lange procedures, institutionalisering en verlies van energie en draagvlak. De ritmes van werken van publieke en private partijen verschillen, waardoor er faseverschillen ontstaan en private partijen in doen en handelen vertraagd worden.

Eén van de vragen in deze procesevaluatie is in hoeverre het netwerk van overheden, private partijen en kennisinstellingen in het geval van Green Valley heeft gewerkt als een regime dat samenwerking op het gebied van regionale ontwikkeling heeft belemmerd.

Typen logica

Productieve actie in netwerken brengt de noodzaak met zich mee om te komen tot nieuwe vitale coalities tussen publieke en private partijen. Met vitale coalities bedoelen we een vorm van 'nieuwe stijl' interactieve besluitvorming, waarbij de samenwerking tussen private

partijen onderling en tussen publieke en private partijen energiek en productief is. Met productief bedoelen we dat het concrete resultaten oplevert, met energiek dat het leidt tot energie en inspiratie bij betrokkenen in concrete projecten en waarbij enthousiasme en succes ontstaat dat aanstekelijk werkt.

Binnen vitale coalities kunnen spanningen ontstaan tussen verschillende vormen van logica (Horlings e.a. 2005). Met name de spanning tussen een institutionele en situationele logica en de spanning tussen instrumentele en culturele logica zijn hier van belang. Binnen een institutionele logica staan de principes en routines van de beleidsuitvoering centraal. Regels, procedures, voorschriften en routines bepalen 'hoe iets moet gebeuren'. Dit kan op gespannen voet staan met een situationele logica, waarbij concrete situaties van mensen op de voorgrond staan. Een simpel voorbeeld van deze spanning is het kappen van bomen in een straat en herplant in een andere wijk, waarbij de overheid weliswaar aan haar wettelijke plicht voldoet, maar wel protesten veroorzaakt bij buurtbewoners in de kaalgeslagen straat.

Een instrumentele logica richt zich op het efficiënt en effectief oplossen van een probleem. Binnen een culturele logica staan de normen, waarden en drijfveren van mensen centraal. Dit levert spanningen op wanneer bijvoorbeeld de waarden van het platteland door verschillende actoren verschillend worden gedefinieerd en ervaren. Een mooi voorbeeld van culturele spanning is de grensoverschrijdende dialoog Hamaland, waar de bouw van vitale coalities grensoverschrijdend sterk door door cultuurverschillen werd geremd (Schroder et al, 2004).

De vraag is in hoeverre tijdens het proces van Green Valley spanningen tussen verschillende vormen van logica een rol speelden?

Uitwerking van vitale coalities

Vitale coalities kunnen een bijdrage bieden aan een nieuw elan in gebiedsprocessen. Ze kunnen echter niet worden ontworpen achter de tekentafel, maar ontstaan in de praktijk. We operationaliseren het begrip vitale coalities, op basis van de analyse van 'urban regime theory' van auteurs zoals Stone (1989) en Stoker (1995). Daarbij wordt uitgegaan van vier verschillende thema's:

- 1) agenda setting;
- 2) coalities (publiek-privaat, publiek-publiek en business communities);
- 3) 'modes of alignment', de wijze waarop mensen verbindingen met elkaar aangaan;
- 4) bronnen (macht, geld en invloed).

We hebben deze thema's nader uitgewerkt door met name de verschillende aspecten onder de loep te nemen van het proces van Green Valley.

De vraag is op welke wijze tijdens het proces van Green Valley vitale coalities werden bevorderd of belemmerd en hoe (onderstaande) factoren en actoren daarbij een rol speelden? (zie ook het overzicht in tabel 3).

Agendasetting

Met agenda setting bedoelen we de wijze waarop de gewenste transitie van het landelijk gebied wordt ingevuld door de betrokken partijen.

Daarbij spelen een rol: de gehanteerde probleemdefinitie en opgave, de visies, beelden en meningen die betrokkenen hebben, de slogans, motto's en symbolen die private en publieke partijen ('symbolic governance') daarbij hanteren op basis van hun motivatie en betrokkenheid om een doel te bereiken. Ook wordt gekeken naar de activiteiten die voortvloeien uit de opgave. Aansprekende agenda's en concrete projecten met kleine successen kunnen bijdragen aan een 'change of mind and a change of hearts' en zo processen vlot trekken.

Coalities

Hieronder kijken we naar de betrokken actoren, zowel private partijen (burgers/ondernemers), publieke actoren en kennisinstellingen, hun rollen en samenwerking in de vorm van overleg, co-productie ed.

Daarbij kunnen partijen een offensieve, pro-actieve benadering of meer volgende benadering hanteren. Belangrijk bij het vormen van coalities is welke partijen initiatief nemen. Lef en (bestuurlijk of privaat) leiderschap zijn daarbij van belang om een brug te slaan tussen de partijen in een coalitie. Naast een trekker en coördinator is een ambassadeur of vlagdrager van belang. Partijen kunnen opereren op verschillende schaalniveau's. Een open vraag is echter of dit invloed heeft op het welslagen van het project.

Partijen zoals een ondernemersgroep kunnen vertegenwoordigd worden in een coalitie, daarbij is dan wel belang dat de groep zodanig georganiseerd en de vaardigheden heeft, dat men kan spreken namens de achterban. Dit gebrek aan mandaat is vaak een breekpunt.

Wijze waarop partijen zich verbinden

Van belang zijn daarbij in de eerste plaats de 'regels van het spel', welke procedures gevolgd moeten worden, opgesteld door instituties. Maar ook onuitgesproken verwachtingen spelen een rol en opvattingen hoe partijen met elkaar om zouden moeten gaan.

Mensen kunnen zich verbinden op persoonlijke titel, omdat ze elkaar kennen, of vanwege hun positie. Er kan samengewerkt worden op formele en informele wijze. Informele samenwerking kan het mogelijk maken om 'onderhandelingen achter de schermen' te voeren waarbij partijen vrijuit kunnen praten. Informele samenwerking kan echter ook op gespannen voet staan met gevestigde procedures en instituties. Vaak hebben sleuteldeelnemers meer petten op en kan belangen verstrengeling plaatsvinden.

Van belang is in hoeverre partijen de energie, motivatie, betrokkenheid, enthousiasme hebben om gezamenlijk aan een doel te werken. Daarbij spelen niet alleen rationele overwegingen een rol maar ook persoonlijke verhoudingen en emoties. Beslissingen worden vaak op gevoelsmatige gronden genomen. Het gaat dus om zowel 'facts & feelings' van betrokken partijen.

Bronnen

Er zijn verschillende bronnen waarmee partijen de inbreng in een proces kunnen realiseren. We maken hier onderscheid in geld, macht, invloed, kennis en vaardigheden. Door samenwerking in een coalitie kan een partij bronnen verkrijgen die men zelf niet heeft.

Tabel 3. Analyse kader voor vitale coalities

Thema	Agendasetting	Coalitie	De wijze waarop partijen verbindingen aangaan	Bronnen
Factoren	<ul style="list-style-type: none">• Opvatting over transitie• Probleemdefinitie• Activiteiten• Taal/motto's/slogans en symbolen	<ul style="list-style-type: none">• Betrokken partijen• Rollen• Initiatief• Mate van pro-activiteit• Lef en leiderschap• Vertegenwoordiging achterban• Schaalniveau	<ul style="list-style-type: none">• Regels & procedures• Verwachtingen• Persoonlijke verhoudingen• (in)formaliteit• Energie, motivatie en betrokkenheid• Emoties	<ul style="list-style-type: none">• geld• macht• invloed• kennis• vaardigheden

6 Analyse

6.1 Agendasetting

Verskillende opvattingen over transitie, plattelandsontwikkeling en het Integrated Project De initiatiefnemers Jan Huijgen (Coöperatie Stadteland) en Jaap Meijer (Talentum) beogen bij te dragen aan een transitie van landbouw en platteland door het verwezenlijken van het concept Green Valley, dat zich richt op verbreding van de landbouw en plattelandsbeleving. Men richt zich op ondernemers in de provincies Gelderland, Overijssel en Gelderland. Het regioprogramma Green Valley is erop gericht om aspecten die bij verschillende projecten spelen gezamenlijk op te pakken en leerervaringen te verbinden.

“Breng mensen op regionaal niveau bij elkaar en laat ze niet apart het wiel uitvinden. Help mensen om over hun muurtje heen te kijken. Ook gaat het om nieuwe combinaties op ondernemersniveau

“Ik ben naar het provinciehuis gegaan met de vraag: hoe gaan we deze projecten aanpakken? Elke subsidie heeft een eigen regeling en ambtenaar. Kunnen we vooruitlopend op het nieuwe plattelandsbeleid in 2007, meer integraal en gebiedsgericht te werk gaan? Een aantal projecten liepen aan tegen dezelfde knelpunten zoals financiering, ruimtelijke ordening, marketing, samenwerking, professionalisering. Iedereen was het wiel aan het uitvinden”.

Met name bij de provincie Gelderland is er waardering voor de ideeën van de initiatiefnemers, de urgentie werd gevoeld door Gelderland en Overijssel:

“De ‘Eemlandhoeve-aanpak’ zit ‘op goud’ als je ziet hoeveel mensen hier in de omgeving wonen. De ideeën van de Coöperatie Stadteland zijn waardevol, in het licht van zo grote omliggende verstedelijkingsdruk”.

De provincie Overijssel spreekt met name aan dat het programma Green Valley een aantal concrete projecten oppakt. Daarnaast heeft men een aantal motieven om te participeren in afzonderlijke projecten binnen het regioprogramma. Als motieven noemt men dat er al positieve contacten waren met Jan Huijgen en dat er aanknopingspunten lagen met ontwikkelingen in Overijssel zoals het professionaliseren van streekproducten. Daarnaast

richt het programma zich op verbreding van de landbouw en het sluiten van concrete resultaten en coalities met partijen in het veld. Ook een motief, en dit heeft met name betrekking op het IP, is dat men meer contact wil met kennisinstellingen.

“Ik beoordeel het project Green Valley als vernieuwend en inspirerend. Urgentie was er ook. Negatief was: teveel tekst op papier, teveel intenties, geen volgtijdelijkheid, geen krachtige werkgroep. Er was een scheiding tussen beleid en middelen en er werd teveel nadruk gelegd op het organiseren van middelen ten koste van het helder krijgen van de essentie en urgentie”.

De visie binnen het regioprogramma en het IP werd echter vanaf het begin niet gedragen door de provincie Utrecht.

“We wilden liever communicatie over losse projecten. We gingen niet mee met Green Valley omdat we afspraken hebben gemaakt met het rijk over doelen ten aanzien van plattelandsontwikkeling. Wij zijn het aanspreekpunt daarvoor en willen zelf de regie”.

Het IP richt zich op het verbinden van verschillende regionale projecten en de voeding met wetenschappelijke kennis. Zowel de initiatiefnemers, de betrokken kennisinstellingen als TransForum kunnen zich in deze opgave vinden. De verschillende actoren hebben echter wel verschillende opvattingen en beelden waarom het IP Green Valley mogelijk interessant is.

Vanuit TransForum acht men het monitoren van 150 verschillende initiatieven van ondernemers, de relaties tussen stad en land en de nadruk op een brede plattelands in steek interessant vanuit het oogpunt van transitie. Aansprekend is de regionale coalitievorming en interprovinciale aanpak van gebiedsgericht beleid.

Vanuit de projecten bezien biedt het IP een context, om vergelijkbare problematiek en knelpunten bij verschillende projecten gezamenlijk op te pakken.

“De waarde van het IP zat in de koppeling met andere projecten als leeromgeving en in mogelijke gemeenschappelijke regio promotie”.

De projectdoelstelling omvat niet expliciet als opgave een vernieuwing van de kennisinfrastructuur, wat wel een belangrijk doel is van TransForum Agro & Groen. Wel werden vanaf het begin verschillende onderzoekers van verschillende kennisinstellingen vanuit een interdisciplinair perspectief betrokken. De mogelijkheden van kennisinbreng, zowel sectoraal als integrale kennis, is niet echt expliciet gemaakt in de aanvraag, Er was wel binnen de co- financieringsstructuur sprake van inzet van kennisbasis gelden voor de ontwikkeling van fundamenteel nieuwe (generieke) kennis over gebiedsontwikkeling.

“Er zaten kennisinstellingen aan tafel die een eigen onderzoeksagenda inbrachten; zowel sectoraal als integraal.

De provincie Gelderland ziet in het IP een mogelijkheid om meer integraal en gebiedsgericht te werken, maar signaleert ook dat hun programma's zich daar nog niet

voor lenen en dat elk project bij afzonderlijke programma's en projectbureaus dient te worden ingediend. Het starten van een pilot om ervaring op te doen is echter welkom. De agenda om expliciet nieuwe wetenschappelijke kennis over integrale regionale ontwikkeling onder te brengen was in de provincies niet echt aanwezig, dat heeft zijn tijd nodig.

“Het is een uitdaging om binnen de provincie een integraal project te agenderen, vanwege de onbekendheid met de materie van verbredingsinitiatieven als een tak van sport waar de provincie een rol in heeft. Maar dat is lastig vanwege een te strakke labeling van gelden, conservatisme van de zijde van LTO en vanwege het EU-verbond staatssteun te geven aan agrariërs”.

Het concept Green Valley was hen niet echt helder, maar de afzonderlijke projecten binnen het regioprogramma beoordeelt men als positief.

“Een aantal van die projecten zijn prima. Maar wat is nu het concept Green Valley?”

De provinciale aanspreekpunten van Gelderland en Overijssel ontmoetten echter veel weerstand bij hun collega's in hun pogingen draagvlak te creëren voor het IP. Zij ervaren het IP project als abstract en wollig en zien niet direct de meerwaarde van dit project voor de provincie.

De bestuurders van Overijssel en Gelderland zijn zeker geïnteresseerd in het IP, maar stellen dat eerst een paar concrete projecten in uitvoering moeten zijn, pas daarna kan men aan de slag met samenhang. Dit wordt in een officiële brief gecommuniceerd. De volgtijdelijkheid van projecten en IP wordt echter op een gegeven moment verlaten.

De provincie Utrecht committeert zich vanaf het begin niet aan het IP. De twee provinciale aanspreekpunten staan er niet achter. Het IP wordt vooral gezien als een programmabureau gericht op subsidiëring van overheadkosten. Deze opinie past in de werkcultuur en afspraken van de provincie Utrecht, maar bood geen ruimte aan andere werkwijzen of een meer lerende aanpak.

“Het IP werd vooral als overhead gezien. Met name omdat er al verschillende programmabureaus functioneren zoals LAMI, Gelderse Vallei en Landschapsbeheer Utrecht. Het IP werd gezien als de zoveelste parallelle organisatie. De provincie betracht terughoudendheid in structurele subsidies of financiering van intermediaire organisaties of programmabureaus”.

De betrokken actoren denken verschillend over de mogelijke bijdrage van verbrede landbouw aan plattelandontwikkeling. De initiatiefnemers van Green Valley hebben het beeld dat TransForum en de projectregisseur meer heil verwachten van intensivering van de landbouw dan van verbreding. TransForum heeft echter wel degelijk een aantal verbredingsprojecten juist om de procesgang van verbredingsinitiatieven te screenen en de verschillende (regio)dialogo benaderingen waarin met KOMBI partijen wordt gewerkt verder uit te diepen.

"Ik twijfel of TransForum (TAG) voldoende open staat voor dit soort concepten (zoals Green Valley)" en: "Ik merkte tijdens de bootreis dat TransForum verbreding lastig vindt en high tech solutions prefereert".

TransForum is een organisatie die zelf in transitie is. Dat betekent dat de koers en de beelden van TransForum veranderden gedurende het proces. Zo verandert het beeld van IP's. In de tijd dat Green Valley wordt ingediend in de eerste projectenronde toetst de wetenschappelijke staf het project. Het is niet uitgebreid getoetst, omdat toetscriteria en 'code of conduct' er toen nog niet echt waren. Er is wel een screening van de WAR en MAR. Men vindt dan dat de samenhang tussen de onderliggende projecten ontbreekt en dat de projecten als dragers en argumentatie voor het IP moeten fungeren. Bovendien dienden zich rond het beslissingsmoment over Green Valley alternatieven aan voor het IP, zoals een LTO project.

"Er dienden zich in de beslissingsfase twee alternatieven aan die een veel consistentere aanpak hadden van participatie van deelnemers in verbredingsinitiatieven, dat door de wetenschappelijke adviesraad van TransForum als aantrekkelijker werd gekwalificeerd en onderzoeksmatig interessanter".

Verschuivende projectinhoud

Het project is in de beginfase breed geformuleerd en omvatte een 9-tal projecten. In de loop der tijd is enerzijds gepoogd meer focus aan te brengen, anderzijds kwam een aantal projecten niet van de grond, veelal door externe, institutionele factoren.

De invulling van de activiteiten veranderde ten opzichte van de wijze waarop dit was aangegeven in het goedgekeurde projectplan. TransForum voerde dit als argument aan in de afwijzingsbrief eind 2005 om het IP stop te zetten. Met name het feit dat financiering werd gevraagd voor al verricht werk werd negatief beoordeeld.

Dit leerpunt, dat juist een nul-fase in de voorbereiding van nieuwe coalities zeer belangrijk is om tot geaccepteerde coalities en dat deze kiemfase fragiel is, is door TransForum in volgende trajecten ingebouwd, bijvoorbeeld in IP Heuvelland.

"Een aantal oorspronkelijke onderdelen is uit het geactualiseerde projectvoorstel verdwenen. Een belangrijk deel van het nieuwe projectvoorstel bestaat uit nieuwe onderdelen waarvoor geen goedkeuring is verkregen".

Er waren, zo blijkt uit de genoemde stukken in de chronologische beschrijving, verschillende beelden bij de projectregisseur en Jaap Meijer, of het project nu was stopgezet, getemporiseerd of 'low profile' voortgezet.

Een aantal betrokkenen geeft aan dat het IP project niet goed gepositioneerd is en dat dit bovendien veranderde in de loop van het proces.

"Het IP is eerst neergezet als een project met verschillende fasen. Vervolgens werd het neergezet als IP + regioprogramma. Later als tiende project binnen het regioprogramma. Het IP is niet goed gepositioneerd".

Wat ook meespeelde was dat men achteraf een verzamelproject als Green Valley meer geschikt achtte als wetenschappelijk project voor monitoring van praktijkinitiatieven, dan als praktijkproject. Ondertussen had men een voorstel van LTO ontvangen dat een database van meer dan 700 initiatieven omvatte, dus ook voor ombouw naar een wetenschappelijk project was Green Valley minder interessant geworden.

Binnen de provincies bleek de oorspronkelijke aanpak om projecten te bundelen niet haalbaar.

“Als opzet van 10 projecten was het geen goede constructie, elk project had zijn eigen dynamiek en financieringsroute. De gebundelde aanpak en cofinanciering waren helaas onhaalbaar”.

Verschillen in taal

De gebruikte taal in het IP voorstel werd door de meeste betrokkenen als abstract en wollig ervaren en werkte niet inspirerend.

“Het IP was geschreven in teveel WUR jargon waardoor het te wollig overkwam. Bernhard Enklaar heeft een provinciale vertaling gemaakt”.

“Bij transitie is taal en tijd van belang. Een zekere temporisering is van belang, je moet het de tijd geven. Er werd teveel geschermd met abstracte taal op een hoog abstractieniveau. Taal is zo belangrijk!”.

Praktijk, beleid en wetenschap blijken verschillende werelden te zijn. Het verbinden van verschillende werelden door middel van taal, bleek een moeizame en belangrijke complicerende faalfactor in het proces. Het bleek lastig de formats voor TransForum en die voor de co-financiering van de provincie Gelderland op elkaar te laten aansluiten.

“De faalfactor is het niet aansluiten (door de aanvragers) op de denkwereld en de taal van het provinciale apparaat van exploitatiesubsidies en financiële samenwerkingsverbanden”.

Juist de functie van het IP hierin, inclusief een procesmatige benadering met veel kennis uitwisseling, met veel communicatie en de mediërende rol van de intermediairen, als ook de kenniswinst stond niet op het netvlies van de lezers. Deze projectinhoud is nooit echt geland.

“De wetenschappelijke taal van TransForum wordt niet begrepen door ondernemers en door ambtenaren. ‘Transitiedenken’, daar heeft de provincie niks mee. Ze vroegen: waarom moeten de universiteiten daarbij worden betrokken? Ik heb 2-3 verschillende versies moeten maken van het uiteindelijke IP. Je moet zelf een brug slaan tussen die werelden”.

“De opsteller van het projectplan IP Green Valley moest voortdurend laveren tussen de wetenschappelijke eisen en het eigen transitie jargon van TransForum, voldoen aan

beleidskaders van de provincie en de uitleg in 'jip en janneke' taal van plattelandsondernemers. Achteraf gezien een onmogelijke opgave".

Opvallend is dat commentaar op de werkbijeenkomst voor de evaluatie (18 september 2006), waar 'Joint fact finding' een belangrijk onderdeel vormde, werd gesteld dat "een dergelijke bijeenkomst rond het opstellen van het projectplan 2 jaar eerder had moeten plaatsvinden". De combinatie van partijen die aan tafel zaten en met elkaar constructief kennis uitwisselden had niet eerder zo bijeen gezeten!

6.2 Coalitievorming

Private samenwerking: geen hechte business community

Tijdens het proces is allereerst gepoogd een coalitie te vormen tussen betrokken ondernemers in de provincies Overijssel, Gelderland en Utrecht.

In de opbouw van deze 'business community' speelde Coöperatie Stadteland een belangrijke, bindende rol. Het commitment tussen ondernemers binnen de projecten was echter niet zo groot. Er werd contact gelegd door de initiatiefnemers met probleemhouders bij bijvoorbeeld Ommer Marke, Gelderse Vallei en Lokale Boer-consument-verbanden, maar er was weinig contact met directe ondernemers. Sommige projectleiders (Wageningse Eng) zagen niet de meerwaarde van het regioprogramma voor hun eigen project. Voor de vertaling van praktijkvragen zijn intermediairen nodig. De meningen waren verschillend of adviesbureaus die taak voldoende kunnen oppakken. Coöperatie Stadteland zag daarin een taak voor zichzelf.

"Je hebt intermediairen nodig. Mensen die het vertrouwen hebben van boeren. Dat zijn geen adviesbureaus".

Er ontstonden echter spanningen gedurende het proces tussen de private partijen die te maken hadden met verschillende belangen. Duidelijk werd dat Coöperatie Stadteland, Wickhill en Talentum verschillende belangen hadden. Op zich is dat logisch, maar die belangen werden onvoldoende expliciet gemaakt. Tevens werd de rol van intermediairen met kennis van beleid en ondernemerschap als communicatie middel niet gehonoreerd; en later door onderlinge concurrentie onderuit gehaald.

"De transparantie in de agenda's van private partijen was niet helder. Particulier advies (Coöperatie Stadteland, Wickhill, Talentum) met veronderstelde eigen agenda's wordt niet als voldoende transparantie informatie beschouwd door de provincie".

De uitvoering van projecten verschoof richting de adviesbureaus (eigenlijk intermediairen). Er werd een aparte Stichting Green Valley opgericht, los van de coöperatie Stadteland. De coöperatie Stadteland zag zichzelf als vertegenwoordiger van de ondernemers en vond dat het risico bestond dat adviesbureaus in plaats van boeren werden gesubsidieerd. Ook bestond de indruk bij de initiatiefnemers dat TransForum vooringenomen is ten aanzien van adviseurs die 'uurtje factuurtje' zouden rekenen. Feitelijk is het zo dat via de projecteisen

binnen BSIK de inbreng van adviseurs aan banden is gelegd, vanwege ervaringen met voorgaande ICES trajecten. De intermediaire en bindende rol tussen overheid en bedrijfsleven die adviseurs vaak spelen, wordt hiermee feitelijk ontkend. Adviseurs hadden tot dan toe nog alle inzet voor eigen rekening gedaan, terwijl toezeggingen van de provincie, TransForum en Noaber Foundation niet werden nagekomen of werden ingetrokken. Hun lef en ondernemerschap werd door alle tijd die verstreek onder zware druk gezet. Die druk werd door ambtenaren negatief en als emotionele chantage ervaren en werkte averechts op de besluitvorming. Juist toen die druk afnam kwamen afzonderlijke projecten los.

Met name bij de provincie Utrecht vond men het project te weinig vraag gestuurd en had men meer directe contacten gewild met deelnemers aan de projecten.

“Indien er één op één contacten waren geweest met de deelnemende partijen van de individuele projecten dan was er een gesprek mogelijk geweest. De coöperatie als intermediair, die te ver af staat van de projecten was geen goede gesprekspartner”.

Uiteindelijk starten 5 van de 9 geplande projecten binnen het regioprogramma. De andere 4 zijn niet opgestart om verschillende redenen. Wel zijn een paar algemene oorzaken aan te wijzen. Ten eerste heeft het regioprogramma een grote 'span of control'. Projecten zoals het Overijsselse ordeningsprojecten lagen qua netwerk wat buiten het directe blikveld van Green Valley waardoor minder hechte (informele) relaties konden worden opgebouwd.

“Men wilde geen pottenkijkers...Ik leerde ervan dat je bij processen van regionale ontwikkeling dicht bij huis moet blijven. Het werkt alleen als je een positie hebt in de regio en formeel en informeel contacten hebt”.

Een tweede oorzaak is dat de pro actieve, offensieve houding van Green Valley flink botste met de gevestigde instituten in de regio die al relaties hadden opgebouwd met de provinciale overheid. Bij het project de Smaak van de Streek werd bijvoorbeeld het projectvoorstel positief beoordeeld door de provincie Overijssel, er lag echter al een mandaat bij Stimulans om aan de slag te gaan met streekproducten.

Ten aanzien van het project rond de Ommer Marke (die meer kansen voor deze regio zag met verbreding dan wat werd verondersteld werd) was er weerstand bij de plaatselijke Leader+ groep waarin de gemeente Ommen en productieboeren zitting hadden en die tegen dit RO voorstel waren. Een concurrerend voorstel voor stoppers (in plaats van verbreders) kreeg wel steun.

Vanuit de provincie Gelderland zag men als probleem dat Green Valley zelf nog niet geïnstitutionaliseerd was.

“ De Stichting Green Valley ging redelijk als een olifant door de porceleinkast en omzeilde de 'gedwongen winkelnring' van de provincie bij organisaties als GLTO en GOBT”.

De initiatiefnemers toonden lef en leiderschap door zelf de uitvoering ter hand te nemen bij bepaalde projecten. Daardoor ontstond er concurrentie met de bestaande programma-

bureaus en andere organisaties die projecten op het gebied van plattelandsonwikkeling uitvoeren, zoals de Stichting Vernieuwing Gelderse Valley, Stimuland, Veluwestroom, GOBT en GLTO, en met andere adviesbureaus die al bij de projecten waren betrokken zoals bij het project over streekproducten.

“Enkele projecten speelden zich af buiten eigen regio (Gld) waar andere intermediaire partijen geen nieuwe spelers dulden en achter de schermen de besluitvorming in negatieve zin traineerden”.

Daardoor werd ook duidelijk dat het commitment van de achterban van de ondernemers niet sterk was en er sprake was van een opportunisme.

“Het commitment vanuit de ondernemersprojecten was ook niet altijd even groot. Er waren toen zo'n 15 bureaus bij betrokken. Organisaties als SPN dienden hun voorstel ten aanzien streekproducten ook via andere kanalen in”.

Het ambassadeurschap voor Green Valley, door een of enkele spraakmakers (vlagdragers, bijvoorbeeld in de combinatie van 3 gedeputeerden) is niet van de grond gekomen, wellicht in de weg gezeten door belangen en ego's.

Gebrek aan draagvlak in de publiek-private samenwerking

De wijze waarop de publiek-private samenwerking verliep kan worden gezien als de belangrijkste faalfactor in het proces van IP Green Valley.

De provincies zijn onvoldoende betrokken bij de totstandkoming van het IP. Daardoor ontstond een gevoel van 'not invented here', waardoor men zich niet betrokken voelde bij en weinig nut zag in dit wetenschappelijke project. Achteraf gezien had het projectvoorstel, volgens betrokkenen, beter samen met de provincies geschreven kunnen worden, gebaseerd op concrete projecten. Het voorstel was nu te complex, dichtgetimmerd en niet geschreven op basis van overleg, joint fact finding en echte betrokkenheid van de kernpartijen, waaronder de projectcoördinatoren, de intermediairen en de regionale overheden.

“Er is eigenlijk geen overleg geweest in de voorfase van het IP project, alleen ten aanzien van de co-financiering, dit was slechts beperkt overleg over het concept voorstel dat eigenlijk al heel compleet was. Het ging alleen om co-financiering, niet om meedenken”.

Daarnaast was er sprake van concurrentie tussen de rol die Coöperatie Stadteland en Stichting Green Valley wilden vervullen ten aanzien van het organiseren en coördineren van bottom-up initiatieven. In de woorden van een provinciale ambtenaar:

“Je moet zaken doen met de stakeholders zelf, partijen zo vroeg mogelijk betrekken en de provincie de rol geven van het organiseren van het bottom-up proces”.

Hier ligt één van de doelen van het IP, om juist de overheden langzaam te laten veranderen in echte regisseurs, die zien dat co-regisseurs in een veranderde maatschappij wellicht heel zinvol werk doen.

Genoemd is al de 'span of control' door samenwerking met drie provincies. Dit werd nog gecompliceerder doordat de initiatiefnemers contacten opbouwden op zowel bestuurlijk niveau (met gedeputeerden) als met hoger en lager geplaatste ambtenaren. Dit proces had eigenlijk onderdeel (O-fase) van het IP moeten zijn, maar dat was niet mogelijk omdat het project door TransForum was goedgekeurd onder voorwaarden, zoals commitment van de provincies. Het draagvlak daar was echter nog onvoldoende breed. Een kip-ei situatie dus.

"Jaap moest inhoud, financiën organiseren en opdrachtgevers tevreden houden, teveel ballen in de lucht houden".

Het regioprogramma heeft een integraal karakter. Dit botst met de sectorale organisatie binnen de provincies. Per provincie moesten ambtenaren van verschillende directies worden overtuigd van het nut van het programma. Op een gegeven moment onderhield Jaap Meijer vanwege de noodzakelijke co-financiering van projecten contacten met 10-15 (en ook nog eens wisselende) gemeentelijke en provinciale ambtenaren. Uiteindelijk probeerde de provincie Gelderland in 2005 dit probleem te verminderen door één interprovinciale klankbordgroep in te stellen. Ook hebben op een gegeven moment in het werkproces Rien Hilhorst van Wickhill en Harry Raemaekers als bestuurslid van Stichting Green Valley een intermediërende rol gespeeld.

Het aanvragen van co-financiering bij provincies liep via verschillende procedures en duurde lang. Uiteindelijk zijn voorstellen ingediend via 4 verschillende Leader+ groepen (projecten dorpsboerderij RO en Ommer Marke), Europese Doelstelling II gelden (project streekproducten, verbreding functies landgoed Hemmen, agro-toerisme en zorglandbouw), cultuurhistorische subsidies (Belvédère en Belvoir voor de Doesburger en Wageningse Eng). Met name het IP paste (aanvankelijk) niet bij de bestaande regelingen:

"De onderwerpen sloten niet goed aan bij de bestaande regelingen. Ik kwam het programma Leren voor Duurzame Ontwikkeling op het spoor. Dat was een nieuwe pot, daarmee konden voor enkele lastige projecten (waaronder locale boer consument verbanden en het IP) financiering vinden. Overijssel deed net zo".

De bijeenkomst van 13 september 2004 met de initiatiefnemers en 3 gedeputeerden en hun ambtenaren bleek cruciaal. De initiatiefnemers ervoeren een kink in de kabel. Vooraf was de verwachting dat het bestuurlijke draagvlak aanwezig was en dat één en ander slechts formeel bezegeld zou moeten worden.

Nadat de gedeputeerde van de provincie Gelderland eerder weg moest, kwamen er verschillende ambtelijke bezwaren over tafel, zoals de relatie met bestaande programmabureaus. Onderhuidse emoties, macht, oud zeer en persoonlijke verhoudingen speelden echter evenzeer een belangrijke rol (zie ook paragraaf 6.3).

Daarnaast is het aannemelijk dat de verhouding tussen gedeputeerden en ambtenaren met name in de provincie Gelderland een rol speelde (zie hierna: publiek-publieke samenwerking).

Toen duidelijk werd dat gedeputeerden niet konden scoren met het project, trok men zich terug. Duidelijk was en werd dat geen van de provincies leiderschap wilde tonen om zich op dat moment te committeren aan het project. De provincie Gelderland en Overijssel haakten niet af, maar het proces werd wel vertraagd.

“Er was weerstand bij de provincies. Ze zagen het abstracte wetenschappelijke onderzoek niet zitten, vroegen zich af wat de meerwaarde was voor de provincie. Met name bij Gelderland en Utrecht speelde dat...”

Het beeld ontstond bij TransForum dat Overijssel zich had teruggetrokken ten aanzien van het IP. Dit op basis van de brief van Jaap Meijer (Augustus 2005): *“De financiering voor het project komt dus nu van één provincie (Gelderland). De provincies Utrecht en Overijssel stellen hun bijdrage uit voor een volgende fase”*.

Dit staat echter haaks op het beeld bij de provincies zelf. De provincie Utrecht heeft zich nooit echt gecommitteerd aan het project, omdat men zelf de regie wilde voeren en men geen extra schakels wilde, temeer daar er al programmabureaus waren zoals LAMI. Gelderland benadrukte dat het project via de gangbare procedures moest worden ingediend. Overijssel gaf aan de volgtijdelijkheid belangrijk te vinden en eerst concrete projecten te willen starten en vervolgens het IP. Medio 2006 geeft Overijssel aan tijdens de workshop dat de gedeputeerde nog steeds positief staat ten opzichte van het project.

“Je moet eerst projecten ontwikkelen en dan de samenhang. Die volgtijdelijkheid is belangrijk. Als je de handen op elkaar hebt, zet iemand iets op papier en dien je het in. Die volgtijdelijkheid was echter zoek”.

“De provincie Utrecht had een belangrijke invloed op het proces i.v.m. het ‘kappen van de kabels’”.

De provincie Gelderland zag, nadat er in de loop van 2005 uiteindelijk 5 projecten werden gehonoreerd, weer ruimte voor financiering van de integrale benadering van het IP en heeft alsnog de kennisontwikkeling opgepakt.

Dat TransForum zich terugtrok is niet gecommuniceerd naar de provincies. De provincies hebben niet naar TransForum gecommuniceerd, alleen sporadisch via de projectregisseur. De provincie Gelderland heeft IP financiering beschikbaar gesteld en Overijssel vindt het medio 2006 nog steeds noodzakelijk dat het IP gebeurt, vooral nu men bezig is met Agrocluster Oost waarbinnen verbreding van de landbouw een onderdeel is.

“Ik vind het noodzakelijk dat het IP gebeurt. We hebben allerlei initiatieven in de provincie en als ambtenaren ons eigen netwerk, maar we missen de link met de kennisinstellingen. Er is geen stroomlijning van netwerken”.

Het rijk (Ministerie van LNV, directie platteland) subsidieerde Coöperatie Stadteland in 2003. Er waren regelmatige contacten met een vertegenwoordiger namens LNV van de Directie Regionale Zaken en met medewerkers van de directie Platteland en Landbouw. De provincies hadden in het begin van het proces de indruk dat LNV Green Valley actief ondersteunde. De contactpersoon was echter in het begin bij het proces wel betrokken, maar had een afwachtende rol en was later niet meer in beeld. Daarbij speelde een rol dat het Ministerie van LNV op dat moment bezig was met een reorganisatieproces en de vorming van de Directie Regionale Zaken.

In de tweede helft van 2005 zijn er enkele bijeenkomsten geweest in de Eemlandhoeve waar tevens vertegenwoordigers van het ministerie van LNV bij aanwezig waren, naast TransForum, en waar Jan Huijgen het concept Green Valley verhelderde.

Het motief van de provincie Gelderland om uiteindelijk eind 2005 het IP project wel te honoreren lag vooral in de uitdaging om gangbaar denken in het provinciaal apparaat ten aanzien van transities te doorbreken. Als knelpunten daarbij ziet de provincie dat:

- In reconstructieplannen verbreding vooral als PM post wordt gezien, ook door de landbouworganisaties.
- Nieuwe transitieopgaven wel worden erkend maar er nog geen hard beleid, fondsen of geormerkt geld voor is. Dat zal naar verwachting echter beter worden door de ILG gelden.
- Landbouwverbreding nog onvoldoende als plattelandsbeleid wordt herkend binnen de provincie. Ambtelijk aarzelt men ten aanzien van vernieuwingsideeën en nieuwe plattelandsfuncties.
- De verkokering van de ambtelijke organisatie niet aansluit bij het (geïntegreerde) transitie denken.
- In het veld pioniers aangemerkt worden als watjes door de 'gangbare boeren'.

Hier geldt de wet van de remmende voorsprong, eigenlijk kwam het IP te vroeg voor de provincies Overijssel en Gelderland. De randvoorwaarden zoals integraal werken en samenwerking tussen partijen waren nog niet aanwezig.

"Eigenlijk kwam het IP te vroeg, nu zou de tijd rijp zijn voor aspecten als educatieve activiteiten, burgerparticipatie en financieringsvormen en -stromen".

In 2006 zijn een aantal projecten van het regioprogramma in uitvoering. Daar zijn ook kennisinstellingen bij betrokken voor zowel specifieke als generieke (proces) kennis. De provincie Overijssel is enthousiast over het project lokale boer-consument verbanden. De publiek-publieke samenwerking is hier wel goed verlopen, mede doordat dit als een 'behopbaar' project wordt gezien, dat met enthousiasme en overtuigingskracht is gepresenteerd en concrete resultaten oplevert.

"Het LBC project is een kroontje op het werk, ten aanzien van inhoudelijke voorbereiding en financiering. Het is een voorbeeld van samenwerking tussen 2 provincies en

ondernemers (binnen en buiten de provincie), met het programma leren voor een duurzame ontwikkeling”.

Geen 'public community'

De publiek-publieke samenwerking was zeer beperkt. Er ontstond tijdens het proces geen 'public community'. Jan Huijgen organiseerde met name het contact tussen de provincies. Het interprovinciaal overleg verliep vooral via 1-op-1 contacten. Pas in november 2004 werd op initiatief van Bernhard Enklaar van de provincie Gelderland een interprovinciale ambtelijke werkgroep gevormd om Green Valley te begeleiden. Doel daarvan was om interprovinciaal contact te zoeken en een coalitie van 3 provincies te vormen voor facilitatie van Green Valley. Dit moest leiden tot een klankbordgroep van ambtenaren van 3 provincies.

“Doel van de klankbordgroep was: het volgen van dit beleidsveld, sturing geven en later meekijken onder de pannendecksels van het IP. Vanuit het idee: laat ons investeren in het onderlinge contact. Ondertussen kijken we ook of en hoe nieuwe projecten kunnen worden gefinancierd”.

Utrecht viel echter snel af. De werkgroep bleek bovendien te vrijblijvend, Gelderland kreeg de provincies niet georganiseerd en de discussie binnen de klankbordgroep ging vooral over geld en niet over de inhoud.

Verschillende respondenten geven aan dat de verhouding ambtenaren-gedeputeerden een rol heeft gespeeld. Enkele jaren terug speelde de affaire Scheerder in de provincie Gelderland waarbij een gedeputeerde was afgezet. Dit lijkt doorgewerkt te hebben tijdens het proces van Green Valley. Bij sommigen bestaat het beeld dat in Gelderland het publieke stelsel een 'trial in plaats van duaal stelsel' was geworden.

“Er was sprake van non-communicatie tussen ambtenaren en gedeputeerden. Gedeputeerden voerden een eigen koers. Het had ook te maken met macht van de ambtenaren. Dat schandaal heeft een zware impact gehad. Men is schuw gemaakt om lef te tonen, om te handelen. Lef en durf zijn zwaar afgestraft. Er was bijna een angst sfeer en het was ieder voor zich”.

Binnen Gelderland was er één enthousiaste trekker en verschillende ambtenaren betrokken. Men slaagde er echter onvoldoende om in de lijn, de afdeling landelijk gebied, voldoende betrokkenheid te realiseren. Gelderse ambtenaren geven aan dat de gemakkelijke toegang richting gedeputeerden en de 'boven-over strategie' op zich geen probleem was, maar dat Green Valley te snel wilde, onvoldoende discussie wilde voeren over het concept en te veel gericht was op het verkrijgen van subsidie. De ambtelijke speelruimte verkleinde door de route 'boven-over'. Bovendien committeerde de gedeputeerde zich buitenshuis wel, maar binnen de provincie niet.

“We hebben nu eenmaal geen blanco experimenterpotje. Alle projecten moeten gewoon de molen door. Zo'n traject kost tijd. Op Green Valley zat een grote tijds-klem, vanwege het

moeilijk verlopen van de rijkscofinanciering, zodat hier het beeld ontstond dat de aanvrager (adviesbureau) alleen maar uit was op de financiering van het eigen proces”.

De betrokken beleidsambtenaren in Utrecht waren vrij negatief over het project, met name zag men Green Valley als een nieuw programmabureau, concurrerend met bestaande instituten. In Overijssel was er draagvlak bij de betrokken beleidsambtenaar en gedeputeerde. Men stuitte hier wel op weerstand binnen het ambtenarenapparaat bij het zoeken van financiering en institutionele knelpunten bij de afzonderlijke projecten.

6.3 Wijze waarop partijen zich verbinden

Complexe regels en procedures en onrijpe TransForum organisatie

Green Valley had te maken met regels en procedures van zowel TransForum/BSIK en van de provincie.

De organisatie van TransForum was in 2004 nog in opbouw waardoor contactpersonen en werkwijzen wisselden. Zo waren eerst de wetenschappelijke directeuren prof. Theo Beckers (UvT) en later prof. Johan Bouma (WUR) aanspreekpunt voor de IP's, later verschoof dit naar de projectregisseur (Peter Smeets). Hoewel er in maart 2004 nog discussie was over de doelen en criteria van de IP's waren die ten tijde van indiening van het IP duidelijk.

“De aanloop van TransForum was problematisch. Op 12 februari 2004 was het BSIK programma pas formeel goedgekeurd. Materieel was er niets, alleen een maatschap en ideeën. Pas op 19 november 2004 kwam de beschikking af en de financiering”.

De complexiteit van de regels en procedures van BSIK/TransForum hebben zeker remmend op het proces gewerkt.

“De constructie van co-financiering was ingewikkeld, de rekenmodellen waren complex, tijdverslindend en ingewikkeld in cash en kind constructies”.

In meer abstracte termen geformuleerd:

“De regels waren remmend. De formats en het eisenpakket en de administratie hebben veel zwaarte en drukken op de prille kiemen. De randvoorwaarden zijn formeel en storen het subtiele proces van actoren waarbij elke actor zijn eigen belang heeft”.

Met name de ingewikkelde begrotingsregels, de randvoorwaarden die vanuit BSIK zijn gesteld, het uitgebreide format voor IP's en de criteria voor goedkeuring door het Bestuur leidden er toe dat de belangrijkste initiatiefnemer veel tijd, zo'n 250 uur voorbereiding, in het IP voorstel stak op eigen kosten.

Het TransForum programma werkt vrij bureaucratisch. Dat bleek opnieuw tijdens het schrijven van dit positionpaper een beperkte opdracht, waarvoor maar liefst vier verschillende formulieren moeten worden ingevuld en een accountantsverklaring (te betalen door de opdrachtnemer) moet worden geregeld.

Inmiddels is het IP format aangepast. Sinds juni 2006 wordt in het format ook aandacht besteedt aan de volgende onderwerpen:

- gevraagd wordt aan te geven wat de bijdrage van het project is aan: de innovatie strategie van het betreffende programma, het maatschappelijk belang en de vernieuwing van de kennisinfrastructuur;
- er wordt een stakeholderanalyse gevraagd waarin van elke deelnemende stakeholder moet worden aangegeven wat het belang is, de eigen inzet en hoe de betreffende stakeholder beter wordt van het project;
- er wordt gevraagd aan te geven hoe de leerervaringen uit het project worden geëxpliciteerd en hoe de monitoring en evaluatie zijn georganiseerd.

Het voordeel van een stakeholderanalyse is dat dit inzicht geeft in een ieders belang, dit inzicht was onvoldoende aanwezig tijdens het Green Valley proces. Ook de ontwikkeling in rollen en belangen en nut en noodzaak zijn niet kritisch beschouwd. De vraag blijft echter of de aanvullende wensen vanuit TransForum niet nog meer inzet van de initiatiefnemers vragen. Ook blijven er praktische knelpunten zoals de eis aan ondernemers om tijd te schrijven, en het structurele punt dat een groot deel van het geld naar kennisinstellingen gaat in plaats van naar ondernemers. Hiermee lijken ook andere IP's te worstelen²¹. De focus op kennisinbreng en kennisontwikkeling binnen en vanuit de IP's wordt door ondernemers en overheden niet als belangrijk onderkend.

De complexiteit van de aanvraag vertroebelde ook het beeld dat het in het IP om een werkproces ging, met vele leerpunten en met een iteratieve evaluatie, en niet zozeer om een project dat concrete producten opleverde.

“Het IP werd beschouwd als een samengesteld (gebundeld) studieproject en niet als een proces”.

De complexiteit van de BSIK regels betekent dat 'gewone' ondernemers het schrijven van een IP voorstel moeten overlaten aan gespecialiseerde bureaus. Er werden uiteindelijk een zevental verschillende en steeds uitgebreidere versies van het IP voorstel geschreven door bureau Talentum, van begin 2004 tot en met de indiening van de definitieve versie in september 2004.

Tegelijkertijd is echter de inzet van adviesbureaus aan regels gebonden, maximaal 10% van het budget mag besteed worden aan consultants. Dit was bij Green Valley een knelpunt. De 'opbrengst' in de vorm van BSIK subsidie kan maar beperkt terugvloeiën naar ondernemers, en moet met name besteed worden aan onderzoek door kennisinstellingen.

Het project, dat in feite nooit officieel is gestart, werd tijdelijk stilgezet in het najaar van 2004 toen duidelijk werd dat de benodigde co-financiering van de provincies niet snel rond zou komen. Dit had vooral te maken met procedures die bovendien per provincie verschillend waren. In een brief van de provincie Gelderland wordt gesignaleerd dat de private partij Stichting Green Valley 'ver voor de troepen uit' kosten maakt, die deze partij

²¹ Mondelinge mededelingen van betrokkenen bij IP Heuvelland en IP Nieuw Gemengd Bedrijf aan de auteurs.

eigenlijk in die mate niet kan en zou hoeven dragen en dat de Stichting veel werk heeft verzet ten aanzien van 'voorbereiding, afstemming en overleg'. Het IP zou in eerste instantie gefinancierd worden uit het Europese Leader + programma dat de provincies Gelderland en Overijssel gezamenlijk beheren. De lokale en regionale projecten zouden uit andere bronnen gefinancierd worden.

Door de provincie Gelderland is gepoogd de Leader+ procedure te omzeilen en sneller tot de beschikbaarstelling van de gevraagde middelen te besluiten (laatste GS vergadering van 2004). Dat is echter niet gelukt omdat "*gevreemde onderbesteding een te gering argument bleek te zijn voor deze spoedgang van zaken, en om de Leader-companen-in-het-veld niet te zeer te frustreren en later schade qua draagvlak op te lopen*"²².

"Met name in Overijssel was die bottom-up aanpak lastig. Cofinanciering moest dus via meerdere potten worden geregeld, aangezien de betrokken plattelandsondernemers weinig geld hadden. Zo ontstond een situatie met veel potjes, procedures, ambtenaren, afbreukrisico".

De zoektocht naar financiering was lang en moeizaam. Er is lang strijd gevoerd tussen het Europa loket van de provincies Gelderland en Overijssel die verschillend georganiseerd waren. Er lag geld klaar van de provincie Overijssel, maar er moesten eerst concrete projecten komen en verbindingen worden gelegd binnen de provincie.

"Achteraf had ik misschien eerder moeten ingrijpen ten aanzien van de procedure. Nu ging het IP project van de Europese Doelstelling 2 regeling, waar de geldpot leeg bleek, naar de POP regeling, waarvoor Gelderland geen geld meer had, naar verschillende Leadergroepen. Je moet daarbij ook steeds opnieuw mensen warm maken en bij de les houden".

Ook de Leader + procedure verliep moeizaam. Dit betekende dat het voorstel voorgelegd moest worden aan vier verschillende plaatselijke Leader+ groepen, die de provincies Gelderland en Overijssel adviseerden. De coördinator van Leader oost gaf het project geen prioriteit. Ook ging het vaak over de financiën in plaats van over de inhoud.

In Overijssel was in eerste instantie 12.000 euro voor het IP gereserveerd uit een regeling voor duurzame agrarische bedrijvigheid. Dat is later besteed aan het project Lokale boer-consument verbanden (LBC) binnen het regioprogramma. Voor het IP werd geld gezocht bij het programma Leren voor een Duurzame Ontwikkeling. Ten aanzien van het LBC-project betrof het twee beschikkingen die weer in elkaar geschoven moesten worden.

"De provinciale middelen organisatie sluit niet aan bij het provinciaal beleid".

Ook de timing speelde een belangrijke rol, het momentum vervloog. De betrokkenheid van allerlei spelers in het veld, die om niet inzet pleegden, op basis van een perspectief van serieuze en gefinancierde samenwerking, werd langzaam onderuit gehaald. Door de vertraging bij de provincies dreigde de houdbaarheidsdatum van de TransForum financiering te verstrijken. Vandaar dat de betrokken ambtenaar van de provincie Gelderland in een brief op 15 december 2004 aan de projectregisseur verzoekt om de

²² Brief van de provincie Gelderland aan Peter Smeets, 15-12-2004.

financiering nog 3 maanden vast te houden. Eind september 2005 was duidelijk dat de co-financiering van Gelderland in principe rond was en GS besluitvorming in de maak was. Op dat moment, zo blijkt uit mailverkeer eind september, bestaat het beeld bij de initiatiefnemer dat de co-financiering van Overijssel en Gelderland in het najaar van 2005 rond komt en dat de IP-cofinanciering van TransForum veilig is gesteld. Jaap Meijer drong aan op een besluit en maakte een aangepast projectplan om de co-financiers te committeren. Echter, toen uiteindelijk de co-financiering van Gelderland op 14 december 2005 door GS werd bekrachtigd, besloot TransForum tijdens de bestuursvergadering op dezelfde dag het project niet voort te zetten.²³.

Tijdens de uitvoering van deze procesevaluatie in de zomer van 2006 wisten de betrokken provincies nog niet van de afwijzing van TransForum. TransForum wist op het moment van afwijzing niet dat de co-financiering van Gelderland definitief rond was en dat de provincie Overijssel zich niet had teruggetrokken (men kende alleen de brief van Jaap Meijer daarover). Dit geeft aan dat de communicatie over het IP door de initiatiefnemers onvoldoende was en dat ook niemand hiervoor de verantwoordelijkheid nam. De communicatie verliep via de 'flessenhals' van de initiatiefnemers die regie wilden houden, maar brede communicatie niet hadden georganiseerd.

Afnemende energie, motivatie en draagvlak

De motivatie voor het regioprogramma Green Valley was er zeker in het begin van het proces bij zowel de initiatiefnemers als de provincie. Met name een ambtenaar van de provincie Gelderland stak zijn nek uit voor Green Valley.

De motivatie voor het IP lijkt vanaf het begin niet zo groot te zijn geweest bij de provincies. Er was weerstand omdat men de meerwaarde van abstract, wetenschappelijk onderzoek niet zag zitten, met name Gelderland en Utrecht.

Eén van de initiatiefnemers, Jan Huijgen verloor zijn motivatie naarmate het IP projectplan ingewikkelder en meer detaillistisch werd en meer verschillende versies moesten worden geschreven conform het format van TransForum. Hij ervoer hij het proces als te bureau-cratistisch waardoor hij in zijn rol als 'inspirator' afhaakte.

"Het is te ingewikkeld gemaakt. 'Keep it simple' is mijn motto, anders raak je verstrikt in detailvragen.....Als het te ingewikkeld wordt qua aanpak, dan ga ik met andere dingen aan de slag".

Een respondent vindt dat Green Valley een voorbeeld had kunnen nemen aan Food Valley, waar het accent ligt op ontwikkeling van ideeën, samenwerking en draagvlakvorming, terwijl Green Valley zich richtte op de ontwikkeling van concrete projecten. Juist het idee om samenwerking en draagvlakvorming als onderdeel van de procesbenadering van het IP te organiseren, werd niet gehoord.

De mede-initiatiefnemer had de hoop dat een bottom-up proces met innovatie nu juist goodwill bij de probleemhouders (overheden) zou opleveren.

²³ Wel werd besloten onderhavige procesevaluatie uit te voeren.

“Het aardige van Green Valley is nu juist dat Green Valley een bottom-up benadering was in multifunctionele landbouw in tegenstelling tot de top-down insteek van Food Valley die voortborduurde op het mainstreamdenken van productielandbouw. Dat nota bene TransForum, met een missie om transitie te faciliteren op het gebied van duurzaamheid en landbouw en dan ook nog eens op le moment suprême de stekker uit IP heeft gehaald is voor mij nog steeds onbegrijpelijk. TransForum zou hebben moeten constateren dat een bevalling aanstaande was. Dit getuigt van een gebrek aan visie en feeling voor veranderingen die op komst waren. Nu blijkt dat dit echte pionieren voorbij is en mogelijk, mede door de agendering door IP(!), dit dus zijn effect heeft gehad. Een bevalling heeft spontaan plaatsgevonden, maar vrijwel geheel op eigen kracht en dus zonder ‘vroedvrouw’. Immers, de door IPO gesignaleerde behoefte aan een integrale benadering (van verbrede functies naast productielandbouw) is nu door de onlangs door het Ministerie van LNV ingestelde Taskforce Multifunctionele Landbouw bevestigd. Ik zelf ben nu geïncorporeerd in een trendsettende landbouw en zorgsector en kijk met verbijstering terug...”

TransForum kreeg echter een steeds minder positief beeld van het project .

“Als TransForum kregen we het gevoel dat overheden vooral werden gezien als subsidiegevers en dat de initiatiefnemers met uitgewerkte plannen naar de overheden gingen. Dat is een verkeerde start”.

Groot netwerk maar geen optimale persoonlijke verhoudingen

Een kracht van Green Valley is het brede netwerk en de vele persoonlijke contacten die men onderhoudt met private en publieke partijen en kennisinstellingen op verschillende niveaus. Enkele ambtenaren maakten zich sterk voor Green Valley.

Het feit dat men rechtstreeks contact had met bestuurders en bestaande organisaties en de GOBT, GLTO en programmabureau Gelderse Vallei omzeilde, riep echter in toenemende weerstand op.

“Er was ook veel tegenwind bij programmabureaus die niet het overzicht hadden en hun eigen streekclientèle. Door de haast-toonzetting van Jaap Meijer kwam er zand in de molen.”

Persoonlijke gevoeligheden tussen mensen op privaat en publiek niveau speelden ook een belangrijke rol.

“Er was kinnesinne tussen aanbieders van streekproducten, geen besef van de noodzaak tot bundeling”.

“Op het laatst speelden gevoeligheden tussen ambtenaren een rol, het proces duurde te lang”.

Er was geen optimale vertrouwensrelatie tussen de initiatiefnemers en de projectregisseur van TransForum. Vanuit zijn persoonlijke insteek hangt hij een ander landbouwperspectief

aan, dan dat van Green Valley. Hij maakte daar overigens ook geen geheim van en stelde: "Laten we Green Valley gebruiken om de ervaringen van 150 verbredende ondernemers wetenschappelijk te monitoren en daar conclusies uit te trekken".

Ook was er sprake van 'oud zeer' tussen de Coöperatie Stadteland en de provincie Utrecht. De persoon van Jan Huijgen riep irritatie op met aanbodgerichte subsidieverzoeken richting de provincie Utrecht. De opstelling van de provincie Utrecht die zijn effect op de andere provincies had, verklaart ook deels dat de Stichting Green Valley, die al te maken had met een complexiteit aan subsidierelaties, uiteindelijk meer voor een eigen koers koos, en losser kwam te staan van Coöperatie Stadteland.

Het beeld ontstond bij TransForum en een aantal provinciale beleidsambtenaren dat Green Valley meer dreef op de motivatie en hobby van de initiatiefnemers dan dat het een breed door ondernemers gedragen concept was.

Cruciale emoties

Emoties speelden een belangrijke rol tijdens het proces. Met name bij de belangrijkste initiatiefnemer ontstond irritatie en boosheid, omdat het verkrijgen van goedkeuring en draagvlak bij provincies en TransForum veel tijd en moeite kostte.

"Ik voelde irritatie, voelde me in mijn integriteit aangevallen. Ik was narrig. Er moesten vervolgens veel brieven geschreven worden. Ik werd het bos ingestuurd en het probleem om de ambtenaren te overtuigen werd bij mij neergelegd. Ik heb vervolgens veel verschillende IP versies geschreven en brieven naar ambtenaren".

Het feit dat kosten van de voorbereiding (250 uur alleen voor IP, nog afgezien van de tijd voor de andere regionale projecten) voor rekening kwamen van de initiatiefnemer die vanuit zijn eigen adviesbureau (Talentum) opereerde creëerde veel emotionele spanningen. Tijdens de bijeenkomst met gedeputeerden in september 2004 gaf hij aan onder zware financiële druk te staan, wat echter juist averechts werkte bij de ambtenaren. De morele chantage die werd ervaren, ondergroef de zakelijkheid en waardeverrijheid. Coaching om dit te neutraliseren, vanuit vele betrokken deelnemers in het speelveld, resulteerde in geen effect.

"...kort daarvoor was namelijk een toezegging van een ambtenaar en daarop verzonden factuur voor de procesgang door een hogere ambtenaar weer overruled"

"...Mijn antwoord was dat we om reden van persoonlijke financiële nood natuurlijk nooit de eigen subsidiesystematiek kunnen aanpassen, versnellen of zo".

Emoties speelden ook een rol tijdens contacten tussen TransForum en andere projectleiders tijdens de bijeenkomst in de herfst van 2005 in den Haag waar onderlinge kennismaking centraal stond. Er waren slechts een handjevol projectleiders aanwezig. Terwijl men zich enerzijds in de watten gelegd voelde doordat men stapels visitekaartjes e.d. ontving, werden anderzijds veel klachten geuit op een 'muur met grieven'.

Met name de driedaagse bootreis die TransForum samen met WING/Alterra in november 2005 organiseerde schoot Jaap Meijer als initiatiefnemer in het verkeerde keelgat. Hij had het gevoel dat het een dwingend programma was, eenzijdig gericht was op high-tech transitie, waarbij er te weinig tijd was voor mensen uit de praktijk om hun verhaal te doen en daarop feedback te krijgen. De verwachtingen waren niet conform de meervoudige doelstelling van de bijeenkomst. De persoonlijke verhoudingen tussen TransForum en de initiatiefnemer van IP Green Valley liep een extra deuk op tijdens deze bootreis. Verongelikt gedrag heeft bij de TransForum commissies meer kwaad dan goed gedaan.

Ineffectieve wisselwerking tussen formele en informele contacten

In dit project valt op dat informele contacten een belangrijke rol speelden in de private samenwerking, in de publiek-private samenwerking en in de contacten met kennisinstellingen. Op het moment dat de co-financiering geregeld moest worden bij de provincies werd een formele weg gevolgd via de standaard procedures. Het onderlinge contact tussen de provincies ontstond met name door de instelling van een klankbordgroep 17 november 2004. Dit was een informele club²⁴.

Er waren veel contacten via de initiatiefnemers maar minder dwarsverbanden tussen betrokkenen. Er is een chronisch gebrek geweest aan gezamenlijke uitwisseling van gezichtspunten en mogelijkheden, die misverstanden en vooringenomenheid hadden kunnen voorkomen.

“De initiatiefnemers fungeerden als een smalle ‘flessenhals’, waarbij ‘van boven en van onderen werd geduwd en getrokken’ en waarlangs de informatie kwam, daardoor werden mogelijke communicatieve dwarsverbanden en de aanwezige kracht van betrokken ondernemers onvoldoende benut”.

Het contact met het bestuur van TransForum was sporadisch en formeel. Het project leek daardoor nooit echt te gaan leven bij TransForum. Contacten verliepen via de projectregisseur, vooral telefonisch. Na de zomer van 2004 had men de handen vol aan de BSIK regels. Tijdens veelal officiële contactmomenten met TransForum, waren er volgens de initiatiefnemers weinig mogelijkheden om elkaar te leren kennen en het project toe te lichten... Aan de andere kant wekte de initiatiefnemer weerstand op door over zijn persoonlijke situatie te praten, die onlosmakelijk verbonden leek met de toekomst van Green Valley.

De afstand tot de praktijk en het gebrek aan (informeel) contact met het bureau van TransForum hebben bijgedragen aan het stopzetten van het IP. Daarnaast was er geen contact tussen de co-financiers onderling, dus tussen de provincies en TransForum, mede op verzoek van de initiatiefnemers die hierover een zekere regie wilden voeren.

“Er is absoluut geen contact geweest tussen de co-financiers (TransForum en provincies), geen heldere en vloeiende communicatie en ik heb dus niet gezien dat er commitment was,

²⁴ met Nettie Aarnink en Gerrit Valkeman van de provincie Overijssel, Madeleine Gerritsen van de provincie Utrecht, Sandra Veerman en Bernhard Enklaar van de provincie Gelderland en Arjan Vriend, Harry Raemaekers, Jaap Meijer en Rien Hilhorst vanuit de aanvragers.

bestuurlijk en ambtelijk. Noch vanuit TransForum, noch vanuit de provincie hebben co-financiers elkaar opgezocht”.

Het gebrek aan contact bevorderde de motivatie van de provincies bepaald niet. Tijdens de afwijzing is wel door de projectregisseur een uitgebreid telefoongesprek gevoerd met de ambtenaar van de provincie Gelderland en is hun gevraagd naar hun motieven en het perspectief. De provincies hadden echter naar hun zeggen nauwelijks een beeld van TransForum, en ook de kennisinstellingen waren voor hen weinig zichtbaar. De weinig pro-actieve houdingen vice versa, en het niet honoreren van interventies daarin door initiatiefnemers, is daar debet aan geweest.

Enkele ambtenaren hierover:

“Er is geen contact geweest met wetenschappelijke instellingen, noch met TransForum, niet passief, noch pro-actief”.

“Ik kreeg eens iemand van de WUR aan de lijn, die zei dat we traag waren. Ja, sorry, ik ben aangenomen om de regels te volgen, en niet terstond naast me neer te leggen”.

Wat daarbij een rol speelde was dat de rol van TransForum zelf veranderde. De ambitie van de organisatie is verschoven: *“van een organisatie met een pot geld waar uitgewerkte projectvoorstellen kunnen worden ingediend naar een investeringsmaatschappij die katalysator is van werkprocessen en partner in business”.* Ten tijde van Green Valley (tweede helft 2004) fungeerde TransForum echter nog te weinig pro-actief en faciliterend.

“Tot dan toe was het geknutsel en voorfinanciering met alle onduidelijkheden van dien”.

6.4 Bronnen

Gebrek aan voorfinanciering en co-financiering

De BSIK regels staan geen financiering toe van de voorbereiding of voorfinanciering bij projecten. De kosten voor de voorbereidingsfase van het IP tot en met indiening begin juli 2004, evenals de aanpassing van het projectplan tot september 2004, kwamen dus voor rekening van de initiatiefnemer. Het financiële risico lag bij de initiatiefnemers, met nadruk op één persoon.

In het geval van Green Valley kwamen de initiatiefnemers onder financiële druk te staan.

“Op een gegeven moment werkt de inzet tegen je. Pioniers worden gestraft, omdat hun voorinvestering niet vergoed wordt”.

Na de voorlopige goedkeuring van TransForum ontstond in feite een 'kip-ei' situatie. Door de aanvullende voorwaarden kwam er nog geen financiering van TransForum, terwijl voor het uitvoeren van een aantal activiteiten zoals draagvlakvorming, procesbegeleiding en coaching en het schrijven van een positionpaper er wel financiering nodig was.

Volgens de BSIK regels dient 45% van het project gefinancierd te worden door private partijen. De verbrede plattelandsondernemers (meestal niet kapitaalkrchtig) brachten wel inzet in kind in, maar geen cash. In een situatie waarin grote investeerders uit het bedrijfsleven participeren zoals het geval was bij eerdere BSIK programma's hoeft dat geen probleem te zijn. Bij verbrede landbouw, zoals het geval is bij Green Valley, waarbij veel kleine ondernemers met weinig financiële draagkracht participeren, is dit in principe een probleem, dat in dit geval ondervangen zou worden door de co-financiering van de provincies.

Daarnaast dient volgens de BSIK regels 55% van de projectmiddelen terug te vloeien naar kennisinstellingen waardoor particuliere adviesbureaus zoals Talentum de projecten niet zelf kunnen trekken en daarmee te weinig revenuen terugzien van hun inzet. Dit was één van de redenen waarom Alterra/Wing als procesbegeleider en kennisleverancier over een nieuwe benaderingswijze van regionale processen werd ingeschakeld en Telos als schrijver van een position paper, aangezien Alterra/Wing en Telos /Universiteit van Tilburg wel kennisinstellingen zijn.

Green Valley was dus een complex regionaal proces, vanwege de complexe basis-financiering van TransForum, vanwege een cofinanciering door 3 provincies en een afwachtend ministerie van LNV (die de coöperatie Stadteland financieel ondersteunde en daarvan eerst de revenuen wilde zien) en zonder veel beleid over bovenregionale kennisopbouw, waarbij argumenten, zoals 'onderzoek financiert zichzelf maar, werden geopperd.

De initiatiefnemers hadden naar hun zeggen achteraf gezien beter eerder af kunnen haken.

Diffusie van de macht

Uit de interviews wordt duidelijk dat de initiatiefnemers de meeste invloed hebben gehad op het proces. Dat waren in het begin Jan Huijgen en Jaap Meijer. Later Jaap Meijer, Rien Hilhorst en Harry Raemaekers. De initiatiefnemers hadden informele macht en toegang tot bestuurders wat soms irritatie oproep bij de ambtenaren.

Daarnaast had een ambtenaar van de provincie Gelderland, Bernhard Enklaar een belangrijke trekkende en initiatiefnemende rol om publieke partijen over de streep te trekken, maar onvoldoende macht om de zaak te versnellen. Hij had weer te maken met de formele macht van zijn superieuren.

In complexe regionale processen blijkt sprake te zijn van een diffusie van de macht op overheidsniveau, waardoor publiek-private samenwerking wordt belemmerd.

De macht om het IP van start te laten gaan berustte in de eerste plaats bij de 3 provincies die met de verplichte co-financiering een belangrijke sleutel in handen hadden. Met name een ambtenaar van de provincie Utrecht 'kapte de kabels door'.

"..En de provincies Utrecht en Overijssel zaten te wachten op Gelderland. Echter, de gedeputeerde (van Gelderland) durfde na de bijeenkomst in het Paushuis zijn nek niet mee uit te steken, zodat er een impasse kwam. Het was alsof er zand in de raderen gestrooid werd".

Daarnaast heeft TransForum een cruciale rol gespeeld door allereerst ontbindende voorwaarden te verbinden aan de goedkeuring van het IP in 2004.

Ten tweede door niet zelf een regisserende rol te spelen. Daar waren in ieder geval twee mogelijkheden voor: in de begin fase toen nieuwe clubs ontstonden zoals de Stichting Green Valley en de totale motivatie verminderde.

“Ten tijde van het ontstaan van nieuwe organisaties zoals de Stichting Green Valley dreigde de verbinding met de stakeholders en energie minder te worden. Toen had TransForum een pro-actieve rol moeten spelen”.

Daarnaast was ook een mogelijkheid, het moment dat de toegezegde co-financiering van de provincies stakte. Er is op dat moment ook hulp aangeboden, door mensen met macht en invloed in te schakelen om de provinciale subsidie voor elkaar te krijgen. TransForum (de projectregisseur) bood concreet aan met de betrokken provincies te gaan overleggen.

“Ik kreeg dit [de problemen met co-financiering] te horen in oktober/november. Ik meldde in het bestuur van TransForum dat er troubles waren. Ik heb er ook met Rudy Rabbinge over gesproken. Is het nodig dat ik contact opneem met Harrie Kereweert vroeg hij. Jaap zei: we willen niet dat TransForum iets onderneemt, het is niet handig om nu een boven-over aanpak te volgen. [Dat was de eerste keer] We hebben Jaap nadrukkelijk gezegd, [de volgende keren tijdens enkele telefoongesprekken in die tijd] dat we via het netwerk van de TransForum mensen graag wilden helpen om de provincies op andere gedachten te krijgen maar dat we dat niet op eigen initiatief zouden doen”.

De aangeboden hulp werd echter afgewezen door de initiatiefnemers, want deze verwachtten op dat moment geen heil van een 'boven over' strategie. Andere betrokkenen bevestigden ook dat zo'n strategie niet gewerkt zou hebben, aangezien er al contacten op hoog niveau met gedeputeerden waren. Bovendien speelden partijpolitieke verschillen een rol. Wel had volgens verschillende betrokkenen een vertegenwoordiger van TransForum aanwezig moeten zijn bij cruciale bijeenkomsten, zoals die in oktober 2004. TransForum was voor deze bijeenkomst echter niet voor uitgenodigd maar op de hoogte ervan gesteld. De gekozen rol van TransForum werd mede beïnvloed door de project review van MAR en WAR, waarna het bestuur besloot niet alsnog een initiërende rol te nemen.

TransForum heeft tenslotte op een volgens verschillende zeer ongelukkig moment het project beëindigd' eind 2005, op dezelfde dag dat GS van Gelderland de co-financiering goedkeurde van het IP.

“het is spijtig dat de essentie van het ICES KIS verhaal van verwetenschappelijking en monitoring niet is gerealiseerd. TAG had zich moeten realiseren dat (nog meer) geduld nodig was voor realisatie van draagvlak voor een dergelijk verzoek”.

Zeer beperkte rol kennisinstellingen en TransForum in netwerken

De kennisinstellingen speelden nauwelijks een rol in het proces. Door Wing/Alterra werd een offerte ingediend maar deze kon niet gehonoreerd worden omdat het project formeel

nog niet was goedgekeurd door TransForum. De voorinvestering om tot een gezamenlijke gedragen procesaanpak in de nulfase te komen, met de initiatiefnemers is niet gehonoreerd. Juist de aanpak om in plaats van vele één-op-één contacten, efficiënter tot draagvlak van het initiatief te komen bij alle co-financiers, is niet doorgezet.

“De kennisinstellingen hebben in het hele verhaal geen participerende rol gespeeld”.

Zowel de kennisinstellingen als TransForum zelf waren niet zichtbaar voor de provincies.

“Ik heb nooit wat gezien of gemerkt van de kennisinstellingen die achter het IP zaten. Die waren niet zichtbaar. Ik heb ze gemist. Ik heb niets gezien van de rol van TransForum. Er waren regelmatig contacten tussen de projectregisseur en de gedeputeerde in 2005. Waarom zijn toen geen coalities gesmeed?”.

Het verbinden van netwerken blijkt een belangrijke voorwaarde voor integrale regionale ontwikkeling. Hier ligt volgens betrokkenen een rol van TransForum²⁵. Die daartoe aanbevolen had Wing/Alterra als expert in het project te halen.

“ TransForum zou aandacht moeten besteden aan het verbinden van netwerken. Het is belangrijk om netwerken gemeenschappelijk te maken en uit te wisselen. Ook de partijen waar je het voor doet erbij betrekken. Wij (de provincie) willen meegaan in het leren kennen van elkaars netwerken”.

6.5 Regimes en logica

De logica van de indieners strookte vaak niet met de logica van overheden. Zo is een voorwaarde van de Leader-regeling dat deelnemende bedrijven binnen de grenzen van de Leader-gebieden vallen, aangeduid met postcodes.

“Problematisch was ook de kwestie van de postcodes, we hebben met een loep gekeken welke bedrijven binnen en buiten een postcodegebied vielen. Waar de Wageningse Eng stopte, begon het Leader gebied.

De logica strookte dus niet met wat we wilden. Een verkeerde logica is ook dat er aan het einde van een jaar ineens geld is. Niet duidelijk is wat de criteria zijn voor projecten. Je bent afhankelijk van de goodwill van ambtenaren, dat zou niet zo moeten zijn”.

Het overbruggen van spanningen tussen verschillende vormen van logica vraagt vooral om energie en inspiratie. Dit werd echter belemmerd door de bestaande institutionele structuur van overheden en belangenorganisaties in Utrecht, Gelderland en Overijssel. Die structuur kan worden gezien als deel van een ‘ruraal regime’, een stelsel van dominante praktijken, regels en belangen, waarin bepaalde beelden en opvattingen ten aanzien van transitie van het platteland centraal staan. Het is erg moeilijk om nieuwe concepten zoals Green Valley

²⁵ Volgens de projectregisseur kan TransForum dit niet. Dit zou de rol van de procesmanager geweest moeten zijn.

voor het voetlicht te krijgen, concepten die zowel bestaande denkwijzen als procedures doorbreken als anticipeerden op het nieuwe EU-plattelandsbeleid en de Taskforce Multifunctionele Landbouw.

Eigen aan een transitie proces is vertrouwen om andere denkwijzen en handelwijzen toe te laten en vertrouwen te hebben in elkaars handelen. De verschillen in denken en handelen (within and between) in de groep van initiatiefnemers, de achterbannen binnen de projecten, de overheden, ambtelijk en bestuurlijk en de aanpak en werkwijze van kennisleveranciers zijn niet met elkaar in verband gebracht. Daarmee zijn de verschillende logica's niet met elkaar geconfronteerd

Hier past de filosofie van TransForum (Henk van Latesteijn) dat omgaan met verschillende wisselkoersen tussen de verschillende vormen van logica, met hun eigen winsten in kennis, macht, invloed of geld de grote uitdaging is in dit type trajecten²⁶.



Foto: Henk van Latesteijn en Rik Eweg

²⁶ Zie ook: J. Rotmans (2006). Symposium ter gelegenheid van het afscheid van Jan Dirven, Ministerie van LNV, den Haag, 4-9-2006.

7 Leerervaringen

Onderstaande punten zijn een samenvatting van de leerervaringen die tijdens de workshop op 18 september met de belangrijkste actoren zijn geformuleerd.

Vormgeving van het project: 'Keep it simple'

Bezint eer ge begint en schrijf een niet te complex projectvoorstel. Bekijk goed welke partijen en voertuigen wel en niet nodig zijn om de beoogde doelen te realiseren. Hou vast aan de oorspronkelijke boodschap en communiceer die sec en helder op basis van concrete activiteiten. Gebruik heldere taal die voor meerdere doelgroepen (beleid, wetenschap, ondernemers) begrijpelijk is.

Organiseer het proces: 'De softstuff is the hardstuff'

Laat vanaf het begin (0-fase) een onafhankelijke partij het proces organiseren. Daarvoor is 'zaageld' nodig. Breng vanaf het begin (de 0-fase) de arena met stakeholders bijeen, waarbij co-financiers als volwaardige actoren in het proces worden beschouwd. Maak een draagvlak analyse, met inzicht in rollen en verantwoordelijkheden. Formuleer gezamenlijk de probleemdefinitie en de vraag, zodat mensen zich mede- probleemeigenaar voelen. Juist het relationele proces tussen de betrokken (softstuff, vertrouwen) goed organiseren in bijvoorbeeld 'spiegelsessies' waarbij verwachtingen worden geëxpliciteerd en beelden gedeeld. Het proces kan in feite worden geduïd met de metafoor van de veiling die de randvoorwaarden creëert maar zich niet bemoeit met de handel. Koppel de essentiële verbindingen tussen mensen in het netwerk en vertrouw erop dat hieruit meer continue contacten ontstaan, ook los van de oorspronkelijke initiatiefnemers. Juist in informele netwerken met face-to-face contacten komt men vaak gemakkelijker tot samenwerking. Expliciteer de (strategische) belangen en rollen van mensen. Bouw go-no-go momenten in waarbij gecheckt wordt of er voldoende draagvlak en energie is.

Creëer vitale coalities: Inspiratie en energie zijn cruciaal

Draagvlak ontstaat bij bestuurders als er sprake is van een bondig, helder verhaal dat met overtuiging wordt gebracht door mensen die een gezicht hebben, zowel trekkers als vaandel dragers. Een proces bloedt dood als het alleen mentaal is. Haak tijdig af als het inzicht ontstaat dat er doodlopende wegen in worden geslagen of het moeizaam loopt. Die boodschap, die vaak pijnlijk is, kan beter direct gegeven worden dan te lang proberen om door te gaan. Voor vitale coalities is het creëren van de juiste relationele en inhoudelijke

afstand tussen partijen nodig. Inspiratie en energie staan op gespannen voet met regels, bureaucratie en management. Benut de energie en kracht die er is, in dit geval de behoeften van ondernemers in de praktijk. De projecttrekkers blijvend betrekken, waarmee er directe terugkoppeling met de maatschappelijke vraag is.

Het Droste effect: kansen en knelpunten spelen op meerdere niveaus

De institutionele weerstanden waar partijen op lokaal niveau mee te maken hebben, vinden ook plaats op regionaal niveau en op landelijk niveau net als binnen het onderzoeksprogramma TransForum zelf. De urgentie van meer integraal (beleidsmatig) werken over thema's en sectoren heen, is groter geworden en speelt op alle niveaus. Zo ook de weerstanden.

Regionale processen en transitie: niet sturen maar faciliteren

Green Valley was in feite geen project maar een proces. Dit geldt voor veel regionale transitie trajecten, waarbij de uitkomst onvoorspelbaar is. Kenmerkend voor interactieve, regionale processen is de veelheid van partijen en belangen, strategisch gedrag van actoren met meerdere agenda's en een grote complexiteit. De complexiteit van dergelijke transitieprocessen is niet te managen met projectgerichte instrumenten. Management van 'fuzzy' trajecten vergt een andere vorm van facilitatie (Groot, 2003, van Mansfeld 2003) (Bovendien staan we nog maar aan het begin van het leren op dit terrein). Wel kan experimenteeruimte worden gecreëerd.

Who's in en who's out?

Bij het organiseren van een KOMBI-proces, met kennisinstellingen, overheden, maatschappelijke organisaties, en bedrijven gericht op innovatie, had ook de nationale overheid moeten participeren. Betrek echter wel partijen met energie en betrokkenheid en niet meer dan nodig. De selectie van sleutelspelers op basis van een goede stakeholder- en kennisdragers analyse is van groot belang voor het welslagen van vitale coalities, te weinig actoren betrekken roept 'not invented here' gedrag op, dat zeer remmend kan werken. Te veel actoren maken het geheel onoverzichtelijk en slecht te managen, met gevaar voor 'poolse landdagen'.

De karavaan trekt verder

Ook 'mislukte' innovaties leiden tot maatschappelijke leerprocessen en positieve effecten. In dit geval trok TransForum zich terug, maar de kennisuitwisseling wordt in samenwerking met de provincies voortgezet. Vijf projecten zijn op eigen kracht in uitvoering. Partijen hebben geleerd van dit project. Het denken over verbrede landbouw is opgeschaald in nieuwe activiteiten zoals de Taskforce Multifunctionele Landbouw. De rijpingstijd was blijkbaar nodig. Pioniers dragen bij aan transitie, ook al stopt een project, de gevormde allianties en ideeën werken door.



Foto: presentatie Ina Horlings tijdens de workshop

8 Conclusies en aanbevelingen

De bevindingen van hoofdstuk 6 zijn in onderstaande tabel samengevat.

Tabel 4. Belangrijke factoren in het proces

Agendasetting	Coalities	Wijze waarop partijen zich verbinden	Bronnen
Verschillende opvattingen over transitie	Geen hechte 'business (private) community' competitie en kinnesinne sluipen binnen	Complexe regels en procedures	Gebrek aan 'zaageld' , voor-financiering en co-financiering
Verschillende beelden van Green Valley	Gebrek aan draagvlak in de publiek-private samenwerking	TransForum organisatie in ontwikkeling met veranderende eisen	Diffusie van de macht
Verschuivende projectinhoud	Geen 'public community'	Groot netwerk maar geen optimale persoonlijke verhoudingen en beperkte vertrouwensrelaties	Beperkte rol kennisinstellingen en TransForum in netwerken Diversiteit aan kennisdragers (van beleidsambtenaar tot projectcoördinator of wetenschapper) wordt niet erkend
Verschillen in taal		Afnemende energie, motivatie en draagvlak	
		Ineffectieve wisselwerking tussen formele en informele contacten	
		Cruciale emoties	

Conclusies

Het IP project kwam in zekere zin te vroeg voor de provincies Gelderland en Overijssel. De provincie Utrecht had zelf de ambitie een coördinerende rol te vervullen en stond daarom vanaf het begin niet achter het programma Green Valley. Het IP was bedoeld om een 'leeromgeving' te vormen waarmee gemeenschappelijke knelpunten van plattelandsprojecten in een vorm van PPS konden worden opgelost. De voorwaarden daarvoor waren echter op dat moment nog niet aanwezig: zoals een hechte samenwerking tussen ondernemers in een gedragen business community, regionale coalitievorming (door botsende belangen tussen instituties) en integraal (samen)werken van provincies in een 'public community'.

Maatschappelijke(leer)effecten ontstaan ook als een project stopt. Pioniers dragen bij aan transitie, ook al strandt een innovatie, de gevormde allianties en ideeën werken door. Door Green Valley is een basis gelegd ten aanzien van integraal denken en opschaling van vraagstukken rondom verbrede landbouw. Bestaande contacten zijn verder uitgebouwd. Van de genoemde projecten in het Regioprogramma zijn er vijf in uitvoering. De in het IP beoogde kennisdeling is alsnog samen met de provincies Gelderland en Overijssel opgepakt. De provincie Overijssel is het project vitale clusters gestart. De initiatiefnemers participeren in de taskforce multifunctionele landbouw.

Het kernconcept van Green Valley en de inhoudelijke meerwaarde van het IP waren onvoldoende scherp. Het voorstel had een gebrek aan focus, wollig taalgebruik, en (vanwege de TransForum kaders) een abstract theoretische insteek. Het concept Green Valley was nog onvoldoende uitgekristalliseerd, waardoor sommige actoren een verschillend beeld kregen of het gevoel: 'wat biedt dit meer dan verbrede landbouw?' en zich afvroegen 'what's in it for us?'. Ook ondervond men weerstanden bij provinciale ambtenaren die vonden dat onderzoek zich zelf maar moest financieren. Het voorstel is in intensief overleg maar niet samen met de provincies geschreven, waardoor geen gezamenlijke, gedragen agenda en 'sense of urgency' ontstond. Het IP kwam onvoldoende vraag gestuurd vanuit de betrokken ondernemers bij de projecten tot stand. Voor sommige projectleiders van projecten (zoals Wageningse Eng) had Green Valley geen duidelijke meerwaarde.

De belangrijkste factor in het proces was de publiek-private samenwerking. Met name de lange en moeizame tijd die het kostte om gelijktijdig de benodigde co financiering te verkrijgen bleek uiteindelijk een cruciale faalfactor ten aanzien van het realiseren van het TransForumproject. Oorzaken hiervoor binnen de provincies waren een sectorale verkokering, de ingewikkelde subsidieverlening via potjes, procedures en regelingen, een gebrek aan onderlinge communicatie en commitment en verschillen in inzicht tussen ambtenaren en bestuurders.

Externe factoren die een negatieve invloed hadden waren een te pushende rol van de initiatiefnemers, regionale concurrentie met bestaande programmabureaus, onvoldoende explicitering van belangen en een gebrek aan procesondersteuning.

Meer algemeen bezien blijkt uit dit project dat cruciale factoren voor een regionaal proces zijn: de wijze waarop actoren zich verbinden, de mate waarin in een netwerk blijvend energie en vitaliteit kunnen worden gerealiseerd tussen partijen en de verantwoordelijkheid om de rode draad te bewaken in een totaal werkproces waarvan de uitkomst onzeker is (mag zijn).

Er was geen sprake van een 'public community' van samenwerkende provincies die het project ondersteunde. Afstemming tussen de provincies Gelderland en Overijssel kwam pas in een laat stadium op gang. Utrecht wilde geen coördinerende rol van Green Valley. De gevormde werkgroep had te weinig invloed, had zichzelf geen mandaat gegeven. De betrokken provincies vertonen onderling grote verschillen in cultuur en organisatie. Er was een spanning tussen beleid en middelenorganisatie. De verhouding tussen ambtenaren en gedeputeerden was niet optimaal. Medio 2006 willen de provincies Gelderland en Overijssel echter wél door met het proces.

Er was geen overleg en communicatie tussen de co-financiers TransForum en provincies. Overleg liep met name via 1 op 1 contacten via de initiatiefnemer die daarmee een te zware verantwoordelijkheid kreeg voor het realiseren van draagvlak en commitment. De initiatiefnemers fungeerden als een smalle 'flessenhals', waarbij 'van boven en van onderen werd geduwd en getrokken' en waarlangs de informatie kwam, daardoor werden mogelijke communicatieve dwarsverbanden en de aanwezige kracht van betrokken ondernemers onvoldoende benut. Het ministerie van LNV, die in het begin wel was betrokken en de coöperatie Stadteland financieel ondersteunde, speelde een afwachtende en niet echt zichtbare rol in het proces.

Kenmerkend voor regionale processen is de complexiteit, strategisch gedrag van actoren, een veelheid aan belangen en diffusie van de macht, waarbij geen enkele partij het monopolie heeft op sturing. Om toch effectieve handelingsruimte te realiseren zijn onderhandeling nodig, lef en samenwerking binnen netwerken en daarnaast een basis van vertrouwen. De initiatiefnemers toonden lef en enkele ambtenaren staken hun nek uit. Er kon echter onvoldoende vertrouwen worden georganiseerd tussen partijen. Emoties, oud zeer en persoonlijke verhoudingen speelden in de fase na juli 2004 een belangrijke rol. Aan de eerder genoemde voorwaarden voor participatieve, complexe (beleids)problemen: kennis, consensus, communicatie, creativiteit en 'commitment to action', werd binnen het proces onvoldoende voldaan.

Een belangrijk knelpunt was dat het organiseren van draagvlak bij private en publieke partijen niet als 0-fase binnen een IP project door TransForum gefaciliteerd kon worden. Een partij die het netwerk van betrokken partijen en de onderlinge communicatie geruisloos organiseerde, ontbrak in het proces. TransForum had tijdens het proces zelf geen pro-actieve, faciliterende en regisserende rol, met name op sleutelmomenten. Wel werd hulp aangeboden door de projectregisseur bij het lobby'en om co-financiering in het najaar van 2004, maar dit werd afgewezen door de initiatiefnemers. Op dat moment zou een 'boven over strategie' echter waarschijnlijk niet gewerkt hebben. Inmiddels beoogt TransForum via de projectregisseurs binnen IP's een meer pro-actieve rol te spelen.

Het proces van transitie weerspiegelt zich in de organisatie TransForum zelf. De organisatie van TransForum was gedurende het proces nog in opbouw. De definitieve beschikking van het BSIK programma kwam pas in november 2004. Er was nog geen infrastructuur, en toetsingscriteria waren onvoldoende helder. De rol, ambitie en inzichten van TransForum verschoven gedurende het proces, waardoor het proces van Green Valley werd belemmerd.

Transitie vraagt om ruimte om te experimenteren en een flexibele institutionele omgeving. Door de ingewikkelde regels, het IP-format, de (co-) financieringsvoorwaarden en eisen ten aanzien van de administratie, bleek het indienen van een IP door private partijen een te zware opgave, mede omdat deze te eenzijdig voor eigen rekening van de initiatiefnemers kwam. Anderzijds bevindt TransForum zich 'tussen twee vuren', doordat men gebonden is aan de algemene regels voor BSIK programma's, die meer toegesneden lijken te zijn om grote investeerders dan op private partijen in het midden- en kleinbedrijf. TransForum keurde het projectvoorstel alleen goed onder voorwaarden, waardoor in de zomer van 2004 nog geen budgetten beschikbaar kwamen, en trok zich vervolgens terug op een ongelukkig moment, op dezelfde dag dat GS van de provincie Gelderland co-financiering toezegde voor het IP. Deze factoren beïnvloedden het transitieproces negatief.

Het IP Green Valley was in feite geen lineair project maar een proces. Er is nog onvoldoende kennis en inzicht hoe regionale leerprocessen het beste ondersteund kunnen worden. De uitkomst van dergelijke processen is van te voren onzeker. De institutionele omgeving is vaak slecht ingesteld op ambiguïteit en onzekerheid. De 'boedelscheiding' bij overheden tussen beleid en uitvoering, het adagium 'meten is weten' en het streven naar afrekenbare doelen staan op gespannen voet met innovatieprocessen. Dergelijke processen vragen om andere regels en codes, nieuwe vormen van afrekenbaarheid en procesafspraken.

De bestaande institutionele structuur van overheden en belangenorganisaties in Utrecht, Gelderland en Overijssel kan worden gezien als deel van een 'ruraal regime' waarin bepaalde beelden en opvattingen ten aanzien van transitie van het platteland dominant zijn. Het is erg moeilijk om nieuwe concepten zoals Green Valley voor het voetlicht te krijgen, concepten die zowel bestaande denkwijzen als procedures doorbreken als anticiperen op het nieuwe EU-plattelandsbeleid en de Taskforce Multifunctionele Landbouw.

Transitie op het platteland vraagt vooral om een transitie van de institutionele structuur, zoals een verandering van de organisatie en rol van overheden. Transitie is een proces van 'trial en error' wat vraagt om (beleids)ruimte, een bewuste, lerende houding, het lef om uit eigen machtsposities te stappen, procesondersteuning, een flexibele rol van instituties, het creëren van informele netwerken en vertrouwen, en vooral veel geduld en doorzettingsvermogen. Dit stond op gespannen voet met het gebrek aan communicatie, de formele contacten, de verworven (machts) posities, en de procedures en regels. Het project is dan ook een voorbeeld van spanning tussen verschillende vormen van logica: met name ontstond spanning tussen de situationele logica van de initiatiefnemers en de

Institutionele en instrumentele logica van overheden en TransForum. Dit soort spanningen tussen vormen van logica kunnen niet worden weggenomen, maar wel worden overbrugd met energie en vooral inspiratie. Creativiteit en inspiratie organiseren vergt een benadering waarbij het lenen in andere domeinen (van kunsten en gamma wetenschappen) een aanrader is.

Aanbevelingen

Onderstaande aanbevelingen zijn mede tot stand gekomen tijdens de workshop met betrokkenen. De genoemde leerervaringen in hoofdstuk 7 kunnen tevens als aanbevelingen worden beschouwd.

'De software is de hardware'. Relaties en emoties waren in deze situatie wellicht bepalender dan het mentale proces tussen de actoren en het formele organisatieproces. Organiseer daarom in een complex regionaal proces met meerdere belangen een adequate actoren-analyse, face-to-face contacten tussen de betrokkenen, en sessies waarin gedrag wordt gespiegeld.

Ontwikkel als TransForum samen met de praktijk, vraaggestuurde, flexibele projecten die niet een extra institutionele horde in het transitieproces zijn, maar daadwerkelijk de experimenteerruimte en handelingsruimte bieden om nieuwe innovaties te ontwikkelen. Qua procedure kan geleerd worden van de snelle werkwijze in andere onderzoeksprogramma's zoals STIP²⁷. Dit vraagt ook om een aanpassing van project- naar procesformats en financiering van een '0-fase'.

Ontwikkel als kennisinstellingen geen 'roestvrijstalen' projectvoorstellen die lineair onderzoeksresultaten voorspellen en onvoldoende aansluitend op praktijkdynamiek en -kennis. Bouw en organiseer flexibele kennisteams rond praktijkvraagstukken.

Formuleer in de begin fase het project op een A4-tje, eenvoudig en met een heldere, overtuigende boodschap. Ontwikkel vervolgens het project samen met de zeer gericht betrokken partijen, waaronder TransForum.

Leer van ervaringen elders. TransForum kan leren van regionale processen bevorderen door het organiseren van uitwisseling, bijvoorbeeld via Communities of Practice, door het uitvoeren van evaluatieve studies, uitwissel sessies en door gelijksoortige vragen van regio's generiek op te pakken.

Bevorder als ondernemers en provincies de krachtenbundeling van private partijen in 'business communities'. Professionaliseer samenwerkingsverbanden, opdat deze een krachtig aanspreekpunt zijn voor overheden; de private partijen moeten het initiatief houden en ook zelf investeren. Subsidies en co-financieringen niet beschouwen als randvoorwaarde, maar veel meer als aanjaagpremie. Laat je als private partij faciliteren, maar blijf 'in charge'.

²⁷ Stedelijk Innovatie Programma.

Er is geen pasklaar recept voor regionale ontwikkeling. Het is van belang voor partijen in een regionaal proces om de onderscheidende kenmerken, de waarden en identiteit van het gebied te benutten. Het blijft maatwerk, maar generieke principes zijn: communicatie, geruisloze facilitering, tijdelijkheid van een programma organisatie (die daardoor niet bedreigend is) en het faciliteren van experimenteer ruimte.

Organiseer als overheden open leerprocessen ten aanzien van complexe vraagstukken in het landelijk gebied, zonder hobbyisme of cliëntalisme, waarbij de probleemdefinitie en reflectie in dialoog met private partijen, kennisleveranciers en maatschappelijke organisaties tot stand komt, en waarbij themagewijs gedragen oplossingsrichtingen worden verkend.

Ontwikkel als overheden de institutionele randvoorwaarden en competenties om meer integraal te werken.

Schep ruimte voor informele netwerken en overleg waarbij 'kantelfiguren' tussen beleid, praktijk en wetenschap een belangrijke rol kunnen vervullen om cultuur- en taalverschillen te overbruggen.

9 Literatuurlijst

Arts, B., J. van Tatenhove and P. Leroy (2000), Policy arrangements. In: *Political Modernisation and the Environment*, J. van Tatenhove, B. Arts and P. Leroy, Kluwer Academic Publishers, Dordrecht/Boston/London.

Bang, H.P. (2004), Cultural governance: governing self-reflexive modernity. In: *Public Administration* Vol. 82, 2004, no.1, pp. 157-190.

Dammers. E., F. Verwest, B. Staffhorts, en W. Verschoor, (2004). *Ontwikkelingsplanologie, lessen uit en voor de praktijk*. Uitgave Ruimtelijk Planbureau, Den Haag, 2004

Duke, R. D. en Geurts, J.L.A. (2004). *Policy games for strategic management; Pathways into the unknown*. Amsterdam, Dutch University Press.

Geels, F.W. (2004). From sectoral systems of innovation to socio-technical systems; Insights about dynamics and change form sociology and institutional theory. In: *Research policy* 33, 2004, pp. 897-920.

Groot, A (2003). Development of Delta professionals: the need for fundamental change in mainstream education on landscape related issues In: Tress, B., G.Tress, A. vd Valk, G. Fry (2003), *Interdisciplinary and transdisciplinary landscape studies: potentials and limitations*. Deltaseries 2, Wageningen. pp. 136-143.

Horlings, I, P. Tops, J. van Ostaaijen en E. Cornelissen (2005), Vital coalitions; The urban regime theory as theoretical framework for analysing coalitions and (self-) governance in rural regions, In: *Organisation of innovation and transition*, TransForum Agro & Groen, Telos, Tilburg.

Klijn, E-H. and G.R. Teisman (2000), Governing public-private partnerships. In: *Public-private partnerships: theory and practice in international perspective*, S.P. Osborne, Routledge, London, 2000, pp. 84-101.

Mansfeld, M. J. M., M. Pleijte, J de Jonge, H. Smit (2003a). De regiodialoog als methode voor vernieuwende gebiedsontwikkeling. In: *Bestuurskunde*, jaargang 12, sept. 2003, pp. 262-274 .

Mansfeld, M.J.M. van (2003b). *The need for knowledgebrokers*. In: Tress, B, G.Tress, A. vd Valk, G. Fry (2003) *Interdisciplinary and transdisciplinary landscape studies: potentials and limitations*. Deltaseries 2 Wageningen, pp. 31-39.

Rip, A., R. Kemp (1998), Technological change. In: *Choice and Climate change*. S. Rayner, E.L. Malone. (Eds), Human Battelle Press, Columbus, Ohio. Volume 2, 1998, pp 327-399.

Schroder, R, M.J.M. van Mansfeld et al. (2004) *Regional dialog Hamaland*, Alterra publ. 938. ISSN 1566-7197.

Stoker, G. (1995), Regime Theory and Urban Politics. In: *Theories of Urban Politics*, D. Judge, G. Stoker and H. Wolman, Sage publications, London.

Stone, C.N. (1989), *Regime Politics. Governing Atlanta, 1946 – 1988*, University Press, Kansas.

Bijlage 1: Lijst met deelnemers aan de workshop op 18 september 2006 bij Alterra in Wageningen

- | | |
|----------------------------|------------------------------|
| 1) Harry Raemaekers | Stichting Green Valley |
| 2) Jaap Meijer | Talentum |
| 3) Jan Huijgen | Cooperatie Stadteland |
| 4) Rien Hilhorst | Wickhill |
| 5) Madeleine Gerretsen | Provincie Utrecht |
| 6) Bernhard Enklaar | Provincie Gelderland |
| 7) Nettie Aarnink | Provincie Overijssel |
| 8) Henk van Latesteijn | TransForum |
| 9) Rik Eweg | TransForum |
| 10) Jannemarie de Jonge | WUR: project Wageningse Eng |
| 11) Gerwin Verschuur | Boeren en zorg in Gelderland |
| 12) Ina Horlings | Telos |
| 13) Madeleine van Mansfeld | Alterra-Wing |



Foto: workshop met stakeholders op 18 september 2006