

## Wanneer is het programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij geslaagd?



**Auteurs: Sierk F. Spoelstra  
Bram Bos  
Severine van Bommel**

**Rapportnummer: ASG05/I01936**



## Colofon

Lelystad  
september 2005

Foto: Fred van Welie

Auteurs rapport: Sierk F. Spoelstra, Animal Sciences Group Wageningen Universiteit en Research Centrum, Divisie Veehouderij, Lelystad  
Bram Bos, Animal Sciences Group Wageningen Universiteit en Research Centrum, Divisie Veehouderij, Lelystad i.s.m. Faculteit Maatschappij en Gedragwetenschappen  
Severine van Bommel, Communicatie en Innovatie Studies, Wageningen Universiteit

Dit rapport is tot stand gekomen als onderdeel van het programma Maatschappelijk Geaccepteerde veehouderij. Dit programma wordt door Wageningen UR in opdracht van het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit uitgevoerd. Dit rapport is ook beschikbaar op de website van het programma:  
[www.verantwoordeveehouderij.nl](http://www.verantwoordeveehouderij.nl)

## Inhoudsopgave

1. Het programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij.....	5
2. Visie en verwachtingen van deelnemers op het programma (Interviews).....	6
3. Visies Grin en Leeuwis (tijdens de workshop).....	9
4. Discussie tijdens de workshop .....	11
5. Suggesties voor herijking van programma .....	12
6. Beoordeling van het programma .....	13
6.1 Op basis waarvan beoordelen? .....	13
6.2 Wie moet beoordelen? .....	13
Referenties .....	16
Bijlage 1 Algemene samenvatting van de analyses van de telefonische interviews .....	17
Bijlage 2 Rapportage groepswork 10 feb. en commentaren Leeuwis en Grin.....	24
Bijlage 3 Voordracht prof.dr. J. Grin.....	29
Bijlage 4 Voordracht prof.dr.ir. C. Leeuwis .....	34

**Wanneer is p414 geslaagd?**  
**Verslag van een workshop op 10 februari 2005**

Hoe meet je het effect van een onderzoeksprogramma dat erop gericht is om bij te dragen aan transitie in de veehouderij? In de begeleidingscommissie van een dergelijk programma, het programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij, is discussie gevoerd over de doelen van het programma en criteria voor evaluatie. Samen met de begeleidingscommissie zijn deze punten tijdens een workshop op 10 februari 2005 nader uitgewerkt. Dit rapport is een verslag van de workshop en de resultaten van de voorafgaand gehouden interviews met leden van de begeleidingscommissie. Op basis van de resultaten zijn aanbevelingen voor versterking van het programma geformuleerd.

## **1. Het programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij**

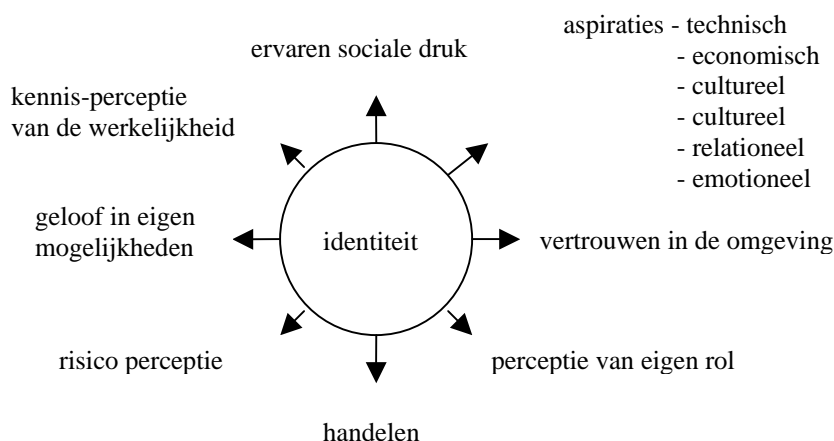
Het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) heeft Wageningen UR gevraagd om beleidsondersteunend onderzoek uit te voeren ten behoeve van een transitie naar een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij. In het programma is vooral de primaire veehouderijsector doelgroep van de kennisontwikkeling en bij uitzondering zijn dit beleidsambtenaren van LNV zelf. Het programma wordt uitgevoerd in twee deelprogramma's, gericht op systeeminnovatie (p414.1) en gericht op netwerken in de veehouderij (p414.2).

Voor inbreng van de sector bij programmering en uitvoering is een begeleidingscommissie (BC) ingesteld. De BC kent, naast een brede vertegenwoordiging van LNV, vertegenwoordigers van koepelorganisaties, vertegenwoordigende organisaties van boeren, particulier bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. De BC vergadert samen met de programmaleiding van Wageningen UR tweemaal per jaar onder leiding van een beleidsmedewerker van LNV (programmavoorzitter). In deze vergaderingen wordt regelmatig gediscussieerd over de rol van de BC en – samenhangend – over doelen van en beoordelingscriteria voor het programma. Naar aanleiding van deze discussies werd 10 febr. 2005 een workshop met de BC gehouden onder de titel "Wanneer is het programma geslaagd?"

## 2. Visie en verwachtingen van deelnemers op het programma (interviews)

In de weken voorafgaand aan de workshop zijn achttien leden van de BC geïnterviewd. De gebruikte vragenlijst was gebaseerd op de theorie van sociaal leren (zie bijv. Røling en Wagemakers, 1997). De theorie van sociaal leren geeft een analysekader (figuur 1) voor (professionele) identiteit en ambities van de geïnterviewde in relatie tot het probleem (van de maatschappelijk geaccepteerde veehouderij).

**Figuur 1** Social learning. Motivaties voor actie



### Sociale druk

Als startpunt voor de workshop werd zo een globaal overzicht gekregen van de verschillen in visie van de leden op een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij en hun verwachtingen van het programma. Bijlage 1 geeft een uitgebreid overzicht van vragen en antwoorden.

De geïnterviewden gaven aan dat ze *sociale druk* ervaren vanuit de maatschappij, vanuit maatschappelijke organisaties en de politiek om tot een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij te komen. Vooral beleidsmedewerkers van LNV geven aan dat de sociale druk de laatste jaren is verminderd.

Bij de formulering van het kernprobleem van een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij verschilt het zwaartepunt aanzienlijk (tabel 1). Het bedrijfsleven ziet vooral het inkomen van de veehouder als het belangrijkste probleem. Een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij is voor hen in de eerste plaats een voorwaarde om in de toekomst voldoende inkomen te verwerven om op basis daarvan te kunnen investeren in maatschappelijke aspecten als milieu en dierenwelzijn. Maatschappelijke organisaties zien goede overheidsregelgeving als een voorwaarde om de impasse tussen hun doelstellingen met betrekking tot onder meer dierenwelzijn en natuur en de huidige veehouderijpraktijk te doorbreken. Onderzoekers en beleidsmedewerkers zien vooral institutionele belemmeringen als probleem.

**Tabel 1** Samenvatting kernproblemen van maatschappelijk geaccepteerde veehouderij

Kernprobleem	Aantal malen Genoemd
Bij veehouderijsector: Gebrek aan financiële, maatschappelijke ruimte voor veehouders, sector is in zichzelf gekeerd, gebrek aan ketensamenwerking	4
Bij consument: Gebrek aan informatie, rol media, vraagsturing in keten, koopgedrag consument, prijzenoorlog	4
Bij institutionele belemmeringen: Overheid, regelgeving, segmentering, voor oordelen sector en maatschappij, impasse	5

### Verwachtingen en doelen

De verwachtingen (en doelen) van het programma (tabel 2), die leden van de BC uitspreken, vertonen samenhang met de formulering van het kernprobleem. Vertegenwoordigers van de veehouderijsector noemen overwegend doelen op het niveau van de veehouder of de sector. Vertegenwoordigers van maatschappelijke organisaties verwachten vooral verbeteringen met betrekking tot milieu en dierenwelzijn.

Verder worden doelen geformuleerd op het niveau van effectieve kennisproductie en kennisdoorwerking (o.a. LNV en kennisinstellingen). Tot slot zijn er doelen op een overkoepelend abstractieniveau geformuleerd in termen van bijdragen aan duurzame ontwikkeling en transitie denken.

**Tabel 2** Samenvatting belangrijkste verwachtingen bij leden BC van programma

Doelen en verwachtingen	Aantal malen genoemd
Verbeteren inkomens en maatschappelijk positie veehouder (door nieuwe ideeën en concepten)	7
Bevorderen transitieproces (lange termijn oplossingen, transitie denken bevorderen, creëren institutionele omgeving voor innovaties, bijdragen aan duurzame ontwikkeling)	7
Kennisbenutting. (Betere kennisverspreiding, -benutting, -doorstroming; interactie, vraag gestuurd maken van WUR)	4
Bevorderen dierenwelzijn, milieu en voedselveiligheid (met vaak nadruk op betere regelgeving)	3

### BC in twee groepen

Op basis van de resultaten van de interviews konden de leden van de BC in twee groepen worden ingedeeld: één groep die de huidige zienswijzen en belangen van de eigen organisatie voorop zet en één groep die meer op de volle breedte van het probleem georiënteerd is en ook zoekt naar bredere oplossingen en gezamenlijk leren. De indruk ontstond dat vooral de leden van de BC met een brede werkervaring vanuit sterk uiteenlopende functies meer neigden naar samen leren. De houding van de geïnterviewden konden we niet in verband brengen met hun organisatorische achtergrond. Wel is er het gevoel dat men elkaar nodig heeft om tot een Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij te komen. Een voorwaarde hiervoor is *vertrouwen* tussen de groepen actoren om een vruchtbare dialoog te kunnen starten. We constateerden een spanning tussen bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties. Dit staat een goede samenwerking soms in de weg.

### Risico's voor het programma

Leden van de BC werd gevraagd welke *risico's* zij zagen voor het programma. Consistent met de antwoorden over het kernprobleem en verwachtingen van het programma noemden vertegenwoordigers van de veehouderijsector weer de druk op de inkomens en daardoor gebrek aan ruimte om te kunnen investeren in een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij.

Andere risico's betroffen de vrees of de kennisontwikkeling in het programma wel tot verdere acties zou leiden en men uitte zorgen over de doeltreffendheid van het programma (tabel 3). Opvallend hierbij is dat de meeste leden van de BC (met uitzondering van vooral maatschappelijke organisaties) voor zichzelf (en hun organisatie) een vrij *passieve rol* zien in het programma. Een ander belangrijk zorgpunt is de te geringe betrokkenheid van consumenten, maatschappelijk organisaties en overheid.

**Tabel 3** Door leden BC genoemde zorgpunten over uitvoering van programma

Zorgen met betrekking tot programma	Aantal malen genoemd
Doeltreffendheid programma: stroperig, beide benen op grond?, ongebruikte rapporten, gebrek focus, teveel oud onderzoek, geen doorwerking, te veel overleg, weinig uitstraling, implementatie/verankering?, versnippering, te veel projectmatig	11
Te weinig betrokkenheid van consument, maatschappelijke organisaties en overheid	4
Te weinig eigenaarschap bedrijfsleven	1
Houdt te weinig rekening met internationale economie	1
Maakbaarheidsdenken LNV	1

**Beoordeling van het programma**

De grootste gemeenschappelijk noemer met betrekking tot *beoordeling* van het programma is de vraag naar de maatschappelijke doorwerking (tabel 4). De vervolgvraag *hoe* deze dan bepaald moet worden, levert een grote variatie aan antwoorden op, met een sterke neiging naar "objectief meten" op basis van bepaalde criteria of bij verschillende doelgroepen (consument of veehouder). De keuze van criteria en doelgroep sluiten aan bij de formulering van verwachtingen (tabel 1) en van het kernprobleem (tabel 2). De uitvoerbaarheid van het bepalen van maatschappelijke doorwerking trok een minderheid in twijfel. Voor het overige waren er enkele opvallende uitzonderingen waarbij gewezen werd op de standaard verplichte beoordeling door LNV ter financiële controle en op de bijdrage aan beleidsdoelstellingen.

**Tabel 4** Samenvatting van visies leden BC op beoordeling van programma

Visie op beoordeling	Aantal malen genoemd
Beoordelen op effecten op middellange termijn (gebruik kennis/rapporten, implementatie in praktijk, bijdrage aan discussie, lange termijn doorwerking)	6
Meten aan / of beoordeling door specifieke doelgroepen (gebruikers zoals (inkomen) boeren, sector, (gedrag, mening) consumenten)	5
Niet doenlijk, niet interessant of op gevoel	3
Door onderzoek en monitoring door onafhankelijk partij	2
Zijn er effectieve nieuwe kennisarrangementen ontstaan	1
Duidelijk wat partijen bedoelen met transitie veehouderij	1



### 3. Visies Grin en Leeuwis (tijdens de workshop)

#### Verbinden van verwachtingen in transdisciplinaire ontwerppraktijk (inleiding John Grin)

De workshop werd ingeleid met voordrachten door de hoogleraren Grin en Leeuwis (zie bijlagen 3 en 4). Beiden gebruikten resultaten van de interviews voor hun inleiding.

Grin richtte zich vooral op het systeem-innovatiedeel van het programma. De landbouw in de tweede helft van de 20e eeuw is ontstaan als een kennisgedreven landbouw met vooral tot doel efficiënt voedsel te produceren met vermindering van arbeidsinzet en minder gebruik van grond. Een maatschappelijke geaccepteerde veehouderij, opgevat als synoniem voor een veehouderij die past in duurzame ontwikkeling, vraagt echter ook optimalisatie op andere doelen zoals ecologie, dierenwelzijn, voedselveiligheid en positie in de wereldmarkt.

Dit vormt de uitdaging om te werken aan systeeminnovaties: het gelijktijdig realiseren van andere manieren van 'denken', 'doen' en van een andere structuur.

Omdat deze uitdaging de reikwijdte van het programma te boven gaat, is het nodig verbindingen te leggen met andere soortgelijke programma's en met transitiegerelateerde meta-activiteiten, zoals nieuwe vormen van wetgeving (en andere vormen van overheidssturing) en nieuwe vormen van kennisontwikkeling.

Evaluatie van het programma heeft te maken met verwachtingen bij de verschillende deelnemers. Hun verwachting dat het programma ook bijdraagt aan een oplossing voor hun specifieke problemen, vereist evenwichtige aandacht voor de verschillende dimensies en betrokkenheid van de deelnemers. Omdat duurzame oplossingen gekenmerkt worden door optimalisatie op meerdere belangen, sluit dit goed aan bij de verwachting dat het programma moet bijdragen aan transitie naar maatschappelijk geaccepteerde veehouderij. Dit vergt dat het programma wordt uitgevoerd als een transdisciplinaire ontwerppraktijk. Met andere woorden: samen met stakeholders en in samenwerking met verschillende disciplines ontwerpen en implementeren van duurzamere oplossingen. Mogelijke ontwerpdoelen zijn nieuwe houderijsystemen, identificatie van wat mist in nieuwe systemen (kennis, regelgeving, enz.) en hoe en door wie de leemten opgevuld kunnen worden. Bij het aanzetten tot activiteiten bij deelnemers kan het programma sterk bijdragen aan het gemeenschappelijke leerproces door een sterke nadruk te leggen op de betrokkenheid van stakeholders. Echter, voor daadwerkelijk handelen van de doelgroep zijn additionele prikkels nodig. Verbinding leggen met dergelijke prikkels (uit de markt, nieuwe regelgeving, uitbreiding EU e.d.) vormt dus een extra uitdaging. Evenals het doorbreken van wantrouwen en scheppen van vertrouwen tussen deelnemers. Grin beval aan een en ander vorm te geven in een proces van gezamenlijk leren, georganiseerd rond een gemeenschappelijk doel en gemeenschappelijk handelen.

**Tabel 5** Aanbevelingen hoe om te met verschillende verwachtingen (Grin, zie bijlage 3)

Verwachtingen rond programma	Aanbeveling voor uitvoering programma
Lost mijn probleem op	<ul style="list-style-type: none"><li>- Geef evenwichtige aandacht aan verschillende dimensies</li><li>- <u>Vat programma op als systeeminnovatie</u></li></ul>
Draagt bij aan transitie maatschappelijk geaccepteerde veehouderij	<ul style="list-style-type: none"><li>- Zet programma op als maatschappelijke ontwerp praktijk</li><li>- Aanpak: transdisciplinair en creatief tussen het mogelijke en het wenselijke</li><li>- Doelen: nieuwe systemen, identificeren leemten en hoe en door wie daarin kan worden voorzien.</li></ul>
Zet participanten in beweging	<ul style="list-style-type: none"><li>- Lerende interactieve multi-stakeholderacties</li><li>- <u>Leg verbinding met externe prikkels</u></li></ul>
Doorbreekt wantrouwen	<ul style="list-style-type: none"><li>- <u>Organiseer leerproces rond gemeenschappelijk handelen</u></li></ul>
Lost mijn probleem op	<ul style="list-style-type: none"><li>- Geef evenwichtige aandacht aan verschillende dimensies</li><li>- <u>Vat programma op als systeeminnovatie</u></li></ul>

#### Drie perspectieven voor beoordeling (inleiding Cees Leeuwis)

De nadruk in de voordracht van Leeuwis lag meer bij het netwerkdeel van het programma (zie bijlage). Hij constateerde dat er geen eenduidig antwoord is op de vraag "wanneer is p414 geslaagd?". Zoals blijkt uit de interviews leggen verschillende stakeholders verschillende accenten. Deze hebben te maken met hun relatie tot het programma en de mede daardoor ontstane verschillen in perspectief met betrekking tot verwachtingen, probleemdefinities, oplossingsrichtingen en ervaren urgenties. Ook de vragen waarom, wanneer, hoe en door wie wordt bepaald of het programma geslaagd is, hangen hiermee samen. Tabel 6 geeft een overzicht voor drie verschillende perspectieven.

**Tabel 6** Voorbeeld van beoordelingsfacetten voor de perspectieven Controle, Leren en Wetenschap voor een interactief project (Leeuwis, zie bijlage 4)

Beoordeling	Controle	Leren	Wetenschap
door	buitenstaander	participanten	wetenschapper
op (variabelen)	beleidsdoelen	doelen van deelnemers	theorievorming en toetsing
voor (doelgroep)	beleidsmakers	participanten en procesbegeleiders	wetenschappers
wanneer (tijdstip)	achteraf	doorlopend	doorlopend en achteraf
aard informatie	openbaar, uniform en schriftelijk	vertrouwelijk, impliciet en gevarieerd	openbaar en anoniem expliciet

De huidige gangbare systematiek voor effectbeoordeling is via "peer reviewing" goed ontwikkeld voor het wetenschappelijk perspectief, echter voor beoordeling van maatschappelijke effecten schieten deze systemen te kort. Een combinatie van monitoren en procesevaluatie lijkt de enige zinvolle mogelijkheid om een balans te vinden tussen monitoren en evaluatie voor 'leren', 'controle', en 'wetenschap'. Het is wenselijk hier een systeem voor 'reflexieve proces monitoring' te ontwikkelen. Het reflexieve element draagt dan bij aan het voortdurend aanpassen van de projectactiviteiten aan de veranderende omstandigheden en voortschrijdende inzichten in de projecten. En is tevens een instrument dat bijdraagt aan het slagen van het project. De te monitoren facetten omvatten in elk geval netwerkvorming, sociale leerprocessen, onderhandelingsprocessen en innovatie en geven een basis voor verschillende vormen van evaluatie achteraf. In meer detail zijn de elementen samengevat in tabel 7.

**Tabel 7** Mogelijke facetten van reflexieve procesmonitoring voor netwerken en systeeminnovatie (Leeuwis, zie bijlage 4)

Proces	Te monitoren deelfacetten
Netwerkvorming	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Ontwikkeling en consolidatie van netwerken</li> <li>- Verzwakking van bestaande netwerken</li> <li>- Ontwikkeling van vertrouwen en relaties</li> <li>- Voorwaarden voor netwerkvorming: motivatie, initiatief, middelen</li> </ul>
Sociaal leren	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kwaliteit vraagarticulatie voor onderzoek</li> <li>- Uitwisseling perspectieven</li> <li>- Ondersteuning van leercyclus</li> <li>- Mate van vraagsturing</li> <li>- Verandering van percepties en handelen</li> <li>- Niveau van leren</li> <li>- Gezamenlijke visie vorming, convergentie</li> </ul>
Onderhandelen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Overeenstemming over proces</li> <li>- Identificatie van win-win oplossingen</li> <li>- Communicatie met achterban</li> <li>- Voorwaarden voor onderhandeling</li> </ul>
Innovatie	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Niche ontwikkeling</li> <li>- Effectieve technische ontwerpen en</li> <li>- Bijpassende sociale arrangementen</li> <li>- Feitelijke toepassing</li> <li>- Verankering, opschaling en institutionalisering</li> </ul>

#### 4. Discussie tijdens de workshop

In de discussie tijdens de workshop werd in subgroepjes de informatie uit de interviews en voordrachten verder uitgediept (bijlage 2).

##### **Spanning huidige rol en gewenste rol deelnemers BC m.b.t. transitie**

Discussie over de vraag: "Wat is het *kernprobleem* van maatschappelijk geaccepteerde veehouderij?" leidde tot de herkenning dat legitimatie van deelnemers voor (anders) handelen een kernprobleem is. Transitie naar een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij vraagt grote veranderingen op vele domeinen. Echter, deze veranderingen moeten tot stand worden gebracht vanuit de bestaande structuur en dus met hun vertegenwoordigers. Welke legitimatie hebben deze medewerkers van eigen organisatie om bij te dragen aan veranderingsprocessen? Immers, de aard van het transitieonderzoek is dat het bestaande ter discussie wordt gesteld en dit kan strijdig zijn met huidige belangen of beleid. De vraag hoe legitimatie kan worden verkregen, sluit aan bij het antwoord op de vraag *welke rol participanten hebben* in projecten en programma. De aanbeveling was om in de procesopzet hier uitvoerig aandacht aan te besteden. Belangrijke elementen daarin zijn:

- zorg vooraf voor duidelijkheid over rol en commitment van betrokken personen en organisaties;
- creëer in opstartfase voldoende betrokkenheid (rol van leden BC ook in relatie tot eigen organisatie);
- zorg voor een gedragen en gedeelde zoekrichting (rol van onderzoek. Dit als deel van ontwerpactiviteit van onderzoek);
- zorg voor een transparant proces (rol onderzoek: communicatie);
- formaliseer commitment (van leden BC en rol leden BC naar eigen organisatie).

##### **Ontwerp én analyse interactief**

*De aard van het gevraagde onderzoek* werd omschreven als sterk procesmatig en interactief. Dit geldt uiteraard voor interactief ontwerpend onderzoek. Maar ook voor objectieve analyse werd intensieve wisselwerking aanbevolen om te bevorderen dat rapportages aansluiten bij de doelgroep en de rapporten niet ongebruikt blijven liggen. Aanbevolen werd om voor bepaalde thema's ook objectieve analyses uit te voeren (als voorbeeld is genoemd een analyse of alle genomen maatregelen wel echt bijdragen aan verbeterde voedselveiligheid). Prikkelend was hierbij de reactie om daar waar men "objectieve analyse" vraagt, dit vanuit verschillende paradigma's uit te voeren. In feite een *contradictio in terminis*, maar als praktische suggestie om parallel vanuit zeer verschillende invalshoeken een probleem te analyseren waardevol.

Met betrekking tot de *beoordeling* van het programma werd geadviseerd om in de BC aandacht te besteden aan gemeenschappelijke begripsvorming om scherper te krijgen wat we bedoelen met nieuwe kennisarrangementen, geaccepteerde veehouderij en andere termen. Alleen op basis hiervan zijn scherpere beelden en meer concreet de doelen te benoemen en is ook meer te zeggen over de beoordeling, wat, hoe en door wie.

## 5. Suggesties voor herijking van programma

Beoordeling van het programma stond centraal in de workshop. Op dit punt zijn inderdaad waardevolle inzichten gedeeld. De resultaten van de workshop geven nu de mogelijkheden om inzichten over beoordeling in een breder kader te plaatsen en bovendien de mogelijkheid tot formulering van verbeterpunten voor de programmaopzet, organisatie en uitvoering. In de slotdiscussie van de workshop werd dit kernachtig samengevat als *“de wens tot herijking van het programma”*. Omdat de workshop opgezet was met de BC zijn de verbeter suggesties geformuleerd op programmaniveau. Dit neemt niet weg dat *mutatis mutandis* de aanbevelingen ook gelden op projectniveau.

### ***Suggestie 1: Ontwikkel gemeenschappelijke visie en taal in de BC***

Dat onderzoek naar een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij een sterk procesmatig karakter kent (leren, maatschappelijke ontwerp praktijk) draagt de BC breed. Over de aard van het proces, welke rollen de deelnemers spelen, welke theorieën bruikbaar zijn en hoe dit onderzoek beoordeeld kan worden, bestaat geen gemeenschappelijke visie en zelfs geen gemeenschappelijke taal.

### ***Suggestie 2: Schep vooraf duidelijkheid over rol en commitment van leden BC en hun organisaties***

De aard van het onderzoek vraagt dat de leden van de BC betrokken zijn bij het programma en dat er duidelijkheid bestaat over hun rol en relatie tot hun eigen organisatie. Deze duidelijkheid is door onder meer de ontstaanswijze van het programma en gebrek aan gedeelde visie nu onvoldoende aanwezig. Gewenst is dat de leden van de BC niet alleen kennis nemen van het programma, maar mede verantwoordelijkheid nemen voor het onderzoek.

### ***Suggestie 3: Vergroot betrokkenheid van huidige leden BC met programma***

Uit de interviews blijkt dat hoewel de leden van de BC zich sterk betrokken voelen bij de problematiek van het verkrijgen van een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij (gemiddeld 8,1 op schaal van 0-10), zij zich veel minder betrokken voelen bij het programma (gemiddeld 5,7).

Het vergroten van de betrokkenheid kan vanuit het programma bevorderd worden door meer doelgerichte communicatie met de leden van de BC. Communicatie is nu beperkt tot de formele vergaderingen, de e-nieuwsbrief en meer persoonlijke contacten op – meestal – projectniveau.

Uit de interviews blijkt dat leden van de BC (betrokken bij projecten), zich meer betrokken voelen bij het programma. Zij hebben ook een completer beeld van de activiteiten in het programma.

### ***Suggestie 4: Bevorder betrokkenheid van bredere groep stakeholders***

Uit met name de interviews bleek dat de betrokkenheid van specifieke groepen stakeholders bij het programma te gering is. Denk hierbij aan (vertegenwoordigers van) consumenten, maatschappelijke organisaties en overheid.

### ***Suggestie 5: Bevorder “eigenaarschap” van bedrijfsleven van projecten***

Veranderingen in een sector komen vooral tot stand doordat het bedrijfsleven anders gaat denken en handelen. Het verbinden van de projecten met motivatie (“eigenaarschap”) van bedrijfsleven is hierbij een belangrijk aandachtspunt. In de interviews en in de discussie is zorg geuit over de te geringe betrokkenheid in termen van eigenaarschap van (primair) bedrijfsleven in het programma.

### ***Suggestie 6: Verbindt het programma met transitiegerelateerde meta-activiteiten***

Grin merkte in zijn voordracht op dat de projecten in het programma qua tijdsduur te kort en qua omvang te klein zijn om werkelijke systeeminnovaties te initiëren, te verankeren en op te schalen en de benodigde kennis daarvoor te ontwikkelen. Om een grotere effectiviteit te krijgen is aansluiten bij meta-activiteiten een goede weg. Voor de hand liggende voorbeelden van meta-activiteiten zijn:

- voor kennisontwikkeling: het BSIK-programma Kennisnetwerk Systeeminnovatie,
- voor inhoudelijke projecten: het BSIK-programma Transitie Duurzame Landbouw,
- voor beleid: verandering in de governance filosofie van LNV.

### ***Suggestie 7: Leg in projecten verbinding met externe “prikkel” in de maatschappij***

Kennis is meestal niet voldoende voor een doelgroep om tot ander handelen over te gaan. Het zijn vooral veranderende externe omstandigheden (externe prikkels), die de urgentie tot anders handelen aangeven. Door projecten te verbinden met dergelijk prikkels in de markt, regelgeving, structuur (bijv. uitbreiding EU) wordt een “sense of urgency” ingebracht en kansen gecreëerd.

## 6. Beoordeling van het programma

### 6.1 Op basis waarvan beoordelen?

De kernvraag "wanneer is p414 geslaagd" kon tijdens de workshop slechts ten dele worden beantwoord. Dit hoeft geen verwondering te wekken. Zowel de aard van het onderzoek (interactieve maatschappelijk ontwerppraktijk, netwerken, systeeminnovatie, enz.) als de rollen van de verschillende betrokkenen verschillen sterk van "traditioneel OVO-onderzoek" (zie Spoelstra 2005). Saillant is dat juist "traditioneel onderzoek" gekenmerkt werd door het grotendeels ontbreken van een beoordeling door de financier (de overheid). Het zelfde gold voor evaluatie van de maatschappelijke doorwerking van de kennis (Boden et al., 2004). Men volstond met wetenschappelijke beoordeling via het uitgebreide systeem van *peer review* en ongetwijfeld informele ("bestuurstafel") beoordeling. Een werkwijze die overeenkomt met de toen dominante opvatting dat wetenschap een op zichzelfstaande maatschappelijke activiteit is en de geleverde kennis een motor voor economische ontwikkeling.

Deze visie is gewijzigd. Het is niet meer vanzelfsprekend dat onderzoek als zelfstandige activiteit bijdraagt aan maatschappelijke ontwikkeling. Van onderzoek wordt verwacht dat het zich via de markt en de aard van kennisproductie verbindt met andere maatschappelijke domeinen (Boden et al., 2004). Ook de vraag naar beoordeling van maatschappelijke kwaliteit van onderzoek hangt nauw samen met de gewijzigde visie op de maatschappelijke rol van onderzoek.

Met betrekking tot maatschappelijke kwaliteit van onderzoek maakt Van der Meulen (2002) onderscheid tussen maatschappelijke relevantie en maatschappelijke inbedding. Bij maatschappelijke relevantie staat de belofte tot en met vraagcreatie voorop. Bij maatschappelijke inbedding staat wisselwerking en afstemming tussen kennisaanbod en kennisvraag voorop. Het gaat hierbij dus om doorwerking van de kennis. Bij nader beschouwing dringt de vraag zich op hoe de kennis dan doorwerkt. Worden "kant en klare" kennisproducten overgenomen en toegepast (instrumenteel) of gaat het meer over concepten die op zeer verschillende wijze en in verschillende omgevingen worden benut (conceptueel en contextueel)? Gezien de doelstelling van het programma om bij te dragen aan een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij lijkt vooral het laatste van toepassing. In het geval van een transitiedoelstelling kan men hier nog aan toevoegen dat de concepten op een integraal niveau aansluiten bij een maatschappelijke activiteit en domeinoverschrijdend zijn ("systeeminnovatie").

Kortom: de uitdaging om maatschappelijke kwaliteit van de kennisontwikkeling voor een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij te beoordelen is een uitdaging die in (en voor) het programma nog niet is geformuleerd. Uiteraard is deze vraag niet uniek voor het programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij. Veel is al gepubliceerd over achtergronden (bijv. Guba en Lincoln, 1989) en mogelijke benaderingen voor evaluatie (bijv. KNAW, 2002; Van der Meulen en Rip, 2000; Smith, 2001; Spaapen en Wamelink, 1999) van maatschappelijke kwaliteit van onderzoek.

### 6.2 Wie moet beoordelen?

Over de vraag *wie* het programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij moet beoordelen bestaat een groot verschil van inzicht in de BC. Alleen directie Kennis van LNV zag dit formeel als een taak van LNV. Verder noemen LNV-beleidsmedewerkers opvallend vaak dat de sector het programma moet beoordelen. Terwijl niet-LNV-leden dit weer zien als een taak van de opdrachtgever LNV.

Verder waren er suggesties voor objectief laten vaststellen van het succes door een externe wetenschappelijke groep met het (aankoop?)gedrag van consumenten of het inkomen van de veehouder als indicator voor succes.

Deze opinies wijzen erop dat eigenaarschap van het programma noch bij de sector noch bij LNV wordt ervaren, en daarmee in feite wordt overgelaten aan het onderzoek.

Dit sluit aan bij de meer traditionele rol van het onderzoek (Boden et al, 2004, maar juist niet bij een transitieprogramma, dat vooral gebaseerd is op interactie. De geuite zorg van een te grote rol van onderzoek in projecten en te kleine rol van ondernemers in projecten sluit hierop aan. In de huidige opzet van het programma verschilt de aard en doelgroep van het onderzoek tussen projecten; zo is soms LNV doelgroep en soms een groep veehouders.

Kennelijk lopen voor evaluatie de visies in de BC nogal uiteen. De drie beoordelingsperspectieven (wetenschap, controle en leren) die Leeuwis in zijn voordracht noemde, lijken geschikt om hier enige duidelijkheid te creëren. Deze drie perspectieven zijn voor het programma van toepassing. Wetenschappelijke beoordeling is nodig om de wetenschappelijke kwaliteit te borgen, controle is van toepassing om na te gaan of publieke middelen effectief

zijn besteed en tot slot is "leren" in dit programma synoniem voor maatschappelijke doorwerking, het hoofddoel van het programma. Voor alle drie perspectieven is dus de vraag *hoe* en *door wie* beoordelen op zijn plaats.

#### *Wetenschappelijk evaluatie*

##### ***Suggestie 8: Reserveer programmacapaciteit voor wetenschappelijke evaluatie en publicatie***

Wetenschappelijke evaluatie is gebaseerd op *peer review* van wetenschappelijke artikelen. *Peer review* is gebaseerd op wetenschappelijk publiceren en beoordeling van de kwaliteit van het tijdschrift waarin een artikel is geplaatst en hoe vaak een artikel wordt geciteerd. Door enige programmacapaciteit in te plannen om de daarvoor in aanmerking komende projecten wetenschappelijk te evalueren en de bevindingen te publiceren, kan op relatief eenvoudige wijze de wetenschappelijke kwaliteit beoordeeld worden.

#### *Evaluatie ter controle*

Voor het controleperspectief is de opdrachtgever LNV verantwoordelijk. Het gaat hierbij in ieder geval om de vaststelling of de besteding van de publieke gelden rechtmatig en doelmatig is geweest. Een door de rekenkamer gehanteerde systematiek (VBTB) is hier leidend. De LNV directie Kennis voert deze evaluatie uit, waarbij men gebruik maakt van een beoordelingssystematiek die generiek voor beleidsevaluatie is ontwikkeld en dus toegepast wordt op alle beleidsinstrumenten inclusief het kennisinstrument. Deze systematiek gaat uit van evaluatie van te voren vastgestelde doelen m.b.t. maatschappelijk doorwerking zoals vastgesteld bij het inzetten van het te evalueren beleidsinstrument.

Daarmee is de vraag of het uitgevoerde onderzoek het beleid daadwerkelijk heeft ondersteund onderdeel van de evaluatie.

Cruciaal is in elk geval om na te gaan wat de aard van de oorspronkelijke onderzoeksvraag was en wat de beoogde doelgroep van de kennisontwikkeling was.

##### ***Suggestie 9: Organiseer vraagarticulatie en maak voor ieder project vooraf duidelijk of de kennisontwikkeling primair directe beleidsondersteuning, doelgroepondersteuning of "reflexief leren" is en wat de te verwachten resultaten en impact is.***

#### *Evaluatie van leren*

Indien het gaat om directe beleidsondersteuning ligt het voor de hand dat de doelgroep en de betrokken LNV-beleidsmedewerkers, op basis van hun perceptie een project of programma beoordelen. *Mutatis mutandis* geldt hetzelfde indien het onderzoek gericht was op een specifieke doelgroep. Ook in dit geval is de perceptie van de doelgroep leidend in de evaluatie of de kennisontwikkeling heeft bij gedragen aan het bereiken van de met LNV afgesproken doelen.

Bij bijdragen aan de transitiedoelstelling ligt het doel van de kennisontwikkeling bij "reflexief leren". Ook als er een duidelijke doelcontext is afgesproken (bij de start van een project), dan vraagt de aard van het onderzoek dat verschillende stakeholders (overheid, bedrijfsleven, maatschappelijk organisaties, enz.) in het onderzoek worden betrokken. Of er dan nieuwe inzichten en eventueel nieuw handelen tot stand komen, kunnen uiteraard de betrokken stakeholders beoordelen. Echter, de waardering vanuit eigen perspectief van de stakeholders kan de evaluatie bemoeilijken. Verder zijn er meer invloeden op denken en handelen van een doelgroep dan een programma, waardoor het moeilijk is vast te stellen in welke mate "vorderingen" aan het programma zijn toe te schrijven. Rip (1998) beveelt voor dergelijke programma's een "expert evaluatie" of gemengde evaluatie aan door betrokken stakeholders (doelgroep) en deskundigen uit relevante wetenschappelijke disciplines. Waarbij de laatste dan vooral beoordelen of keuze en toepassing van methodieken voldoende onderbouwd zijn.

##### ***Suggestie 10: Evalueer de maatschappelijke doorwerking ("leren") van p414 door een gemengde aanpak van doelgroepperceptie en beoordeling door experts op het terrein van systeeminnovatie of netwerken***

#### *Informatiebasis voor evaluatie*

In het programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij zijn de drie door Leeuwis genoemde perspectieven van evaluatie aan de orde. Hoewel de focus per project verschilt, vindt evaluatie altijd plaats op basis van informatie over de projecten. Leeuwis stelde voor om informatieverzameling (monitoring) uit het perspectief van controle en wetenschap (om te bepalen *of* een project geslaagd is) te koppelen aan een gegevensverzameling om een project continu te verbeteren ("om te zorgen *dat* een project succesvol"). Een dergelijke vorm van "reflexieve proces monitoring" vormt dan de basis voor de drie perspectieven van evaluatie.

***Suggestie 11: Zorg voor ontwikkeling en toepassing van een methodiek die bijdraagt dat een project geslaagd is en het mogelijk maakt te bepalen of een project geslaagd is (reflexieve monitoring en evaluatie van projecten)***

Bovenstaande suggesties vormen een basis voor herijking van het programma. Zoals de suggesties nu geformuleerd zijn geven ze vooral aan *wat* verbeterd kan worden. *Hoe* de suggesties effectief kunnen worden opgevolgd vraagt nadere uitwerking. Deze nadere uitwerking kan plaatsvinden in de contacten op de verschillende niveaus en stadia van projecten in het programma. Verder bieden de verschillende in het programma gebruikte theorieën over systeeminnovatie handvatten om tot nadere invulling van het *hoe* te komen.

## Referenties

- Boden, M., Cox, M. Nedeve, K. Barker. 2004. Scrutinising science. The changing UK government of science. Palgrave MacMillan: New York, London
- Guba, E., Y. Lincoln. 1989. Fourth generation evaluation. Sage: London.
- KNAW 2002. The societal impact of applied health research. Towards a quality assessment system. KNAW: Amsterdam.
- Meulen, B. van der, A. Rip 2000. Evaluation of societal quality of public sector research in the Netherlands. Dutch experience. Research evaluation 8:11-25.
- Röling, N.R., M.A. Wagemakers, 1997. Social learning for sustainable agriculture. Cambridge press: Cambridge
- Rip, A. 1998. Epiloog In: W.A. van Niekerk et al. (red.) Maatschappelijke kwaliteit van onderzoek. Publicatie COS: Zoetermeer
- Smith, R. 2001. Measuring the social impact of research. British Medical Journal 323:528
- Spoelstra, S.F. 2005. Reflectie op de bijdrage van het programma Maatschappelijk geaccepteerde veehouderij aan systeeminnovatie in de veehouderij. ASG- Rapport 05/100538
- Wamelink, J.B., F.J.M. Spaapen 1999. De evaluatie van universitair onderzoek. Methodiek voor het incorporeren van de maatschappelijke waarde van onderzoek. Rapport NRLO 99/12



## **Bijlage 1 Algemene samenvatting van de analyses van de telefonische interviews**

De analyses zijn gedaan ter voorbereiding voor de bijeenkomst van de begeleidingscommissie op 10 februari 2005. De interviews zijn gehouden door Severine van Bommel en Noor van der Hoeven.

### **Verwachtingen**

Er zijn duidelijk twee ordes van verwachtingen te onderscheiden. Aan de ene kant een groep actoren met verwachtingen op het niveau van goede wetgeving, het behouden van het inkomen van de veehouder en het komen tot een duurzame landbouw waarbij dierenwelzijn, diergezondheid en veilig belangrijke componenten zijn. Aan de andere kant is er een groep actoren die hun verwachtingen op een ander niveau hebben liggen, namelijk op dat van transitie, het nemen van eigen verantwoordelijkheid, ontwikkelen van vertrouwen, samenwerking en leren tussen actoren. Deze laatste actoren zijn er dan ook van overtuigd dat het succes van het programma niet kwantitatief te beoordelen is.

Er is grote verdeeldheid over wie er dan uiteindelijk moet oordelen over het succes van het programma. Een aantal actoren vindt dat dit de taak van de opdrachtgever is. Anderen vinden dat onderzoekers en onderzoeksinstituten onderzoek moeten doen. Ook is er een grote groep die vindt dat naar het gedrag van consumenten gekeken moet worden. Uiteindelijk is er ook een minderheid die vindt dat dit de taak van de beoordelingscommissie zelf is.

### **Perceptie op de realiteit (wat is het probleem?)**

Ook hier zijn er duidelijk twee ordes van percepties te onderscheiden. In het eerste geval gaat het met name om het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties. Het bedrijfsleven ziet met name het inkomen van de veehouder als het belangrijkste probleem. Om dit inkomen ook in de toekomst te behouden en bij de tijd te blijven, zal men tot een Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij moeten komen. De maatschappelijke organisaties zien eerder een impasse. Zij zien een gebrek aan goede regelgeving waarmee deze impasse doorbroken kan worden.

Onderzoekers en het beleid kijken op een andere manier tegen het probleem aan. Hier worden eerder institutionele belemmeringen als probleem genoemd en de dichtgetimmerde vooroordelen die over en weer heersen. Daarnaast zien zij het probleem dat er te weinig interactie is tussen onderzoek, beleid en praktijk. Bovendien moeten onderzoekers hun disciplinaire en institutionele grenzen gaan overschrijden.

### **Vertrouwen**

Niet alle actoren vertrouwen elkaar volledig. Er zit wat wantrouwen tussen het bedrijfsleven en de maatschappelijke organisaties. Dit staat een goede samenwerking soms in de weg. Wel is er over het algemeen het gevoel dat men elkaar nodig heeft om tot een Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij te komen. De meeste actoren zijn ook van mening dat er op hoofdlijnen een overeenstemming is over de probleemanalyse. Tegelijkertijd heerst het gevoel dat er weinig overeenstemming is over de specifiekere invulling van het concept Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij. Er is verdeeldheid over de manier waarop het proces verloopt. De meeste actoren vinden dat men 'samen bezig is een nieuwe taart te bakken'<sup>1</sup>. Een aantal actoren twijfelt hieraan en geeft aan dat er een stuk enthousiasme ontbreekt. Deze groep heeft eerder het gevoel dat men toch aan het vechten is om stukjes van de taart.

### **Eigen rol**

De meeste actoren zien een vrij passieve rol voor zichzelf weggelegd. Het gaat dan over meepraten, meedenken, af en toe vragen stellen, nieuwe feiten inbrengen of het proces in de gaten houden. Slechts enkelen zien een actievere rol voor zichzelf. Op een eerste niveau bijvoorbeeld het onder druk zetten van partijen en politiek, het aanwakkeren van de maatschappelijke discussie. Op een tweede niveau zijn er ook actoren die mensen een spiegel voor willen houden en hen de consequenties van redeneringen willen laten zien of die willen helpen bij het oplossen van belemmeringen tussen andere actoren.

---

<sup>1</sup> Afgeleid van een metafoer van prof. Cees van Woerkum. Hij maakt het onderscheid tussen 'distributieve onderhandelingen' en 'integratieve onderhandelingen'. In het eerste geval probeert iedere deelnemer het grootst mogelijke stuk van een taart te bemachtigen. In het laatste geval probeert men samen een nieuwe taart te bakken.

## Sociale druk

De meeste actoren voelen een sociale druk vanuit de maatschappij, vanuit maatschappelijke organisatie of de politiek om tot een Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij te komen. Met name vanuit het beleid is er het gevoel dat die sociale druk de afgelopen jaren sterk is verminderd.

## Risico's

De diverse actoren noemen veel mogelijke risico's. Vanuit de maatschappelijke organisaties en het bedrijfsleven overheerst vooral de bezorgdheid dat aan het eind van het programma alle mooie rapporten in de kast verdwijnen zonder dat het tot concrete actie komt. Vanuit het beleid is er met name de bezorgdheid dat vertegenwoordigers uiteindelijk hun achterban niet mee krijgen. Verder heerst er nog de bezorgdheid dat de inkomens in de sector te veel onder druk staan. Als er nog een dierziekte uitbreekt, kan het best zijn dat er in de sector geen lust of drive meer is om zich met dit soort dingen bezig te houden.

## Beoordeling programma: wanneer is het programma geslaagd?

- K = Koepelorganisatie (CBL, PVE, PZ)
- M = Maatschappelijke organisatie (DB, SNM)
- B = (vertegenwoordigend) bedrijfsleven (Dumeco, IPG, NAJK, LTO)
- O = Overheid (LNV)
- KI = Intermediaire of kennisinstelling (ASG, AKK, Innovatie netwerk)

### *Verwachtingen van het programma (aspiraties)*

#### 1<sup>e</sup> orde

- Nieuwe ideeën ontwikkelen voor de veehouderij zodat in de toekomst de veehouder het inkomen kan behouden. Hiervoor moet er naar milieu en welzijn gekeken worden (K)
- Vanuit onderzoek kunnen aangeven welke vernieuwingen in de landbouw mogelijk zijn. In de praktijk moet via kennisontwikkeling en kennisdoorstroming die kennis bij een bredere doelgroep terecht komen' (KI)
- Voor dierenwelzijn moet het diereigen gedrag belangrijker worden. Meer aandacht voor de milieuproblematiek. De overheid moet gaan beseffen dat er meer regelgeving nodig is (M)
- Puur onderzoek met kleine aanspreekpunten waar de veehouder in de toekomst mee verder kan, zodat uiteindelijk een veehouderij ontstaat waarmee de veehouder zijn brood kan verdienen. Niet te veel een 'praatgroep'. Profit mag niet vergeten worden. (K).
- Onderzoek naar o.a. dierenwelzijn waar vernieuwende ideeën uit voortkomen en waar vervolgens iets mee gedaan wordt. Resultaten moeten worden geïmplementeerd in de praktijk. De overheid moet de verantwoordelijkheid nemen om een goede wetgeving te maken. (M)
- Dat mensen kunnen bedenken wat voor stappen er nodig zijn en aan welke criteria MGV moet voldoen. Er moet actie komen.(K)
- 'De ontwikkelingen moeten in balans zijn met de markt op het gebied van dierenwelzijn, diergezondheid, veiligheid, enz. Het gaat om de link naar de grote markt. Er is momenteel te veel discussie binnen het programma en er wordt te veel rekening gehouden met een diversiteit aan meningen. Het is belangrijk om rekening te houden met de verschillende geheime agenda's van de verschillende partijen (B)
- Met zijn allen in de richting van dierenwelzijn gaan. Verder is de voedselveiligheid belangrijk. Er moet een stappenplan komen en er moeten tijdstippen vastgelegd worden. Bovendien moet er een goede basiswetgeving komen.' (K)
- Transparant maken wat de overheid en maatschappelijke organisaties verstaan onder een MGV en transitie in de veehouderij; zoals het programma nu loopt is het niet vernieuwend. Het is vooral opgesteld vanuit de beleving van de onderzoeker. Er moet duidelijk geformuleerd worden waar we over 5-10 jaar staan in concrete doelen of termen van veranderingen.(B)
- 'Onderzoek waardoor er voor de boeren door een MGV weer meer toekomst is. Profit is belangrijk. (B)
- Dat er een MGV komt waarin boeren ook nog steeds geld kunnen verdienen. Profit is belangrijk. Het programma moet een bijdrage leveren aan de discussie rond een MGV. Mensen moeten later nog steeds kunnen terugrijpen op rapporten. (B)
- Het moet leiden tot nieuwe methoden en er moeten voorwaarden komen om het milieu te sparen. (O)

## 2e orde

- Het gaat erom dat iedereen zijn verantwoordelijkheid neemt. Het gaat minder om de inhoud. Je moet mensen bij elkaar krijgen die enthousiast zijn om het probleem aan te pakken. Je moet die energie zoeken om uiteindelijk tot een transitie te komen (K)
- Het gaat om lange termijn duurzaamheid, niet om korte termijn oplossingen voor dierziektes, gezondheid, veiligheid, etc. (B)
- Partijen moeten zien dat er een ontwikkeling in gang is gezet die doorwerkt in de sectoren en bijdraagt aan een MGV. Het zou mooi zijn als er een vertrouwensbasis ontstond op basis waarvan de betrokken actoren later samen elkaar weer eens zouden kunnen opzoeken (KI)
- Het programma moet een bijdrage leveren aan de transitie van de veehouderij. Het moet pijlers geven voor een MGV. Vitalisering van het platteland op een duurzame manier. Buiten de gebaande paden lopen. (K)
- De transitie in de veehouderij kunnen versnellen en bijdragen aan een duurzame veehouderij die maatschappelijk geaccepteerd is. Dus als een katalysator voor transitie. (O)
- Het gaat om een transitie in denken over de richting van de gewenste ontwikkeling voor intensieve veehouderij. Er moeten concrete stappen gezet worden om op de langere termijn tot een MGV te komen, maar het gaat om veranderingen in gedrag die niet kwantitatief te meten zijn. Dit is niet te sturen, actoren moeten zelf met een oplossing komen. De overheid kan alleen de randvoorwaarden in regelgeving geven. (O)
- Het moet een bijdrage leveren aan een sector die toekomst heeft en in de toekomst ook nog bij de tijd is. Sterk duurzaamheidsprincipe. Je moet niet te curatief bezig zijn. Je moet *echte* oplossingen zoeken. (O)
- Er moeten kennisarrangementen in de wereld gezet worden die werken. Dit moet leiden tot de transitie van duurzame landbouw' (O)

### *Waarop moet je het succes beoordelen?*

- Niet kwantitatief te meten, het gaat om een verandering in gedrag (O)
- Er is geen parameter waarmee je kunt meten of je een robuuste basis gelegd hebt voor een MGV (K)

### *Wie moet hierover oordelen?*

- Opdrachtgever
  - o De opdrachtgever (B)
  - o Het Min. van LNV (KI)
  - o Er moet iets gedaan worden met de geschreven rapporten. Of dat gedaan is, besluit de opdrachtgever (K)
- Onderzoekers/onderzoeksinstituten:
  - o Ondervragen van betrokken veehouders en kijken of er iets van het programma is overgekomen (K)
  - o Ontwikkelen van meetprogramma's op basis van definities van diereigen gedrag (M)
  - o Continu monitoring naar wat de burger en de consument vinden (KI)
  - o Methodiek aanleveren om te meten of het programma daadwerkelijk als katalysator voor transitie geweest is (O)
  - o Onafhankelijke instantie (O)
- Projectleider moet na afronding van het programma monitoren of de veehouderij in de praktijk maatschappelijk geaccepteerd is/wordt (M)
- Wie er oordeelt, dat is geen relevante vraag (B)
- Burgers en consumenten:
  - o Burgers en consumenten moeten uiteindelijk bepalen of het programma geslaagd is (met hun gedrag door bijv. meer biologische producten te kopen) (K)
  - o De sector zelf en de consument bepalen uiteindelijk met hun gedrag of het programma geslaagd is (O)
  - o Het is aan de begeleidingscommissie (K)

## Beliefs/perception of reality 'wat is het probleem?'

### 1<sup>e</sup> orde

- Het grootste probleem in de veehouderij is het inkomen van de veehouder. Om dit te behouden moet men wel meer naar natuur en milieu kijken (K)
- Er is een impasse en er verandert heel weinig. Er is een prijzenoorlog waar niemand in durft te investeren. De overheid moet met meer regels komen om de kip/ei-situatie te doorbreken bijv. dumpen onder kostprijs moet verboden worden (M)
- De overheid heeft niet genoeg wetgeving om een bodem te geven voor wat wel en niet mag. De marktpartijen moeten afspraken maken om boven die normen te blijven. Het consumentengedrag moet veranderen, maar dat is nog een lange weg (M)
- De overheid bemoeit zich er te veel mee; het zijn uiteindelijk de veehouders die een verandering te weeg moeten brengen. Veehouderij moet wel economisch haalbaar blijven (K)
- De veehouderij heeft een slecht imago. Dat heeft niets te maken met de veehouderij als onderneming, maar het ligt meer aan de media en het gebrek aan informatie aan de consument (B)
- Dierlijke producten moeten op een milieuvriendelijke wijze geproduceerd zijn, maar het moet ook economisch rendabel zijn (O)
- geen duidelijke perceptie op het probleem (B)
- geen duidelijke perceptie op het probleem (O tweemaal)
- geen duidelijke perceptie op het probleem (K tweemaal)

### 2<sup>e</sup> orde

- Er liggen allerlei dichtgetimmerde vooroordelen die over en weer heersen. Of die reëel zijn? Daarover moet je met elkaar in discussie (K)
- Er is veel regel- en wetgeving. Als nieuwe ideeën niet binnen het kader van de wet- en regelgeving mogen, gaat het niet door (KI)
- Het is moeilijk om een balans te vinden om het koopgedrag van de consument af te stemmen op wat dat voor de producent betekent. Op dit moment wordt er gekozen voor oplossingen die voor niemand een bedreiging vormen, maar dat biedt geen lange termijn perspectief. Er wordt op dit moment te veel vanuit bestaande banden gediscussieerd (B)
- Aan de ene kant hebben we te maken met institutionele belemmeringen. Kleine actoren hebben kleine belangen en die verdedigen ze. Aan de andere kant staat het economisch denken het proces in de weg. Daardoor is er weinig oog voor de toekomst (KI)
- Er is te weinig interactie tussen onderzoek, beleid en praktijk. Geld wordt niet efficiënt besteed. Onderzoekers kijken niet over hun instituties heen. Doen ze dat wel, dan worden ze vaak belemmerd door hun meerderen die duidelijke projecten en geld willen zien (KI)
- Er is een omslag in denken nodig bij disciplinaire onderzoekers. Men moet grenzen overschrijden. Verder is het programma opgezet vanuit de behoefte van het beleid. De sectoren zien de problemen heel anders. (O)
- De sector is in zichzelf gekeerd en wil niet naar buiten kijken. Men blijft in zijn eigen kringetje ronddraaien (O)
- Het gaat over op praktijkgerichte vernieuwingen. Daarbij is het ook van belang om de institutionele en sociale omgeving erbij te betrekken (O)

## Consensus

### *Eenstemmigheid over de probleemanalyse*

- Wel over de probleemanalyse, niet over het tijdspad en de prioriteiten (O)
- Er is een algemene opinie dat er een noodzaak is voor MGV maar dat is niet expliciet. De heersende opinie is dat men tot een kostenvermindering moet komen (O)
- Er is geen eenstemmigheid over wat een MGV is, maar er heerst wel een gevoel van urgentie voor een MGV (B)
- Iedereen heeft het over MGV (KI)
- Geen consensus (B)
- Er is wel eenstemmigheid over de probleemanalyse, maar niet over hoe men daarmee aan de slag moet gaan (KI)
- Geen consensus, maar dat hoort ook niet; dat zou de creativiteit in de weg staan (B)
- Er is consensus over het probleem (K)

- Over het algemeen is er wel het besef dat het anders moet (M)
- Misschien op hoofdlijnen, maar verder is het erg versnipperd en iedereen heeft een ander beeld (M)
- Misschien is de brede visie over wat duurzame landbouw is wel ongeveer overeenkomstig, maar als we gaan concretiseren dan loopt het sterk uiteen. Er is voornamelijk een verschil tussen lange termijn en kort termijn strategieën (KI)
- Ja, maar er is geen gevoel over wat die MGV nou precies is (K)
- In grote lijnen bestaat er eenstemmigheid over de oplossing (K)

#### *Wederzijdse afhankelijkheid*

- Men begint te beseffen dat men elkaar nodig heeft om het probleem op te lossen (O)
- Er is een gevoel van wederzijdse afhankelijkheid (B)
- Ja, maar het mag niemand geld gaan kosten (KI)
- Geen wederzijdse afhankelijkheid (B)
- Ja, je kunt niet zonder elkaar. Als je vindt dat je te weinig verdient dan heb je elkaar nodig om afspraken over extra vergoedingen te maken (K)
- Wel gevoel van wederzijdse afhankelijkheid (K)

#### *Soort overleg*

#### Cie

- In de cie zit het tussen het bakken van een taart en het vechten om stukjes van de taart in. (O)
- Samen een taart bakken en een recept schrijven (O)
- Neigt naar bakken, maar het is niet zo dat een enthousiaste groep mensen er de schouders onder zet (O)
- Samen een taart bakken (B)
- Men vecht om stukjes van de cake (KI)
- Vechten om stukjes van de taart (B)
- Samen uitzoeken hoe je een nieuwe taart kunt bakken (KI)
- Samen een taart bakken (K)
- Samen een taart bakken (M)
- Samen een taart bakken
- Ze proberen samen een taart te bakken, zo goed en zo kwaad als dat gaat. Maar het is belangrijker wie die taart straks gaat eten. (KI)
- Samen een taart bakken (K)
- Samen een taart bakken (O)

#### Projecten

- In de projecten is men bezig om samen een taart te bakken (O)
- Kan ik niet zeggen, ik sta er te veel vanaf (O)

#### **Eigen rol**

- Inbrengen dat de boer zijn inkomen moet blijven verdienen en veehouders wijzen op het belang van het maatschappelijke draagvlak (K)
- Het productschap kan onderzoek en gewenste ontwikkelingen in de praktijk subsidiëren. Verder kan het een discussieplatform zijn (K)
- De ijzeren driehoek van LNV, Wageningen, LTO doorbreken en andere partijen aantrekken (KI)
- Het onder druk zetten van partijen. Het beïnvloeden van de politieke agenda, de publieke opinie en de tweede kamer (M)
- Meedenken in mogelijkheden en aangeven of iets uitvoerbaar is voor de pluimveehouderij (K)
- Maatschappelijke discussie aanwakkeren, lobbyen bij de overheid (M)
- Inbrengen hoe de supermarkten erover denken. Zo kun je eisen stellen aan leveranciers als die niet hun eigen verantwoordelijkheid nemen (K)
- Zo te werk gaan dat men met meerdere belangen rekening houdt dan alleen met het economische belang (B)
- Mensen een spiegel voorhouden en ze de consequenties van hun redeneringen en daden laten zien. Verder (voor zover het in mijn macht ligt) het oplossen van belemmeringen tussen partijen (KI)
- Af en toe vragen stellen of antwoorden geven. Het speelveld is te groot om daar een duidelijke rol in te kunnen spelen (B)

- Aandragen van zinvolle projecten. Het stimuleren van interactie tussen deelnemers en het leggen van links tussen mensen (KI)
- Op hoofdlijnen meekijken. Intensief meepraten niet. We houden ons meer bezig met concrete onderwerpen. Met bredere onderwerpen zijn we wel aanwezig, maar niet intensief (B)
- Daar kan ik weinig over zeggen, ik ben maar 1 of 2 keer aanwezig geweest (B)
- Zo goed mogelijk secretaris zijn (O)
- In de gaten houden van het proces (O)
- LNV belang bewaken en een beetje het belang van de pluimveehouderij vertegenwoordigen (O)
- Het kennisprogramma zo goed mogelijk ondersteunen en laten zien (O)
- Om initiatieven te stimuleren vanuit de primaire sector. (O)

## Sociale druk

### *Aanwezigheid druk*

- Er komt een sociale druk vanuit de maatschappij, maar die komt niet tot uiting in het koopgedrag van de mensen (O)
- Vanuit de samenleving kijkt men naar de boeren. De boeren moeten nu laten zien dat het ook anders kan (KI)
- Kranten, televisie, van de burens en van de omgeving. Vaak onbegrip tegenover veehouderij. Dat komt door gebrek aan informatie of verkeerde informatie (B)
- Maatschappij kijkt kritisch naar wat er gebeurt (KI)
- Sociale druk vanuit de pers (O)
- Maatschappelijke onvrede over dierenwelzijn (O)

### *Druk is verminderd*

- Die druk is een stuk minder de afgelopen jaren. Vanuit dit kabinet wordt er minder gearticuleerd. Bij de sectoren zelf is er wel het gevoel dat die druk er is (O)
- Die druk is sterk verminderd de afgelopen jaren omdat er nu ander maatschappelijke problemen zijn die belangrijker zijn. Bovendien hebben het Min LNV, de productschappen en het LTO al veel maatregelen genomen om de veehouderij Maatschappelijk Geaccepteerd te krijgen (O)
- In het verleden was de druk groter. De varkenshouderijen zijn kleiner geworden waardoor er minder druk op het milieu is. (K)

### *Vanuit maatschappelijke organisaties of politiek*

- Druk vanuit maatschappelijke organisaties zoals SNM. Deze partijen zijn heel kritisch in de media (B)
- Vanuit maatschappelijke organisaties (K)
- Door de maatschappelijke organisaties. Er is een algeheel gevoel van burgers dat het anders en beter moet. Ook druk via politiek (M)
- Met name vanuit consumentenorganisaties en dierenbescherming (K)
- Vanuit dierenwelzijnsgroepen, milieugroepen. Druk is groot (M)
- Vanuit maatschappelijke organisaties die een spreekbuis zijn voor een relatief klein deel van de maatschappij (KI)
- Vanuit maatschappelijke organisaties en politiek. Niet vanuit de consument (K)

### *Sociale druk is niet belangrijk*

- Druk is er wel, maar is niet belangrijk (B)

## Risico's

- Dat alle rapporten in de kast verdwijnen en dat het programma dus uiteindelijk niet bijdraagt aan een MGv (M)
- Maatschappelijke organisaties zijn nog wel eens onbetrouwbaar en kunnen later als nog naar de rechter stappen. Dat is hier niet het geval, maar iedereen moet gewoon zijn schouders eronder zetten (K)
- Dat er niet gekozen wordt voor mainstream producten. Er moet een link naar de consument gelegd worden (B)
- Individualisering, dat iedereen alleen nog maar met zijn eigen ding bezig is (B)
- Dat er te veel op korte termijn gedacht wordt en er dus geen transitie komt (KI)
- B weet het niet
- B weet niet

- Dat de probleemstelling achterhaald is aan het eind van het programma (O)
- Dat vertegenwoordigers hun achterban niet meekrijgen (O)
- Dat er te veel gepraat wordt en dat er geen actiepunten uitkomen (K)
- Prijzenoorlog, een hoop rapporten en geen actie, gebrek aan overheidsmaatregelen (M)
- Dat er in de praktijk niets van te recht komt en dat het bij praten blijft (KI)
- In de sector staan de inkomens onder druk. Als er nog een dierziekte uitbreekt, is de kans groot dat er in de sector geen lust of drive meer is om zich met dit soort dingen bezig te houden (K)
- Dat de ontwikkelingen stoppen als het programma afloopt (K)
- Dat er allerlei projecten komen met weinig uitstraling (O)
- Dat er een gebrek aan initiatieven is (O)

## Bijlage 2 Rapportage groepswerk 10 feb. en commentaren Leeuwis en Grin

### Vraag 1: Wat is de kern van het probleem van de maatschappelijke acceptatie van veehouderij en de bijpassende oplossing?

Deelnemers: Bert Urlings, Boerhave, Ge Backus (rapporteur)

Discussie over de vraag: "Wat is het *kernprobleem* van maatschappelijk geaccepteerde veehouderij?" Dit leidde tot de herkenning dat legitimatie van deelnemers voor (anders) handelen een kernprobleem is. Transitie naar een maatschappelijk geaccepteerde veehouderij vraagt grote veranderingen op vele terreinen. Echter, deze veranderingen moeten tot stand worden gebracht vanuit de bestaande structuur en dus met hun vertegenwoordigers. Welke legitimatie hebben deze medewerkers van eigen organisatie om bij te dragen aan veranderingsprocessen? Immers, de aard van het transitieonderzoek is dat het bestaande ter discussie wordt gesteld en dit kan strijdig zijn met huidige belangen of beleid. De vraag hoe legitimatie kan worden verkregen sluit aan bij het antwoord op de vraag *welke rol participanten hebben* in projecten en programma. De aanbeveling was om in de procesopzet hier uitvoerig aandacht aan te besteden. Belangrijke elementen daarin zijn:

- zorg vooraf voor duidelijkheid over rol en commitment van betrokken personen en organisaties;
- creëer in opstartfase voldoende betrokkenheid (rol van leden BC ook in relatie tot eigen organisatie);
- zorg voor een gedragen en gedeelde zoekrichting (rol van onderzoek. Dit als deel van ontwerpactiviteit van onderzoek);
- zorg voor een transparant proces (rol onderzoek: communicatie);
- formaliseer commitment (van leden BC en rol leden BC naar eigen organisatie).

### Vraag 2: Wat is ieders rol bij het oplossen van het probleem van maatschappelijke acceptatie van de veehouderij?

Deelnemers: Christian van Bommel, Ton de Kok, Jan Merks, Kees Lokhorst (rapporteur)

Om grip te krijgen is eerst gediscussieerd over de verschillende rollen:

- Opdrachtgever
- Klankbord (groep)
- Uitvoerder
- Actief in project betrokkenen

De klankbordleden ervaren hun rol als beperkt en reactief. In de keuzes rondom programma- en projectformulering worden zij onvoldoende betrokken. Beleid en uitvoerders zorgen voor formulering en keuzes, waardoor het onvoldoende transparant is en het grote gevolgen heeft voor het commitment van klankbordgroepsleden.

Bij de uitvoerders worden vraagtekens gezet bij de potentie van WUR als het gaat om het kunnen uitvoeren van de 'grote' regisseursrol. Een boegbeeld ben je niet zomaar, dat is sterk persoonsgebonden, en vergt draagvlak en onafhankelijkheid.

In de discussie wordt geconstateerd dat de huidige activiteiten binnen het programma veelal op deelterreinen innovatief zijn. Het 'echte' systeeminnovatieve karakter ontbreekt nog. Verder wordt geconstateerd dat het programma in wezen nog vrij star is, waarbij het projectmatig werkt. Systeeminnovaties zijn mogelijk minder strak te voorspellen en aan te sturen. De vraag wordt gesteld of we voldoende juiste competenties hebben ontwikkeld om van de huidige situatie door te groeien naar een meer door de maatschappij gestuurde systeeminnovatie. Met andere woorden: kijk nog eens goed voor de toekomst naar het systeeminnovatieve karakter en betrek daar juist relevante stakeholders bij.

In de discussie wordt gerefereerd aan enkele hoofdstromen/agenda's van transitie. Dit betreft de marktgerichte innovatie en de meer maatschappijgerichte innovaties. Geaccepteerde agenda's zijn er niet, wel wederzijdse verwachtingen. Rollen kunnen anders liggen binnen stromen. Zo is het idee dat de eerste stroom vooral gestimuleerd moet worden door bedrijfsleven, en dat in de tweede stroom er meer verwacht wordt van overheid en Wageningen. Advies is om belemmeringen op te sporen, waarbij het gemis aan voorlichting sterk naar voren komt. Baarn wordt genoemd als nieuwe vorm van commitment opbouwen.



Een kernprobleem is dat we onvoldoende zicht hebben op 'wie is de maatschappij'. Is dit te benoemen en te identificeren? Dit heb je nodig om tijdig stakeholders te kunnen benoemen die 'vooraf' in een transparant proces tot gewenste acties (systeeminnovaties) komen, zodat iedereen de handschoen oppakt.

De beleving bij dit alles is dat er een plaats is voor veehouderij in Nederland en dat er vertrouwen is bij de stakeholders.

Dit heeft geleid tot de adviezen:

- Besef dat je met innovatie bezig bent. Systeeminnovatie is de volgende stap.
- Creëer in opstartfase voldoende betrokkenheid
- Zorg voor een gedragen en gedeelde zoekrichting
- Zorg voor een transparant proces en formaliseer commitment

### **Vraag 3: Wat is de aard van het onderzoek dat moet bijdragen aan de oplossing?**

Deelnemers: Jochem Porte, Jan Klaver; Pim Bruins en Sierk Spoelstra (rapporteur)

1. Interviews vooraf:

- Merks: Programma en rol BC hebben gaandeweg een geheel ander karakter gekregen.

2. In de groep:

Jan Klaver:

- Enthousiast over de verschillende stalontwerpen. Geeft als spin off aan dat mensen anders moeten gaan denken.

- Netwerken : niet alleen primaire producenten betrekken.

- Verder nu richten op ketens met meerwaarde. Dogma dat dit niet te realiseren is doorbreken. Er zijn voldoende aanwijzingen dat dit kan: Er wordt voor allerlei producten meerwaarde gecreëerd. Verder gigantisch verliezen in huidige ketens door slechte afstemming en veel vrijheidsgraden van iedere schakel (bijv. gebrek aan aanbod, teveel aanbod etc). Verlies 25-30%. Kwantitatief zichtbaar maken wat minder vrijheidsgraden oplevert (veel weerstand bij spelers).

- Bijv. voedselveiligheid. Er zijn grenzen aan nultoleranties en wat je kunt doen aan veilig maken van voedsel. Een gedegen analyse kan hier helpen, waarin randvoorwaarden duidelijk worden gemaakt en een duidelijke focus wordt aangegeven. Een harde objectieve analyse is hier nodig.

Pim Bruins:

Wat is de rol van het onderzoek.

Procesbegeleider versus technisch onderzoek. We krijgen procesinnovatie. Richt je je hierbij alleen op primaire productie of heb je ook ketenpartijen nodig (voor Pim is het procesevaluatie: ander producten op het bedrijf en de keten erbij betrekken).

Hier de ambitie van het programma tegen het licht houden.

Het onderzoek moet hier een leidende rol in het proces hebben. Regisseur in het geheel.

Jochem Porte:

Externe prikkels: werkende weg bijdragen aan duurzame veehouderij. Hierbij externe prikkels (uitbreiding EU, komst Polen ,Gatt) vertalen naar de boer. Boer is eerste adressant. Netwerken is hiervan een goed voorbeeld. Programma 414 is nu te theoretisch van aard.

In BC is geen eenduidigheid Het is nu gewoon onderzoek geworden.

Advies aan BC

- a. Aard onderzoek: sterk procesmatig, met processturing in een bepaalde omgeving,
- b. Met betrekking tot witte vlekken objectieve analyse uitvoeren. Dit zal i.h.a. een rapportage opleveren. Om te voorkomen dat dit rapport over de schutting gaat en niet benut wordt is het aan te bevelen ook hier de opdrachtgever en doelgroep intensief in te betrekken.
- c. Een van de aanbevolen rollen van het onderzoek is om –interactief- met doelgroepen externe prikkels uit de omgeving (uitbreiding EU, WTO etc.) te vertalen naar mogelijke acties van de doelgroep.
- d. De aard van onderzoek Transdisciplinair (= interdisciplinair en interactief)

#### Vraag 4: Hoe bepaalt wie, wat het programma heeft bijgedragen?

Deelnemers: Jeroen Rijniers, Willem Koops, Maarten Vrolijk (rapporteur)

Een beoordeling moet niet een administratief karakter hebben: *'dit zou je doen, dit heb je gedaan, het verschil komt daardoor, punt'* (bij PZ-projecten vindt de beoordeling wel op deze manier plaats)

Indruk bestaat dat tot nu toe alle stakeholders het met elkaar eens zijn zolang er in algemene termen gesproken wordt over maatschappelijk geaccepteerde veehouderij en nieuwe kennisarrangementen. Nu is het moment om dit concreter te maken, wat bedoelen we, wat bedoelt ieder voor zich precies? Volgens Jeroen kan dit alleen door een gezamenlijk leerproces door te maken.

Dit ontlokt bij Willem de reactie dat het hem verstandiger lijkt om rekening te houden met: *'bestaande structuren vechten altijd terug'* Daarom moet je je als PZ niet bemoeien met nieuwe initiatieven, want de kans is groter dat ze zonder PZ succesvoller zijn dan dankzij PZ.

JR onderschrijft dat een zekere mate van ruimte nodig is om voldoende bruis in nieuwe initiatieven te krijgen. Naar zijn mening is voor wat de netwerken en projecten van 414 betreft nu de fase dat, voor zover nog niet gebeurd, nieuwe structuren/arrangementen gerealiseerd worden.

De leden van de begeleidingscommissie kunnen daar een bijdrage aan leveren als bruggenbouwer vanuit hun huidige organisatie. Dus niet op afstand van de initiatieven staan, maar optreden als actieve stakeholder.

Dit betekent nogal wat voor de begeleidingscommissie:

Er moet voldoende betrokkenheid zijn bij de organisatie waar een lid van de begeleidingscommissie op de pay roll staat (niet een onderbreking van de reguliere werkzaamheden van een paar uur per kwartaal);

Er moet voldoende tijd vrijgemaakt kunnen worden voor het gezamenlijke leerproces;

Om het leerproces zo weinig mogelijk haperingen te laten kennen is het niet gewenst om een vervanger te sturen bij verhindering maar te zorgen dat de verhindering niet plaatsvindt.

Jeroen en Willem zitten niet helemaal op dezelfde lijn maar geven beide wel dit advies aan de begeleidingscommissie van 414.1:

Advies aan BC:

Start een gezamenlijk proces om scherper te krijgen wat we bedoelen met nieuwe kennisarrangementen, geaccepteerde veehouderij en de andere algemene termen waar we het bij aanvang van het programma over eens waren. Wanneer die scherpere beelden er zijn kun je meer concreet de doelen van 414 benoemen en ook meer zeggen over de beoordeling. Wat, hoe en door wie?

#### Opmerkingen Leeuwis en Grin n.a.v. presentaties

Leeuwis:

- Het programma gaat om het neerzetten van perspectieven voor en duurzame veehouderij. Randvoorwaarden en rol onderzoek moeten hierbij wel duidelijk zijn.
- Welke procesdoelen stelt 414 zich
- Waar neemt het P verantwoordelijkheid voor
- Wat zijn realistische ambities
- Taakverdeling 414.1 en 414.2
- Wel of niet samenwerken met bestaande structuren is hier een dilemma. Bij participatie moet duidelijk zijn hoe iemand participeert (persoonlijke titel, namens een organisatie als belangenbehartiger, ruimte gever, enz.)
- Kloppen de institutionele randvoorwaarden met dit alles?

Grin:

- Nieuwe perspectieven moet worden begrepen als perspectieven in meervoud, die naast elkaar kunnen bestaan of naast elkaar zich proberen te ontwikkelen. Dit vergt creativiteit.
- Doorwerking vraagt interactiviteit, maar vraagt ook keuzes. Wie betrek je er wel en wie niet bij (stakeholders: bijv dierenbescherming of wakker dier 1 of meerdere)
- Van betrokkenen wordt een duidelijk commitment gevraagd (zie ook Ceas)
- Maak keuzes voor een perspectief bijv. kennis intensieve landbouw of twee verschillende vormen van landbouw (zie 400 programma's)
- Betreft: objectiviteit en proces. Onderzoeker moet zijn integriteit kunnen bewaren en dus is het verstandig goede analyses te maken. Wees er op bedacht dat analyses vaak vanuit 1 paradigma worden gemaakt. Pro-

- beer ook de analyse vanuit een ander paradigma ernaast te zetten (dit vraagt andere kennisvoorraden bij. modernisatie gaat uit van beheersing van de natuur vs recursive control)
- De vragen zijn vervlochten met het heersende regime.
  - Onderzoekers ook afrekenen op maatschappelijke ontwerppraktijken. Dit vraagt ook binnen onderzoekinstellingen zelf een andere beoordelingscultuur.
  - Markt is niet gelijk aan maatschappij: Markt werkt goed voor bestaande producten. Bijvoorbeeld 1. Markt heeft geen antwoord op welke nieuwe producten de maatschappij wenst. 2. Burger en consument zijn gescheiden identiteiten.

### **Slotronde**

Merks: Herijking programmadoelstelling.

Koops: Het gaat om innovatie, dus veranderen. Afstandhouden (bestaande structuur incl. BC?) is dan geboden.

Urlings: Markt is belangrijk en richt je op de grote spelers, de niches zetten geen zoden aan de dijk.

Boerhave: Graag 1 abstractieniveau lager. Zaken benoemen en luisteren naar de primaire sector.

Porte: Eens met vorige spreker. Blijf praktisch.

De Kok: Huidig programma naar toekomst concretiseren.

Rijniers: Arena's zijn groot voor SI (helderder en scherper programma formuleren)

V.D. Peet: Niet alleen evalueren, maar ook afsluiten en vervolg (als aanbeveling vanuit ervaringen met programma 414?) helder neerzetten.

## **Workshop 10 feb. 2005**

### **Dagvoorzitter**

Onno van Eijk (ASG)

### **Inleiders**

Prof. John Grin (Universiteit van Amsterdam, Afdeling politicologie)

Prof. Cees Leeuwis (Universiteit Wageningen, leerstoelgroep Communicatie en Innovatie studies)

### **Leden begeleidingcommissie**

Boerhave (PVE)

Christian van Bommel (NAJK)

Pim Bruins (LNV-DK; secr.)

Jan Klaver (PVE)

Ton de Kok (LNV-DK; wnd. vz)

Willem Koops (PZ)

Jan Merks (IPG)

Jochem Porte (LNV-I&H)

Jeroen Rijniers (LNV-DK)

Bert Urlings (Dumeco)

### **Programmaleiding Wageningen UR**

Geert van der Peet (WUR; programmaleider cluster Transitie Duurzame Landbouw)

Sierk F. Spoelstra (WUR; programmaleider p414.1)

Maarten Vrolijk (WUR; programmaleider 414.2)

Gé Backus (LEI, programmasecretaris 414.1)

Kees Lokhorst (A&F, contactpersoon p414.1)

### **Niet aanwezig**

Severine van Bommel (Universiteit Wageningen, leerstoelgroep Communicatie en Innovatie studies; interviews)

Noor Verhoeven (Universiteit Wageningen, leerstoelgroep Communicatie en Innovatie studies; interviews)

7 Geïnterviewde (agenda)leden van de BC



ASSR

## Werken aan systeeminnovaties binnen P414: aard van het project en verwachtingen van deelnemers

*John Grin*  
Afdeling Politicologie  
<j.grin@uva.nl>

1

DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM  UVA



ASSR

## Systeeminnovaties in de Landbouw: voorgeschiedenis

- Nederlandse landbouw een goed voorbeeld van klassieke modernisering: kennisgedreven ontwikkeling, gericht op vooruitgang
  - 1896: int. concurrentie, dus: kwaliteit ↑, landgebruik ↓
  - Na 1945: doelen: betaalbare inheemse voedselproductie; vrijmaken arbeidskrachten industrie; daarom: grondgebruik ↓, arbeidsinzet ↓
  - Kennis/technologie; ruimtelijk beleid; markt/prijsbeleid
    - Institutioneel: IJzeren Driehoek; OVO driehoek
- Dus een *co-evolutie* van maatschappelijke en technologische ontwikkeling, en instituties

2

DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM  UVA



**ASSR**

## Systeminnovaties in de Landbouw: definitie

- Neveneffecten / risico's:
  - Jaren zeventig: overschotten
  - Jaren tachtig: bestrijdingsmiddelen, vermesting, dierenwelzijn
  - Jaren negentig: veehouderijcrises
- Druk richting andere productiewijzen
  - Vanwege co-evolutie vergt dit ook: verandering instituties
- Definitie systeeminnovatie:
  - Verandering van handelen en structuur, zodanig dat mitigeren risico's en neveneffecten evenzeer als streven naar vooruitgang de motor van de ontwikkeling zijn: van kennisgedreven naar probleemgedreven ontwikkeling

3

DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM  UVA



**ASSR**

## Werken aan systeeminnovaties

- ... komt dus neer op het gelijktijdig realiseren van andere manieren 'doen' en 'denken', en van andere structuur
- De bestaande structuur vecht daarbij terug, dus nodig:
  - strategisch handelen
  - 'in de schaduw van de macht'
- Deze uitdaging overstijgt de grenzen van een los programma, zoals P414, dus:
  - Verbinden met andere programma's
  - Verbinden met 'meta-activiteit': nieuwe wetgeving, nieuwe kennisontwikkeling

4

DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM  UVA




## ASSR

### Verwachtingen van P414: lost het mijn probleem wel op?!?

- Verschillende spelers
  - Benadrukken verschillende problemen: inkomen/continuïteit boer; ecologische/dierenwelzijn aspecten
  - Zien goed in dat ze elkaar nodig hebben voor een MVV
- Potentieel dus: evenwichtig aandacht geven aan de verschillende dimensies
- Maar dat vergt: P414 opvatten als systeeminnovatie
- Dus:
  - P414 moet creativiteit mobiliseren voor systeeminnovatie
  - Alle partijen moeten zich daaraan committeren

5

DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM  UvA




## ASSR

### Verwachtingen van P414: moet bijdragen aan transitie naar MGv

- Uitstekend idee, gezien voorgaande
- Vergt: P414 als ontwerppraktijk ipv traditionele kennisproductie
- Aanpak:
  - Interactief en Transdisciplinair
  - Creatief: tussen mogelijke en wenselijke
  - In de schaduw van de macht
  - Geadresseerde(n)
- Ontwerpdoelen:
  - Nieuw systeem
  - Identificatie van wat nog mist: kennis, andere regelgeving (b.v. voedselveiligheid)
  - Aangeven hoe, door wie, wanneer daarin zou kunnen worden voorzien

6

DE UNIVERSITEIT VAN AMSTERDAM  UvA



## ASSR

### Verwachtingen van P414: zal er wel wat gebeuren?!?

- P414 moet aanzetten tot activiteit
- Beleidsinstrumenten om doelgroepen tot ander handelen aan te zetten:
  - Leren > daaraan kan P414 bijdragen indien interactie-multi-stakeholder ingericht
  - Een prikkel > markt, aankondigen scherpere regelgeving, uitbreiding EU, verandering subsidiestelsel, ...
    - P414: Inhoudelijke verbinding leggen
- Aard systeeminnovaties:
  - Systeem vecht terug > strategisch mee omgaan
  - Resterende problemen identificeren en elders neerleggen

7



## ASSR

### Verwachtingen van P414: moet wantrouwen doorbreken!

- Sztompka, Giddens: Een cultuur van vertrouwen of wantrouwen ontstaat werkendeweg
  - Vertrouwenwekkend proces:
    - Start op basis van een zeker vertrouwen in een ander
    - Wekt daarmee vertrouwen
    - Ontmoet het verwachte vertrouwen; geeft het verwachte resultaat
    - Slaat neer in cultuur en regels van onderlinge omgang
  - Wantrouwenwekkend proces: zelfde, maar dan omgekeerd

8





**ASSR**

## Verwachtingen van P414: moet wantrouwen doorbreken!

- Hoe bestaat wantrouwen doorbreken? Chadna:
  - Partijen via een zekere druk (extern aan P414) aanzetten tot:
  - (binnen P414) creatieve, verhelderende dialoog (niet: onderhandelen):
    - De assumptie dat actoren zijn wie ze zijn en handelen zoals ze handelen loslaten
    - Beter: een proces van gezamenlijk leren in, rond gemeenschappelijk handelen
    - Daarin opvattingen bijstellen over:
      - Concrete motieven van de ander
      - Meer generieke intenties/voorkeuren/identiteit van de ander alsmede over de wederzijdse relaties
      - Eigen handelen

9

Wanneer is 414(.2) geslaagd?

## Gedachten over de 'constructie' van succes

Cees Leeuwis



---

Er bestaat geen eenduidig antwoord op de vraag

*'Wanneer is 414(.2) geslaagd?'*

- Geslaagd in welk opzicht? Welke doelen?
- Wiens doelen?
- In welk tijdsbestek?
- Met welke vraag achter de vraag?



## Opbouw betoog

---

- Welke verschillende doelen worden er gesteld? Door wie?
- Waarom willen we het eigenlijk weten?
- Gangbare vormen van effect evaluatie schieten te kort
- Wat moeten we dan??
- Bouwstenen voor 'Reflexieve proces monitoring'



## Welke verschillende doelen worden er gesteld? Door wie?

---

- Observatie: perspectieven betrokkenen t.a.v. 414(.2) verschillen:
  - doelen / verwachtingen
  - probleemdefinities
  - oplossingsrichtingen
  - ervaren urgentie



---

## Welke verschillende doelen worden er gesteld? Door wie?

- Verschillende accenten stakeholders:
  - inkomenspositie verbeteren
  - betere wetgeving, institutionele verandering
  - bevorderen dierenwelzijn / diergezondheid, duurzaamheid
  - doorbreken impasse, verbeteren interactie



---

## Welke verschillende doelen worden er gesteld? Door wie?

- Een selectie uit de officiële stukken:
  - agrariërs in beweging krijgen richting duurzaamheid
  - vergroten 'robuustheid' / innovatiekracht agrariërs
  - vraaggestuurd maken van 'Wageningen'
  - toegankelijkheid / werking van kennisinfrastructuur verbeteren
  - betere benutting van 'kennis op de plank'
  - kennisverspreiding / olievlekwerking
  - systeeminnovatie / transitie richting duurzaamheid



---

## Welke verschillende doelen worden er gesteld? Door wie?

- Additionele informele doelen in de uitvoerende organisatie:
  - ervaring opdoen met een nieuwe manier van werken
  - aan het werk blijven, nu en in de toekomst
  - kritische massa behouden
  
- Doelen in de netwerken
  - oplossen van een probleem / optimalisatie
  - verbeteren voederconversie, ervaringsbank, reductie borstvliesontsteking
  - aanboren van hulpmiddelen hiertoe



---

## 'Wanneer is 414(.2) geslaagd?' Waarom willen we het eigenlijk weten?

- Omdat 414(.2) hiertoe verplicht is?
- Om LNV / politiek een mooi verhaal te geven?
- Om WUR / de netwerkbenadering op de kaart te zetten?
- Om de rekenkamer koest te houden?
- Om de netwerken te stimuleren?
- Om het lopende programma te verbeteren?
- Om een nieuw programma te kunnen formuleren?
- Uit wetenschappelijke belangstelling?



---

*'Wanneer is 414(.2) geslaagd?'* Waarom willen we het eigenlijk weten?

- Samenvattend: is het doel van M&E:
  - Controle / legitimeren achteraf?
  - Om er van te leren voor de toekomst?
  - Mobiliseren van steun / PR
  
- Het antwoord op deze vraag is bepalend voor:
  - uitvoerders, criteria, publiek, methoden, timing, etc.



Bijvoorbeeld:

---

	<b>Controle</b>	<b>Leren</b>	<b>Wetenschap</b>
<b>Uitvoering</b>	buitenstaander	participanten	wetenschapper
<b>Variabelen</b>	beleidsdoelen	doelen deelnemers	theorie
<b>Publiek</b>	beleidsmakers	participanten en procesbegeleiders	wetenschappers
<b>Tijdstip</b>	moment 'achteraf'	doorlopend	beide
<b>Informatie</b>	openbaar	vertrouwelijk	openbaar / anoniem



## Gangbare vormen van effect-evaluatie schieten te kort

- Uitgangspunt: het gaat om het bereiken van innovatie / het veranderen van dynamiek in innovatieprocessen
  - project-horizon is veelal te kort
  - concrete uitkomsten niet vooraf te definiëren
  - het gaat om subtiele veranderingen in interactie
  - de invloed van 414(.2) is niet te isoleren
  - innovatieprocessen zijn inherent grillig
  - een zekere mate van mislukken en 'falen' is normaal / noodzakelijk



## Gangbare vormen van effect-evaluatie schieten te kort

- Voordeel:
  - Proces-evaluatie blijft vaak achterwege, maar hier is het de enige zinvolle mogelijkheid
  - Dit biedt kansen om een balans te vinden tussen M&E voor 'leren', 'controle' en 'wetenschap'



## Wat moeten we dan??

---

- Een benadering voor procesmonitoring ontwikkelen:
  - geschikt voor meerdere M&E doelen / publieken
  - uitgaande van (innovatie) proces doelen en variabelen
  - geformuleerd in samenspraak met verschillende (typen van) betrokkenen
  - met een balans tussen participanten en buitenstaander perspectieven
  - en een balans tussen kwantitatieve ('cijfers') en kwalitatieve methoden ('verhalen')
  - als integraal onderdeel van het programma (??)



## Bouwstenen voor 'Reflexieve proces monitoring'

---

- Reflexief: gericht op aanpassen van activiteiten *en* veranderen institutionele randvoorwaarden
  
- Te monitoren processen:
  - netwerkvorming
  - sociale leerprocessen
  - onderhandelingsprocessen





## ad. Netwerkvorming

---

- Ontwikkeling en consolidatie van nieuwe netwerken
  - horizontaal / vertikaal
- Verzwakking van bestaande netwerken
- Ontwikkeling van relaties / vertrouwen / perceptie van onderlinge afhankelijkheid
- Voorwaarden voor netwerkvorming: prime movers, middelen, motivatie



## ad. Sociaal leren

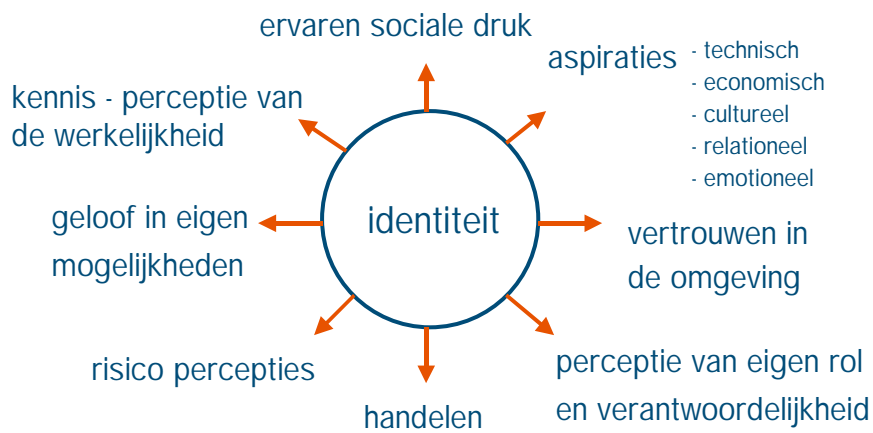
---

- Kwaliteit van exploratie & diagnose
  - uitwisseling van uiteenlopende perspectieven
  - ondersteuning van leercyclus
- Kwaliteit vraagarticulatie richting onderzoek
- Mate van vraagsturing
- Verandering van percepties / redenen voor handelen
- Niveaus van leren: eerste / tweede orde
- Gezamenlijke visievorming / convergentie
- Voorwaarden voor leren



## Redenen voor handelen - terreinen van 'leren'

---



## ad. Onderhandelen

---

- Bereiken van overeenstemming over het proces
- Identificatie van 'win-win' oplossingen
- Communicatie met achterbannen
- Voorwaarden voor onderhandeling



## ad. Innovatie

---

- Niche-ontwikkeling
- Effectieve technische ontwerpen / infrastructuur
- Bijpassende sociale arrangementen (markten, regels, etc.)
- Gecoördineerd handelen / feitelijke toepassing
- Institutionaliseren / verankering / opschaling



## Bouwstenen methodiek

---

- 'geleide' dagboekjes van individuele actoren voor identificatie van kritische momenten
- participerende observatie
- diepte interviews
- analyse van discourse en narratieven over het proces
- periodieke scoring van proces indicatoren
- regelmatige collectieve reflectie op het proces met deelnemers



## Rapportage naar financier / beleid:

---

- tijdlijn van kritische momenten stagnatie / beweging
- met bijbehorende 'verhalen'
- longitudinale analyse van kwantitatieve proces indicatoren
- vergelijking cases



## Bijdrage leerproces

---

- monitoring / evaluatie gedeeltelijk ontworpen en uitgevoerd door betrokkenen
- buitenstaander onderzoekers geven feedback vanuit hun perspectief
- vergelijking cases
- institutionele diagnose



## Conclusie

---

- Om te kunnen bepalen **of** 414(.2) geslaagd is
  - is (meer) overeenstemming nodig over welke en wiens doelen doorslaggevend zijn
  - is (meer) structurele inspanning nodig in de sfeer van procesmonitoring
- Om te zorgen **dat** 414(.2) 'slaagt'
  - moeten mechanismen worden ingebouwd om de opzet van 414(.2) aan te passen aan leerervaringen
  - is onderbouwde en strategische externe communicatie nodig



## Aanbevelingen 414.2 (De Grip & Leeuwis, 2005):

---

- meer duidelijkheid over richtinggevende doelen
- langere tijdshorizon / proces i.p.v. projectmatig
- betere en veelzijdiger vraag- en aanbodarticulatie
- vergroten financiële zeggenschap
- ruimte voor / koppeling met onderzoek
- interactieve procesmonitoring



# Wat kan / moet 414(.2) hiermee?

© Wageningen UR



WAGENINGEN UNIVERSITEIT  
WAGENINGEN UR