

# Animal Sciences Group

Kennispartner voor de toekomst



process for progress

Rapport 139

Platformen voor systeeminnovatie

June 2008



ANIMAL SCIENCES GROUP  
WAGENINGEN UR

## Colofon

### Uitgever

Animal Sciences Group van Wageningen UR

Postbus 65, 8200 AB Lelystad

Telefoon 0320 - 238238

Fax 0320 - 238050

E-mail [Info.veehouderij.ASG@wur.nl](mailto:Info.veehouderij.ASG@wur.nl)

Internet <http://www.asg.wur.nl>

### Redactie

Communication Services

### Aansprakelijkheid

Animal Sciences Group aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

### Liability

Animal Sciences Group does not accept any liability for damages, if any, arising from the use of the results of this study or the application of the recommendations.

Losse nummers zijn te verkrijgen via de website.



De certificering volgens ISO 9001 door DNV onderstreept ons kwaliteitsniveau. Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Animal Sciences Group van toepassing. Deze zijn gedeponereerd bij de Arrondissementsrechtbank Zwolle.

## Abstract

System transformation demands that stakeholders come to new forms of mutual coordination. As a consequence project steering by today's institutional representatives is often in juxtaposition with the transformational goal of a project. The report analyses experiences of a number of system innovative projects and gives advice on formation of platforms.

## Keywords

Systeem innovatie, platformen, stakeholders  
Referaat

ISSN 1570 - 8616

**Auteur(s)** Yvonne Cuijpers

**Titel:** Platformen voor systeeminnovatie  
Rapport 139

## Samenvatting

Systeem innovatie vraagt dat actoren tot nieuwe vormen van onderlinge coordinatie komen. Hiermee staat een systeem innovatieve doelstelling vaak op gespannen voet met begeleiding van projecten door vertegenwoordigers van staande instituties. Het rapport heeft op dit punt de ervaringen van aantal systeem innovatieve projecten geïnventariseerd en doet aantal aanbevelingen met betrekking tot vorming van platformen.

## Trefwoorden:

systems transformation, platforms, stakeholder participation



ANIMAL SCIENCES GROUP  
WAGENINGEN UR

Rapport 139

# Platformen voor systeeminnovatie

Yvonne Cuijpers

June 2008



## Voorwoord

Systeeminnovaties worden wel gekarakteriseerd beschreven als multiactor, multilevel en multifase processen. Hiermee wordt bedoeld op de grote uitdaging van systeeminnovatie dat vele actoren op verschillende niveau's tot anders en onderling gecoördineerd handelen moeten komen. Vertaald naar duurzamere veehouderij zou dit kunnen betekenen dat als een primaire ondernemer een andere huisvesting en diermanagement nastreeft, hij bij de bouw andere bouwtekeningen en andere bouwmaterialen nodig heeft als gebruikelijk, gemeentelijke vergunningen verlening moeizamer verloopt, knelpuntenpunten optreden met ketenpartijen zelfs met wetregelgeving. Overall gezien gaat het dan om een ingewikkeld leerproces met vele actoren en is het voor projecten met een systeeminnovatieve ambitie van belang na te gaan welke partijen en op welke wijze. Dit rapport Platformen voor Systeeminnovatie richt zich vooral op de relatie met die actoren die tevens een rol vervullen in gangbare vormen van onderzoekbegeleiding (zoals begeleidingscommissies, klankbordgroepen en stuurgroepen). Om aan te geven dat systeeminnovatieve projecten juist vanwege de ambitie om "het gangbare te doorbreken" wordt in dit rapport mogelijk andere relaties en andere vormen van begeleiding dan in gangbare projecten aangegeven met het woord "platform". Bij de totstandkoming van dit rapport is vooral gebruik gemaakt van ervaringen uit het BO-thema Maatschappelijk geaccepteerde veehouderij.



## Samenvatting

Bij het vormgeven van projecten gericht op systeeminnovatie is het betrekken van stakeholders van groot belang. Veranderingen van systemen kunnen alleen gerealiseerd worden door gezamenlijk handelen van actoren. Echter verandering betekent onzekerheid en roept weerstand op. Hoe kun je stakeholders betrekken bij systeeminnovatieve projecten, zodat ze voldoende zekerheid houden, en tegelijkertijd een sprong durven maken in denken en handelen?

Eén van de manieren is de organisatie van een reflexieve dialoog tussen stakeholders op strategisch en tactisch niveau. Deze kan vele vormen aannemen (platform, arena, stakeholderdialoog) en daarmee is in diverse projecten geëxperimenteerd. Welke rol spelen platformen in veranderingsprocessen? Wat is de beste vorm bij een specifieke uitdaging? Hoe selecteer je participanten voor een platform? Hoe stel je een platform samen? Om deze vragen te beantwoorden zijn drie vormen van stakeholderdialogen bestudeerd. Transitie management richt zich op een brede impact. Interactive Technology Assessment (ITA) en kennisfusie hebben een wat nauwere focus. Betrekken van participanten bij een ITA richt zich vooral op visievorming. Bij Kennisfusie worden veel mensen betrokken om op te treden als ambassadeur van innovaties, voor het enthousiasmeren van personen tot het worden van ambassadeur, het initiëren van innovaties en het beschermen van een innovatie in ontwikkeling. In de drie bestudeerde benaderingen hadden platformen een rol in sturing van transitieprocessen, in visievorming, in het ondersteunen van beeldvorming van actoren en in het inspireren en activeren van individuen. Ook zijn twee praktijkcasussen (Welzijn en Koe en Wij) bestudeerd. Welzijn valt op door het strategische en evolutionaire karakter van de vormen van stakeholderdialoog. In Koe en Wij is gewerkt vanuit een zeer gelaagd model. Dit geeft het begrip platform een dynamiek en flexibiliteit. Rollen van platformen, het type platform en de invulling daarvan, met betrekking tot veranderingsprocessen is zelf ook veranderlijk afhankelijk van de fase van het proces.

Verschillende uitdagingen behoeven een platform 'op maat'. In dit rapport wordt geen platform in kookboekvorm aangeleverd. Per uitdaging zal specifiek gekeken moeten worden welk type platform past. Daarbij dienen de volgende aspecten in overwegingen te worden genomen.

1. Een project heeft een bepaalde looptijd, dit brengt beperkingen met zich mee.
2. De vorm van het platform is afhankelijk van het doel van de projecten.
3. De vorm van een platform is afhankelijk van de functie van het platform
4. Het wel of niet aanwezig zijn van een *sense of urgency* is van groot belang voor de mogelijkheden die er zijn voor een platform.
5. In hoeverre is er behoefte aan een gedeelde agenda, een collectieve benadering? Of kan ook vanuit persoonlijke ambities en belangen gewerkt worden?
6. Is een platform in 'vaste vorm' nodig, of voldoet ook een lossere vorm van betrokkenheid?
7. Projecten in de praktijk zijn dynamisch en flexibel en niet geheel planbaar, bij het opstellen van een platform dient hier rekening mee gehouden te worden.
8. Vaak wordt gewerkt met een mix aan platformentypen.
9. Platformen kunnen op verschillende niveaus ingestoken worden: operationeel, strategisch, bestuurlijk, etc.
10. Partijen zijn niet betrokken in een platform voor jouw doelen. Probeer in het platform rekening te houden met alle belangen die spelen.
11. Er zijn meerdere werkvormen mogelijk, denk aan vergaderen, discussiëren, creativiteit, leren, ontwerpen.

Bij de selectie van participanten wordt bij alle besproken benaderingen veel aandacht besteed aan de persoonlijke eigenschappen, drijfveren en competenties van personen voor een platform. Daarbij kunnen per project andere keuzes gemaakt worden voor deze competenties, afhankelijk wederom van de doelstelling van een project.

1. Geen selectie op institutionele vertegenwoordiging. Om de spanning tussen de bestaande structuur en het systeeminnovatieve project niet tegen de ambities van het project te laten werken wordt in alle drie de hier besproken benaderingen ervoor gekozen om personen te selecteren op basis van hun persoonlijke eigenschappen (en dus niet naar achtergrond). Eigenschappen die van belang zijn voor participanten in platformen rond systeeminnovatieve projecten zijn creativiteit, goede communicatievaardigheden, *open-minded*, groot netwerk, brede blik, en voldoende tijd en energie beschikbaar.
2. Persoonlijke benadering. Je vraagt mensen niet om te participeren zodat zij betrokken zijn bij het project. Je betreft mensen bij projecten omwille van wederzijdse uitwisseling, een vruchtbare samenwerking. Het verdiepen in de persoonlijke achtergrond van deze mensen door middel van een handelingstheorie, bijvoorbeeld. Op deze manier kan je hen bewegen en enthousiasmeren.

3. Commitment. Om daadwerkelijk veranderingen teweeg te brengen, visies te laten 'leven', het regime te veranderen of niche-innovaties te beschermen is werkelijke betrokkenheid van verschillende partijen van groot belang. Betrokkenheid creëer je en dit kost tijd en energie. Voor echte betrokkenheid is een rol op maat (dit kan dus variëren van bijvoorbeeld adviseur, visionair, uitvoering, meedenken, kritiek leveren) van groot belang.
4. Personen betrekken. Het betrekken van personen op persoonlijke titel en niet als representant van een organisatie wordt aangegeven als oplossing om ervoor te zorgen dat de bestaande structuur niet tegen de systeeminnovatieve ambities van projecten gaat werken. Hierdoor wordt deze spanning op projectniveau opgeheven, maar kan hierdoor echter verplaatst worden naar het individuele niveau van de participant. Bij het vormen van een platform is de opzet van het platform een gevolg van de ambitie waarmee een platform opgezet wordt. Zet mensen in de juiste rol en wees zeer zorgvuldig met de samenstelling.



## Summary

When designing projects aiming for system innovation the involvement of stakeholders is of crucial importance. Changes of systems can only be realized through jointly acting of actors. Changes however involve uncertainties and resistance of the current regime. How can you involve stakeholders in projects aiming for system innovation, giving them enough certainty and still dare to think and act differently.

One of the ways to do this, is to organize a reflexive dialogue between stakeholders on strategical or tactical levels. These dialogues can take different shapes, with which is being experimented in different projects. This report aims to make more clear the role of platforms in processes of change, the best form of a platform for a specific challenge, and the way to select participants of such a platform.

To answer these questions three types of stakeholder dialogue and two projects are researched. Transition management aims for a broad impact. ITA and Knowledge Fusion have a more narrow focus. They involve participants in an ITA aiming for shaping of a vision. For knowledge fusion participants are involved to act as an ambassador of the innovations, to make persons enthusiastic, and to involve them in initiating and protecting innovations. All three approaches give platforms a role in the steering of transition processes, shaping of vision, and inspiring and stimulating individuals. The two case studies make clear that projects are dynamic and evolve over time, and so do platforms. In one of these projects they made use of a mix of stakeholder platforms, which changed over time. In the other there are different platforms at different levels.

Different challenges need specific platforms. This report does not provide a handbook for shaping platforms. It does provide an overview of different aspects to be taken in consideration when starting a platform.

1. A project has a limited duration, this involves limitations for the platform.
2. The shape of the platform is dependent on the goal of the project, and the function of the platform.
3. The possibilities of a platform are highly dependent on the existence of a sense of urgency.
4. Is there a need for a shared agenda, or a collective approach? It can as well be fruitful to work only with personal ambitions, visions and goals.
5. Does a platform need a well organized, solid shape, or is a looser type of involvement more effective?
6. Projects are dynamic and flexible. This needs to be taken into consideration when shaping a platform.
7. Often a mix of types of platforms is needed.
8. Platforms can be used at different levels: governance, strategy, tactics, operational.
9. Parties will not be involved for your sake. Try to take their goals into account.
10. There are different ways to work with platforms: meetings, discussions, creativity, learning, designing.

For the selection of participants a lot of attention needs to be paid to personal goals, motivations, and competences. Choices can be made for these competences, again depending on the aim of the project.

1. Selection on the basis of institutional representation is not recommendable concerning projects of system innovation. To lessen the tension between the existing structures and the ambitions of system innovative projects it is preferable not to select persons only on the basis of their professional background, but on the basis of their personal competences, such as creativity, communication skills, open minded, network, broad perspective and the time and energy they can or want to put in the project.
2. Personal approach. Don't ask persons to participate just because of the project. But because it can be a fruitful to work together. For that you need to know what people move and what makes them enthusiastic.
3. To really be able to make changes in regimes, or protect niche innovations the commitment of different parties is of crucial importance. To create commitment takes times and energy. For real commitment a persons needs to have a role that suits him or her.

It might also be possible to involve persons on a personal title and not to represent their organization. This way you can make sure that the existing structure does not work against the ambitions of the project. However than the tension is being moved from the project to the individual participant level.



# Inhoudsopgave

Voorwoord

Samenvatting

Summary

<b>1</b>	<b>Inleiding</b> .....	<b>1</b>
<b>2</b>	<b>De klassieke manier: begeleidingscommissies en stuurgroepen, en wat daarmee mis kan gaan</b> .....	<b>2</b>
2.1	Begeleidingscommissie p414.1 .....	2
2.2	Conclusies .....	3
<b>3</b>	<b>Het anders doen: drie vormen van stakeholderdialoog, waarin stakeholders nadrukkelijker worden gecommiteerd aan vormen van systeeminnovatie</b> .....	<b>5</b>
3.1	Transitiemanagement – Stimuleren en sturen van nieuwe ontwikkeling .....	2
3.1.1	<i>Reflectie</i> .....	5
3.2	Interactieve Technology Assessment – Ondersteunen van partijen bij visie- en besluitvorming .....	6
3.2.1	<i>Reflectie</i> .....	8
3.3	Kennisfusie – enthousiasmeren voor ambassadeurschap .....	9
3.3.1	<i>Reflectie</i> .....	12
<b>4</b>	<b>Concrete ervaringen</b> .....	<b>13</b>
4.1	Diergericht ketenontwerp, Welzwijn, Varkens in Comfort Class .....	13
4.1.1	<i>Reflectie</i> .....	15
4.2	Bert Philipsen - Koe en Wij .....	16
4.2.1	<i>Reflectie</i> .....	17
<b>5</b>	<b>Conclusies</b> .....	<b>18</b>
5.1	Welke rol spelen platformen in veranderingsprocessen? .....	18
5.2	Wat is de beste vorm bij een specifieke uitdaging? .....	18
5.3	Hoe selecteer je participanten voor een platform? Hoe stel je platform samen? .....	19
<b>6.</b>	<b>Literatuur</b> .....	<b>21</b>

**Bijlage 1: Interviews**

**Bijlage 2: Gesprek met Boelie Elzen – onderzoeker transitiemanagement**

**Bijlage 3: Gesprek met Frank Lenssinck- communicatieadviseur**



# 1 Inleiding

Systeeminnovaties kunnen alleen maar gerealiseerd worden door het gezamenlijke handelen van stakeholders. Dat handelen wordt echter tegelijk mogelijk gemaakt en beperkt door de staande structuur (het 'sociotechnisch regime'). Verandering van structuur ('systeeminnovatie') brengt onzekerheid met zich mee, en gaat soms tegen korte termijn belangen in. Deze studie focust zich op platformen in relatie tot systeeminnovatieve projecten van de Animal Sciences Group. Bij het doen van projecten gericht op systeeminnovatie, zoals gedaan wordt bij het cluster systeeminnovatie van de Animal Sciences Group, is het zo goed mogelijk omgaan met deze spanning tussen de belangen van de huidige structuur en de intentie om tot systeeminnovatie te komen belangrijk.

Hoe kun je stakeholders betrekken bij systeeminnovatieve projecten, zodat ze voldoende zekerheid houden, en tegelijkertijd een sprong durven maken in denken en handelen? Eén van de manieren is de organisatie van een reflexieve dialoog tussen stakeholders op strategisch en/of tactisch niveau. Deze kan vele vormen aannemen (platform, arena, stakeholderdialoog), en daarmee is in diverse projecten geëxperimenteerd. Welke vormen zijn het meest geschikt om de geschetste tegenstrijdigheid tussen het gewenste en het voor de hand liggende handelen van stakeholders te overwinnen?

Onderzoeksvragen

- Welke rol spelen platformen in veranderingsprocessen?
- Wat is de beste vorm bij een specifieke uitdaging?
- Hoe selecteer je participanten voor een platform? Hoe stel je een platform samen?

Het woord 'platformen' wordt in dit rapport breed geïnterpreteerd. Gezocht wordt naar vormen om actoren bij veranderingsprocessen te betrekken die de schakel vormen tussen niche en regime en vanuit die positie

- bescherming biedt aan een innovatie die in de ontwikkelingsfase is;
- voor verankering in het regime kan zorgen met het oog op verdere ontwikkeling;
- op kan treden als ambassadeur van innovaties;
- een belangrijke rol speelt bij visievorming rondom nieuwe ontwikkelingen door middel van stakeholderdialoog.

## 2 De klassieke manier: begeleidingscommissies en stuurgroepen, en wat daarmee mis kan gaan

Voorheen werden externe partijen georganiseerd door deze direct bij de uitvoering van een project te betrekken, of te vragen lid te worden van een begeleidingscommissie. Deze begeleidingscommissies worden ingesteld op verzoek van de opdrachtgever. In dit hoofdstuk zal aan de hand van ervaringen met de begeleidingscommissie van het BO- programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij verduidelijkt worden waar moeilijkheden liggen met betrekking tot het betrekken van externe partijen bij systeeminnovatieve projecten. Dit kan meegenomen worden bij het instellen van andere typen platforms.

### 2.1 Begeleidingscommissie p414.1

#### *Achtergrond*

Vanaf ongeveer 1990 wordt onderzoek van DLO in opdracht van het ministerie van LNV ook aangestuurd door LNV. Sinds die tijd heeft elk onderzoeksprogramma een programmaleider en een begeleidingscommissie. Het doel van begeleidingscommissies is om een nauwere band tussen kennis en beleid te creëren, dat wil zeggen, onderzoek beter aan laten sluiten bij het beleid. Daarnaast hebben de begeleidingscommissies een formele controlerende rol. Een programmaleider bespreekt ingrijpende veranderingen in het programma (m.b.t. kwaliteit, tijd en geld), met de voorzitter van de begeleidingscommissie. In 2004 is het LNV-onderzoek verdeeld in Kennisbasis, Beleidsondersteunend en WOT. Vooral in het geval van beleidsondersteunend onderzoek kan het wenselijk zijn om belangrijke externe partijen deel te laten nemen. De begeleidingscommissie kan dan worden uitgebreid met partijen uit de praktijk met een klankbordfunctie. De begeleidingscommissie van Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij, is daarvan een voorbeeld. De ervaringen daarmee zijn binnen Wageningen UR geëvalueerd (Ammerlaan, 2005 Intranet WUR, 1999, 2004.)

#### *Doel en opzet*

Het doel waarmee de begeleidingscommissie van p414.1 ingesteld is (bron: gesprek Sierk Spoelstra) en de rol die zij zou spelen in het onderzoeksprogramma is niet expliciet gemaakt, maar kan als volgt omschreven worden

- legitimering/borging van de overheid richting belastingbetaler dat belastinggeld goed besteed is.
- bevestiging dat er draagvlak is voor het onderzoek
- controle/zekerstelling dat de juiste onderzoeksvragen gesteld worden
- een gevoel krijgen van wat belangrijk is bij verschillende actoren
- vormgeving en draagvlak voor onderzoek buiten de kennisinstelling.

De begeleidingscommissie kwam tot stand op basis van routine.(bron: gesprek Sierk Spoelstra) Deze routine ging als volgt: De belangrijke partijen in sector dienden bijvoorkeur vertegenwoordigd te zijn. Deze werden door de programmaleider gevraagd lid te worden van de commissie. Het komt er op neer dat voornamelijk vertegenwoordigende organisaties en grote bedrijven plaatsnemen in de commissie. In dit geval waren dat LTO, NAJK, Productschappen, Centraal Bureau van de Levensmiddelen, Vion, IPG, De Dierenbescherming, Stichting Natuur en Milieu, een veehouder, vertegenwoordigers van andere kennisinstellingen en uiteraard medewerkers van LNV.

De begeleidingscommissie kwam meestal twee keer per jaar bij elkaar. De voortgang van het onderzoek en de keuzes daarbinnen worden voorgelegd aan de begeleidingscommissie.

#### *Ervaringen*

Uit interviews en de workshop 'Wanneer is programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij geslaagd' (Spoelstra, et al., 2005) blijkt dat partijen zich zeer beperkt betrokken voelen bij het onderzoek en dat er onduidelijkheid bestond bij de leden wat er van hen verwacht werd. Het blijkt dat leden van de BC zich wel betrokken voelen bij de problematiek, maar niet bij het onderzoek. Individuele leden die betrokken waren bij onderzoeksprojecten voelden zich ook meer betrokken bij het programma .

Er waren –grosso modo- twee manieren waarop leden in de begeleidingscommissies hun rol invulden. Een groep zette de huidige zienswijzen en belangen van de eigen organisatie voorop, de andere groep was meer op de volle breedte van het probleem georiënteerd en zoekt naar bredere oplossingen en gezamenlijk leren. De indruk bestond dat de laatste groep voornamelijk bestond uit mensen met een brede werkervaring vanuit sterk uiteenlopende functies.

De meeste actoren zagen een vrij passieve rol voor zichzelf weggelegd, die zich beperkt tot meepraten, meedenken, af en toe vragen stellen, nieuwe feiten inbrengen, of het proces in de gaten houden. Sommigen zagen een iets actievere rol voor zichzelf, zoals het onder druk zetten van partijen en politiek, of het aanwakkeren van een maatschappelijke discussie. Ook waren er leden die voornamelijk anderen een spiegel voor willen houden, of willen helpen bij het oplossen van belemmeringen bij andere actoren.

Bovendien bleek er een spanning te bestaan tussen de huidige rol en de gewenste rol van deelnemers m.b.t. transitie. In een discussie tijdens een workshop over de beoordeling van het onderzoeksprogramma werd er gediscussieerd over de vraag wat het kernprobleem van Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij is. In deze discussie werd duidelijk dat de legitimatie van deelnemers voor (anders) handelen een kernprobleem is. 'Transitie naar 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 vanuit hun 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.' (Spoelstra, et al., 2005, pg 11)

De problemen die zich hier voordoen (beperkte betrokkenheid, houding en rol van deelnemers in begeleidingscommissie) werken belemmerend wanneer deze projecten gezien worden als instrument voor het tot stand brengen van systeeminnovatie. In de workshop zijn in dit kader een aantal aanbevelingen geformuleerd.

Een aantal aanbevelingen (Spoelstra, et al., 2005) richt zich op het verhogen van betrokkenheid van individuele leden van de begeleidingscommissie en de spanning tussen de rol in de begeleidingscommissie en de rol in de eigen organisatie.

- Zorg vooraf voor een duidelijke rol en commitment van leden van de begeleidingscommissie. Formaliseer deze commitment wanneer nodig,
- Zorg voor duidelijkheid over wat de rol in de begeleidingscommissie betekent ten opzichte van de rol in eigen organisatie
- Creëer voldoende betrokkenheid. Betrokkenheid kan vergroot worden door bijvoorbeeld doelgerichte communicatie.
- Niet alleen maar kennis nemen, maar ook zelf verantwoordelijkheid nemen voor het onderzoek. De leden die zich het meeste bij het programma betrokken voelden waren ook actief in een project.

Een aantal aanbevelingen heeft betrekking op het groepsproces en benadrukt een grotere 'gemeenschappelijkheid' en het verhelderen van het proces en de zoekrichting die in het programma gehanteerd wordt:

- Zorg voor een gedragen en gedeelde zoekrichting, een visie op de rol van het onderzoek.
- Zorg voor een transparant proces
- Ontwikkel een gemeenschappelijke taal en visie, zodat de aard van het proces, de rollen van deelnemers, bruikbare theorieën en beoordeling van onderzoek helder gemaakt kunnen worden.

## 2.2 Conclusies

Een begeleidingscommissie lijkt een prima begeleiding te bieden wanneer onderzoek geheel binnen de bestaande structuur past en geen systeeminnovatieve ambities heeft. Zodra die er wel in komen, lijkt dit een aantal problemen met zich mee te brengen, omdat de leden van de begeleidingscommissie in een spagaat terecht komen.

Van de ene kant wordt de leden van de begeleidingscommissies gevraagd om er op toe te zien dat het onderzoek aansluit bij beleid en ontwikkelingen in de samenleving. De reden voor het instellen van begeleidingscommissies is namelijk onderzoek legitimeren en draagvlak bevestigen. Dit vraagt een controlerende rol en de leden van de begeleidingscommissie en het vraagt sturing vanuit hun institutionele rol (korte termijn belang). Van de andere kant wordt hen gevraagd om mee te denken over de langere termijn en eventueel mee te helpen met het tot stand brengen van veranderingen. Dit kan indruisen tegen de korte termijn belangen van de eigen organisatie. Hen wordt gevraagd mee te denken over langere termijn belangen, waar ze zelf misschien nog geen idee van hebben.

Oplossingen kunnen hiervoor worden gezocht *binnen* de opzet van de begeleidingscommissie. Zoals hiervoor aangegeven zijn dit oplossingen gericht op het zorgen voor een duidelijke rol en Commitment van de commissieleden, een gemeenschappelijke zoekrichting, taal en visie en op het transparant maken van het proces.

Dit zou nog verder doordacht kunnen worden op een aantal punten, bijvoorbeeld:

- Om de spanning tussen korte termijn en lange termijn belangen wat te verlagen kan samen met de opdrachtgever en vaste gesprekspartners bij voorbaat een globaal kader vastgesteld worden waarop de tijdshorizon van de projecten vergroot wordt.
- Om de betrokkenheid van leden van de begeleidingscommissie te vergroten zouden zij in het offertetraject al betrokken kunnen worden bij het onderzoek. Nu is de opdracht vaak al ingekaderd en kan de begeleidingscommissie alleen sturen binnen deze kaders. Het opdrachtgeverschap van het onderzoek ligt bij LNV en niet bij de begeleidingscommissie. Verondersteld mag worden dat zolang de begeleidingscommissie niet de opdrachtgever is van het onderzoek, de betrokkenheid en het gevoel van eigenaarschap ook laag blijft.

Een andere mogelijke oplossing om de bovenstaande spagaat te voorkomen zou kunnen zijn om afhankelijk van de aard van het project géén begeleidingscommissie in te stellen, maar een andere vorm van dialoog te organiseren. Mogelijkheden hiervoor zullen in de volgende hoofdstukken besproken worden.



### 3 Het anders doen: drie vormen van stakeholderdialoog, waarin stakeholders nadrukkelijker worden gecommiteerd aan vormen van systeeminnovatie

Projecten met als doel systeeminnovatie kunnen op meerdere manieren vormgegeven worden. Dit heeft invloed op het soort van platform dat daarvoor geschikt is. Drie vormen van stakeholderdialoog die gerelateerd zijn aan systeeminnovatieve projecten zoals in ASG gedraaid worden, zullen hier behandeld worden.

Vanzelfsprekend is dit geen volledig overzicht. Het zijn geen polen waarbinnen alle typen projecten met systeeminnovatie voor ogen opgespannen kunnen worden. Wel geeft het een impressie van keuzes die gemaakt kunnen worden met betrekking tot de opzet van 'platformen' en hoe deze gerelateerd zijn aan de opzet van de systeeminnovatieve exercitie.

Projecten gericht op systeeminnovatie met een bestuurlijk, hoog niveau sturend, karakter zullen een aanpak als bij transitie management kunnen hanteren. Projecten waarin debat, dialoog, synthese van verschillende belangen en perspectieven voorop staat, kunnen inspiratie halen uit de ITA-aanpak. En bottom-up projecten die de systeeminnovatie vooral zoeken in de onverwachte koppelingen tussen mensen, kunnen een aanpak die meer geïnspireerd is op kennisfusie hanteren (zie Tabel 1).

**Tabel 1.** Platformen in onderzoek uitgaand van Transitie management, Interactive Technology Assessment en Kennisfusie.

	<b>Transitiemgm</b>	<b>ITA</b>	<b>Kennisfusie</b>
<b>Doel</b>	stimuleren en beïnvloeden transitie	ondersteunen partijen bij visie- en besluitvorming	enthousiasmeren voor ambassadeurschap
<b>Rol platform</b>	coördinatie, legitimatie, facilitatie processen	beeldvorming en open discussie met heterogene groep	inspireren, ontmoeten, uitwisselen en activeren
<b>Focus</b>	transitieprocessen, bestuursniveau	nieuwe ontwikkeling, actorniveau, maatschappelijk debat	issue, individueel niveau
<b>Werking</b>	ontwikkeling lange termijn visies	verschillende perspectieven bij elkaar brengen	Ideeën en inspiratie opdoen en delen
	Implementatie en verspreiden visie	synthese perspectieven	ontmoeten van heterogene actoren
		Discussies	ontplooiën initiatieven

### 3.1 Transitie management – Stimuleren en sturen van nieuwe ontwikkeling

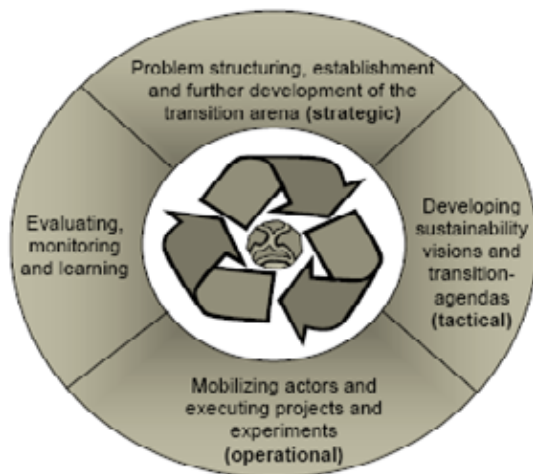
#### Uitdaging

De hoofdvraag waar transitie management een antwoord op probeert te zoeken is

*Hoe kunnen fundamentele veranderingen in de bestaande structuur gestuurd worden?*

Transitiemanagement gaat ervan uit dat transitie niet te plannen of beheersen zijn, maar wel te stimuleren, waardoor richting en snelheid zijn te beïnvloeden. Transitie management heeft als doel het stimuleren van transitieprocessen. Dit doet het door de condities te creëren die innovatie stimuleren en het organiseren van de opbouw van maatschappelijke structuren, benodigd voor het realiseren van een nieuw regime (Loorbach and Rotmans, 2006)

Loorbach en Rotmans zien transitie management als een cyclisch en iteratief proces. Zij beschrijven verschillende fasen en clusters van activiteiten in transitie management. Hiervoor is een zogenaamde transitie management cyclus ontwikkeld die er als volgt uitziet:



**Figuur 1.** Transitie management als cyclisch proces (Loorbach en Rotmans, 2006)

#### Rol platformen in veranderingsprocessen

In de eerste fase van de het transitie management-cyclus wordt gesproken over het vestigen en ontwikkelen van een transitie arena. Een dergelijke arena speelt een belangrijke rol in de volgende fasen van de transitie management-cyclus, namelijk bij het mobiliseren van actoren en kennisontwikkeling voor het uitvoeren van gericht op transitie en het leren over deze processen.

Het doel van deze arena's is om ruimte te creëren voor het vormen van een evolutionair transitie proces, door het coördineren, legitimeren en faciliteren van transitie processen (Van de Kerkhof en Wieczorek, 2005). De claim is dat wanneer een transitie arena goed toegepast wordt het de kans op beïnvloeding van een ontwikkeling in een gewenste (duurzame) ontwikkeling vergroot (Loorbach, 2007, pg 132).

Een transitie arena wordt omschreven als een open en dynamisch netwerk waarin verschillende perspectieven, verwachtingen en agenda's met elkaar geconfronteerd, bediscussieerd en afgestemd worden waar mogelijk. In termen van transitie management zijn het groeiende netwerken van innovators en visionairen die lange termijn visies ontwikkelen die de basis vormen voor de ontwikkeling van transitie agenda's en transitie-experimenten (Loorbach and Rotmans, 2006)

De eerste en tweede fase van de transitie management-cyclus is met name gericht op gezamenlijke beeldvorming van de problematiek en visievorming over de toekomst. De lange termijn doelstelling staat vaak al vast, namelijk 'verduurzaming'. De concrete invulling ervan staat vaak onder hevige discussie. In eerste instantie is een transitie arena dan ook een instrument op strategisch niveau om een gedeelde probleemdefinitie en een lange termijn visie te bereiken. Dit is redelijk abstract.

Vervolgens kunnen onder deze transitiearena's 'sub-arena's' gevormd worden rondom sub-thema's. Deze sub-arena's zullen meer gericht zijn op het convergeren van belangen op de middellange termijn. Hier zal de transitie-agenda concreter vorm krijgen, zichzelf meer gaan organiseren, plannen en strategieën uitgedacht worden. Hier gaat commitment een grotere rol spelen. De visies besproken in de arena zullen de actoren meenemen in hun dagelijkse context en zich op die manier verspreiden. (Loorbach, 2007, pg 138)

In het kader van het implementeren en verspreiden van de ideeën in de arena in de dagelijkse context van de actoren wordt het 'internaliseren' van de visieontwikkeling benadrukt. Op die manier kunnen actoren de visie vertalen naar hun dagelijkse context. Het proces van denken over de toekomst en de interactie met de groep, de reflectie op probleem en oplossingsrichtingen is hiervoor belangrijker dan de transitie-visie zelf. (Loorbach, 2007, pg 143)

### **Selectie participanten en samenstelling platform**

Zoals gezegd nemen actoren van verschillende delen van de maatschappij deel aan dergelijke transitiearena's. Het zijn groeiende netwerken van innovators en visionairen (Loorbach and Rotmans 2006). De claim is dat wanneer een transitiearena goed toegepast wordt het de kans op beïnvloeding van een ontwikkeling in een gewenste richting vergroot (Loorbach, 2007, pg 132). Hoe vestig je dan zo'n transitiearena?

Loorbach en Rotmans geven een soort handleiding voor het vestigen en ontwikkelen van een transitiearena. Het vestigen van een transitiearena begint met 10 tot 15 mensen. Deze mensen zijn geselecteerd op basis van hun vaardigheden om kruiselings door domeinen te denken, creativiteit, relevante kennis van het veld en netwerkcapaciteiten.

Deze transitiearena moet opgezet worden buiten de institutionele setting om politieke en media-aandacht in een te vroeg stadium te voorkomen en het proces zouden kunnen 'drainen'.

De geselecteerde participanten zouden op persoonlijke titel betrokken moeten zijn en niet uit naam van hun organisatie of institutie, zodat een te smalle blik op korte termijn belangen en 'vested interest' van hun achtergrond vermeden worden.

De arena moet transdisciplinair zijn en de verschillende perspectieven op de problematiek moeten erin gerepresenteerd zijn. Confrontatie tussen deze verschillende perspectieven verrijkt de probleemdefinitie en kan leiden tot 'out of the box' oplossingen (Loorbach en Rotmans, 2006)

De selectie van participanten van een transitiearena is ontzettend belangrijk. Het is geen 'poldermodel'-arena. Niet iedereen is welkom om mee te praten. Om een stevige basis te leggen voor de transitiearena zal gestart worden met een select gezelschap dat later uitgebreid kan worden met anderen.

Criteria voor selectie van participanten wordt zowel gekeken naar achtergrond als naar persoonlijke eigenschappen.

#### *Selectie naar achtergrond*

- de meest belangrijke maatschappelijke perspectieven zijn gerepresenteerd.(overheid, kennisinstellingen, bedrijfsleven, NGO's, intermediären). De arena moet transdisciplinair zijn en de verschillende perspectieven op de problematiek moeten erin gerepresenteerd zijn. Confrontatie tussen deze verschillend perspectieven verrijkt de probleemdefinitie en kan leiden tot 'out of the box' oplossingen.
- er is een representatie van niche-actoren en innovatieve regime-actoren.

Loorbach en Rotmans (2006) geven een lijst met eigenschappen die participanten dienen te bezitten:

- visionair zijn
- voorloper zijn
- complexe problemen op een hoog niveau van abstractie overdenken
- buiten hun eigen domein en werkgebied kunnen kijken
- open-minded. – open staan voor innovaties in plaats van dat zij al bepaalde oplossingen in gedachten hebben.
- Bovendien moeten zij redelijk autonoom kunnen functioneren binnen de eigen organisatie of netwerken
- De mogelijkheid hebben om de ontwikkelde visies in de transitiearena's ook in hun eigen organisatie of netwerken te ontwikkelen. Hiervoor is een bepaalde mate van autoriteit nodig en een communicatief aspect van het overbrengen van de visies van de arena.
- Ze moeten een actieve rol hebben in de transitiearena wat tijd en energie vraagt.
- er is een mix van creatieve actoren, communicatieve actoren, en netwerkers om optimaal ideeën te ontwikkelen en ze buiten de arena te verspreiden (Loorbach en Rotmans, 2006).

Door het betrekken van participanten uit bestaande organisaties ontstaat er een spanning tussen bestaande structuur en transitieprocessen gericht op vernieuwing in transitiearena. Participatieve processen hoeven daardoor niet altijd stimulerend te werken voor innovatie. Wanneer met name traditionele stakeholders betrokken zijn, die een specifiek belang hebben binnen het bestaande regime, kan een participatief proces belemmerend werken voor vernieuwingen. Zij zouden radicale innovatieve mogelijkheden kunnen tegenhouden omdat deze niet passen binnen de gevestigde belangen die zij hebben. Om hier een oplossing voor te zoeken worden een aantal manieren om deelnemers te selecteren aangegeven (Brugge en Rotmans, 2006)

*Optie 1: Selecteer participanten op persoonlijke titel*

De geselecteerde participanten zouden op persoonlijke titel betrokken moeten zijn en niet uit naam van hun organisatie of institutie, zodat een te smalle blik op korte termijn belangen en 'vested interest' van hun achtergrond vermeden worden.

*Optie 2: werk alleen met innovatieve niche spelers*

Om dit te voorkomen zouden stakeholders met gevestigde belangen geen plaats moeten nemen in transitiearena's, maar enkel innovatieve niche-spelers. Door hen experimenten te laten doen, kunnen zij kennis, ervaringen en netwerken opbouwen en hun vaardigheden en communicatie verbeteren. Het ontwikkelen van deze innovaties in termen van netwerk en leerervaringen maakt het minder kostbaar en meer aantrekkelijk voor deze stakeholders om in een dergelijk innovatienetwerk betrokken te zijn (Brugge en Rotmans 2006)

Kerkhof en Wieczorek geven aan dat voor het stimuleren van leren binnen transitiearena's naast de eigenschappen van de participanten ook de volgende vier aspecten van belang zijn binnen de groep, de arena. commitment. De bereidheid van actoren om tijd en moeite te investeren en bij te dragen aan de discussie, open te staan voor nieuwe informatie, leren aan anderen. Voor de continuïteit van het proces is het van belang dat actoren 2 tot 5 jaar meedraaien. Hiervoor moet genoeg gelegenheid geboden worden om te leren, zodat de groep interessant blijft. Dit kan door relevante informatie te leveren, door eigenaarschap van het proces te creëren. Dit laatste betekent dat participanten verantwoordelijk gemaakt worden voor de transitieagenda, de ontwikkeling van visies en de uitvoering van experimenten.

1. eerlijkheid. Dit betekent dat de arena open is voor alle relevante actoren. Dat participanten de mogelijkheid hebben bij te dragen aan de discussie en kunnen zeggen wat volgens hen belangrijk is. Dat over voorstellen gediscussieerd kan worden. Dat participanten invloed hebben op de uiteindelijke uitkomst van het proces. Zo wordt voorkomen dat het proces in een proces van krachtsmeting en onderhandelen uitmondt.
2. transparantie. Zowel qua proces als uitkomsten, als taken en verantwoordelijkheden, de principes en de spelregels.
3. competentie. In de meeste gevallen blijkt dat participanten te weinig tijd, kennis of overzicht hebben om de complexiteit van het probleem te kennen. Competentie is niet makkelijk haalbaar aan de start van een proces, maar kan bereikt worden door een constructieve sfeer en productief debat.

### **De rol van een transitie manager**

Wie zou een transitiearena dan moeten managen, wie coördineert het coördineren van een transitie? Daarop zijn verschillende antwoorden gegeven. In eerste instantie werd de overheid gezien als instantie om een transitiearena samen te stellen (Van de Kerkhof en Wieczorek, 2005). Later stelde Rotmans dat er geen 'gateway keeper' is die bepaalt wie er wel en niet bij een transitiearena kan aansluiten. In plaats daarvan is er een kerngroep met representanten van de overheid, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en intermediairen die uitmaken wie wel en wie niet in de arena betrokken zijn. Dit suggereert een zelforganiserend proces waarin actoren die innovatief zijn en samen willen werken, samenkomen rond een transitiearena en projecten starten.

Dit brengt een probleem met zich mee: Als het een zelforganiserend proces is wordt wellicht te weinig de gelegenheid gegeven tot leren en innoveren. De besluitvorming kan overwegend gebaseerd zijn op actoren die zichzelf als belangrijkste stakeholder zien en daarmee de standpunten van andere, minder prominente actoren uitsluiten, terwijl deze juist bij kunnen dragen aan nieuwe en innovatieve inzichten. (Van de Kerkhof en Wieczorek, 2005)

Later wordt gesproken over de rol van een transitie manager die verantwoordelijk is voor het samenbrengen van verschillende actoren in arena's. Wie dat zou moeten zijn wordt niet geëxpliciteerd. In het artikel van Van de Kerkhof en Wieczorek wordt gepleit voor een procesfacilitator van een onafhankelijke organisatie, die een expert is in bemiddelen en proces management en bovendien goed zicht heeft op de belangrijke activiteiten op het gebied van die transitie

Over de rol van een transitie-manager, wie dat dan ook zou mogen zijn, kan het volgend gezegd worden. Een transitie-manager:

- - brengt verschillende partijen samen;
- - verzekerd een gebalanceerde representatie van participanten;
- - bewaakt het vervangen van participanten;
- - is verantwoordelijk voor de overall communicatie;
- - handelt als intermediair wanneer nodig;
- - heeft het overzicht over alle activiteiten in de arena.

Loorbach en Rotmans (2006) benadrukken het belang van het continu bieden van achtergrondinformatie aan de deelnemers in de transitiearena. Bovendien is gedetailleerde kennis op specifieke gebieden noodzakelijk voor een proces van coproductie van kennis tussen participanten. Faciliteren betekent ook het plaatsnemen van een transitieproces in tijd en ruimte en in relatie tot relevante onderwerpen op andere gebieden. Bovendien betekent facilitatie het ontwikkelen van een gedeelde probleemperceptie, en een sense of urgency die wel of niet gedeeld wordt.

### *3.1.1 Reflectie*

Vanuit het oogpunt van de rol van platformen, zoals in de inleiding beschreven, zullen een aantal aspecten van het transitie-management hier belicht worden. Allereerst zal de fasering van het transitieproces en de implicaties daarvoor voor het concept platform besproken worden. Vervolgens wordt de stap tussen bestuurlijk niveau en operationeel niveau en de (ontbrekende) verbinding daartussen besproken. Als laatste wordt aangegeven dat het betrekken van personen op persoonlijke titel nieuwe moeilijkheden met zich mee brengt.

Loorbach en Rotmans proberen in de transitie-managementcyclus een aantal zaken te verbinden. Zij behandelen de vraag hoe binnen de bestaande structuur beweging op gang komt die permanente effecten heeft op deze structuur. Hiervoor onderscheiden zij verschillende fasen in het transitieproces, maar ook verschillende actoren. Zij spreken over de transitiearena, die een bestuurlijke taak heeft en vernieuwingen moet coördineren, faciliteren en legitimeren. Deze arena bestaat uit innovators en visionairen. Hun activiteiten zijn met name gericht op het vormen van een probleemdefinitie en een lange termijn visie. Dit noemen zij de strategische fase. In de tweede fase, de tactische fase, wordt de visie geconcretiseerd in transitieagenda's. De derde fase van de transitie-managementcyclus is de operationele fase en spreken zij over het mobiliseren van actoren voor de uitvoering van experimenten.

Uit de theorie rondom transitie-management komt de fasering van het proces sterk naar voren. Deze fasering is in activiteiten en in tijd. De probleemdefinitie en visievorming kan prima in samenspraak met spelers uit de bestaande structuur gedaan worden. De niche-experimenten zijn leerprocessen die uitgevoerd worden door innovatieve niche-spelers. En voor de verbinding van deze experimenten met de bestaande structuur, of het bredere transitieproces zijn partijen nodig die zich dicht bij de bestaande instituties bevinden. Een dergelijke differentiatie geeft een dynamiek aan het idee van 'platform'. Het type, of de invulling van een platform kan verschillen in de tijd en ook de rollen van leden van een platform kunnen verschillend zijn.

De overgang van bestuurlijk naar uitvoerend lijkt echter vrij radicaal. Hoe komt deze overgang tot stand? Loorbach en Rotmans spreken in dit kader over sub-arena's, waarin transitieagenda's concreter vorm krijgen. Commitment gaat een grotere rol spelen en van de actoren in deze arena's wordt verwacht dat zij de visie ontwikkeld in de arena 'internaliseren', meenemen en verspreiden in hun dagelijkse context.

Dit brengt een geheel andere selectie van participanten met zich mee dan toegepast werd bij de selectie van leden van bijvoorbeeld de begeleidingscommissie van 414.1 als hiervoor besproken. Naast selectie op achtergrond van een persoon wordt hier ook nadrukkelijk geselecteerd op de persoon zelf, op de eigenschappen, positie en competenties van deze persoon.

Juist hier komen de moeilijkheden als gesignaleerd bij de begeleidingscommissies weer om de hoek kijken. Je wilt mensen die buiten de grenzen van die bestaande structuur kunnen en mogen denken, zodat ze elkaar maximaal uitdagen om vernieuwend te opereren. Enerzijds wil je dus mensen met invloed, anderzijds wil je mensen met voldoende vrijheid van handelen. Die combinatie komt maar zelden voor. Alleen maar werken met innovatieve niche-spelers verlaagt de kans op doorwerking in bestaande structuur. En het betrekken van personen op basis van persoonlijke titel plaatst deze personen weer in een spagaat wanneer de transitieagenda's concreter vorm krijgen en zij de visies zouden kunnen meenemen en verspreiden in hun dagelijkse context. Verandering van

structuur (transitie) brengt namelijk onzekerheid met zich mee, en gaat vaak tegen korte termijn belangen in van de eigen organisatie.

### **3.2 Interactieve Technology Assessment – Ondersteunen van partijen bij visie- en besluitvorming**

#### **Uitdaging**

Nieuwe technologische ontwikkelingen worden vaak omgeven door onzekerheden en controverses. Technology assessment wordt ingezet om te voldoen aan de (politieke) behoefte om te gaan met complexe issues verbonden aan technologieontwikkeling door het ondersteunen van partijen bij visie- en besluitvorming op dit gebied. Deze complexe issues hebben te maken met de voorwaarden voor de implementatie van technologieën, de effecten ervan en het besef dat ontwikkelingen tot stand komen door een samenspel van verschillende actoren die allen vanuit hun eigen perspectief, belangen en waarden handelen (Ende et al., 1998; Grin et al., 1999).

#### **Rol platform in veranderingsprocessen**

In de uitoefening van technology assessments heeft een verschuiving plaatsgevonden van assessments gedaan door experts, naar meer participatieve of interactieve benaderingen. Er zijn een aantal redenen aan te geven waardoor het betrekken van partijen bij technology assessments een steeds grotere rol is gaan spelen. Technology assessments verbreden de kennisbasis waarop keuzes (maatschappelijke of technologische) gemaakt worden. In eerste instantie gebeurde dat door zo goed mogelijk inschatten van de effecten van een technologie in de toekomst. Hierbij spelen analyses van de socio-economische voorwaarden voor de implementatie van nieuwe technieken, de mogelijke sociale economische en milieu-impact een rol. Dit werd in eerste instantie door experts uitgevoerd. Echter complexe issues verbonden aan technologie ontwikkeling hangen sterk samen met onzekerheden rondom deze technologieën. Een objectieve en volledige inschatting van effecten blijkt dan ook niet haalbaar te zijn. Hierdoor levert een technology assessment dus geen objectieve of neutrale kennis, maar informatie die actoren betrokken bij ontwikkelingen kunnen helpen bij het definiëren van hun strategie (Ende et al., 1998).

Een andere reden om actoren bij het proces van technology assessment te betrekken is dat voor het daadwerkelijk ondersteunen van partijen bij visie- en besluitvorming omtrent technologische ontwikkelingen, aangesloten moet worden bij de context en het perspectief van deze partijen. Bij discussies over nieuwe technologieën draait het vaak meer om vraagstukken met betrekking tot perspectieven, belangen en waarden van verschillende partijen, dan om technische of wetenschappelijke vragen (Hennen, 1999) Bovendien blijken de uitkomsten van technology assessments alleen een serieuze impact te hebben wanneer deze ingaan op het perspectief van de geadresseerden (Grin, et al., 1997) Deze inzichten hebben geleid tot een meer interactieve benadering van technology assessment.

In dit hoofdstuk zal verder uitgegaan worden van de Interactieve Technology Assessment (ITA) benadering als beschreven in. Hierbij ligt de nadruk op het beïnvloeden en meevormen van de richting van een technologieontwikkelingen in een meer maatschappelijk gewenste richting. Het wil strategieën van verschillende actoren beïnvloeden door gezamenlijke percepties van een bepaald probleem en gezamenlijke oplossingsrichtingen te ontwikkelen.

Een ITA is een georganiseerde exercitie waarin argumenten, kennis en verwachtingen rondom technologische ontwikkelingen gedeeld en bediscussieerd worden met het oog op ondersteuning van visie- en besluitvorming. De ITA plus zijn deelnemers vormen dus samen een tijdelijk platform.

De participatie van deelnemers in een ITA is noodzakelijk in verband met:

- een betere opzet van de assessment: een adequate probleemdefinitie die aansluit bij de beleving van verschillende partijen, de identificatie van relevante vragen en het doen van relevante aanbevelingen.
- Representatie; het meenemen van meerdere perspectieven
- Kennis: verschillende partijen brengen verschillende kennis mee. Acceptatie/legitimatie: Omdat TA gaat over controversiële ontwikkelingen is het belangrijk dat de verschillende perspectieven en belangen gedegen en eerlijk meegenomen worden (Grin, et al., 1997)
- En zoals eerder gesteld wil een ITA strategieën van verschillende actoren beïnvloeden door gezamenlijke percepties van een bepaald probleem en gezamenlijke oplossingsrichtingen te ontwikkelen. Ook hiervoor is participatie noodzakelijk.

#### **Selectie participanten en samenstelling platform**

In het kader van dit onderzoek naar platformen wordt een technology assessment beschouwd als een platform gericht op beeldvorming en open discussie met heterogene groep. Het is een discussie-platform die vanuit het bij elkaar brengen van perspectieven naar een gemeenschappelijke visie werkt en actie (realiseren en implementeren)

visie door verschillende partijen in keuzes of besluitvorming) voor ogen heeft. Hoe ziet een dergelijk platform er uit?

In de gids (Grin, et al., 1997) wordt gewerkt aan de hand van een stappenplan bestaande uit de volgende 11 stappen:

1. Stel een contract op met de opdrachtgever of klant.
2. Organiseer het onderzoekswerk
3. Stel vast wie zullen deelnemen
4. Ontwikkel doelgericht gemeenschappelijke constructies
5. Toets en verbeter de gemeenschappelijke productie
6. Zet punten van overeenstemming apart
7. Maak een agenda voor overblijvende punten
8. Verzamel nieuwe informatie, of wek nieuwe inzichten en grondhoudingen op
9. Bereid de discussie tussen alle deelnemers voor
10. Beleg een of meer discussiesessies
11. Maak een effectief eindproduct dat het unieke van de interactief uitgevoerde TA benadrukt.

Deze stappen zullen hier niet uitgebreid besproken worden, daarvoor wil ik graag verwijzen naar de gids zelf. Een aantal zaken worden benadrukt met betrekking tot de interactiviteit. Allereerst het belang van commitment en reële verwachtingen bij opdrachtgever (d.m.v. een contract, stap 1) en andere deelnemers. Dit kan door in stap 2, het organiseren van het onderzoekswerk, transparantie van de plannen, elkaars deskundigheid en de verdeling van verantwoordelijkheden na te streven. Bij het vaststellen van de deelnemers (stap 3) is het belangrijk dat deze deelnemers zich ook committeren aan het plan. Hierin speelt vertrouwen een belangrijke rol. Dit kan gewekt worden door een vertrouwenwekkende opstelling, inlevingsvermogen, logistiek en helderheid over het belang van de ITA voor de analist. De deelnemers doorlopen een proces van expliciteren van hun visie, het vormen van een gemeenschappelijke productie en discussie over de punten waarop geen overeenstemming is.

#### *Handelingstheorie*

Een ITA is gericht op synthese. Synthese betekent in dit geval het bereiken van meer overeenstemming, het bereiken van een visie op de problematiek en mogelijke oplossingsrichtingen die zinvol is in de ogen van de deelnemers. Dat betekent niet dat de een meer gelijk krijgt dan de ander, maar dat een maatschappelijke discussie tot meer inzicht leidt en de discussie op een hoger plan getild wordt, waarbij grotere overeenstemming is over de aard van het probleem en de mogelijke oplossingsrichtingen.

Belangrijk is dat synthese geen compromis is, maar gezocht wordt naar win-win situaties. Synthese is mogelijk wanneer ontwikkelingsprojecten denkbaar zijn die vanuit de perspectieven van verschillende actoren zinvol zijn. Een ITA kan helpen om deze te ontdekken. Daarvoor is het belangrijk om de achterliggende motieven voor belangen of handelen van actoren te kennen. Hiervoor kan de handelingstheorie gebruikt worden.

En handelingstheorie van een actor bestaat uit

- eerste orde opvattingen: beoordeling van kosten, effecten en neveneffecten voor het gepercipieerde probleem. Wat is volgens deze actor precies het probleem, wat is er aan de hand?
- Tweede orde opvattingen: achtergrondtheorieën van de actor (denk- en werkwijzen) en diepere voorkeuren die de actor wil realiseren.

Een handelingstheorie kan achterhaald worden door vragen als: Waarom wilt u een bepaalde oplossing? Dat is namelijk gerelateerd aan de probleempceptie. Waarom hebt u deze probleempceptie? Dat is gerelateerd aan achtergrondtheorieën (denk- en werkwijzen). Waarom heeft u deze denk- en werkwijze? Dat heeft te maken met de diepere voorkeuren die een actor wil realiseren.

#### *Selectie deelnemers naar achtergrond*

Bij de samenstelling van het platform wordt uitgegaan van een rol op maat. Interactiviteit hoeft niet uniform vormgegeven worden. Verschillende personen kunnen op verschillende manieren betrokken worden bij een ITA. Afhankelijk van de interesse van de persoon en het doel van de ITA. Mensen kunnen participeren, of juist gevraagd worden ideeën te beoordelen. Ook kunnen personen gevraagd worden in hoeverre zij bereid, of in staat zijn om ideeën te helpen realiseren.

Voor de deelnemers aan de ITA wordt geselecteerd op basis van criteria met betrekking tot de achtergrond van een persoon en zijn of haar persoonlijke eigenschappen.

Voor de selectie van deelnemers (stap 3) wordt een sociale kaart gemaakt. Hierbij worden de verschillende actoren in kaart gebracht: technologische ontwerpers, onderzoekers, producenten, verkopers, gebruikers, beleidsmakers. Hieruit kan een deelnemerspool geselecteerd worden. De samenstelling van een de

deelnemerspool kan van een ITA bestaat doorgaans uit onderzoekers, betroffenen (gebruikers, consumenten, omwonenden, burgers), en betrokkenen (ontwikkelaars, inbedders, aanbieders, sponsors, etc.) van een bepaalde technologische ontwikkeling. Een platform kan ingesteld worden aan de hand van 'purposive sampling' of 'strategic sampling'. Purposive sampling betekent het verzekeren van zoveel ideeën en informatie als mogelijk. Strategic sampling verzekert dat partijen die een rol spelen in het overbrengen en uitvoeren van de bevindingen bij het project betrokken zijn. In verband met purposive sampling zoekt een ITA naar een balans in variëteit van perspectieven en representativiteit van de deelnemers. Dit is afhankelijk van het specifieke doel van de ITA. Wanneer het doel is een discussie te verbreden is een variëteit aan opvattingen belangrijker dan de representativiteit. Wanneer de representativiteit voorop staat, kies dan deelnemers uit 2 a 3 hoeken zodat 80 % gecoverd is.

Wanneer je vooral verandering wil bewerkstelligen, dan wordt een platform samengesteld aan de hand van 'strategic sampling' en kan je je ook richten op de groep die de meeste verandering wil bewerkstelligen, of kan bewerkstelligen (Loeber, 2003). Voor reacties uit de praktijk zijn deelnemers met direct zicht op de werkvloer geschikter (niet de directie, of intermediaire organisaties) (Grin, et al., 1997)

Bij het uitvoeren van een ITA geldt dat hoe progressiever en innovatiever de probleemoriëntatie, hoe moeilijker het is om de methodologische overwegingen met betrekking tot de selectie van participanten in de praktijk te brengen.

#### *Selectie deelnemers naar persoonlijke eigenschappen.*

Niet elke persoon met een achtergrond waar op geselecteerd wordt is als persoon even geschikt om deel te nemen aan een dergelijke exercitie. Daarom wordt bij de selectie van deelnemers ook rekening gehouden met persoonlijke eigenschappen. Criteria voor selectie op dat vlak zijn

- Bereidheid een creatieve bijdrage te leveren.
- Open staan voor inbreng van anderen.
- Vermijd personen die snel verwickeld raken in strategische spelen in de 'echte wereld'
- Flexibiliteit
- Volg de sneeuwbalmethode. Vraag aan de geselecteerde deelnemers met wie zij het meest oneens zijn, of van wie zij de meeste hinder ondervinden. Nodig deze mensen ook uit.

De keuze om formele representanten van belanghebbende organisaties te betrekken of juist buiten te sluiten is afhankelijk van het motief voor de ITA en van de capaciteiten van deze personen in termen van flexibiliteit, capaciteiten van deze personen in termen van flexibiliteit, capaciteit om te luisteren en bereidheid om met een open mind deel te nemen aan een dialoog (Loeber, 2003).

#### *3.2.1 Reflectie*

Vanuit het oogpunt van de rol van platformen, zoals in de inleiding beschreven, zullen een aantal aspecten van Interactieve Technology Assessment hier belicht worden. Allereerst zal aangegeven worden dat verschillende vormen van platformen zich op verschillende niveaus kunnen focussen. Een ITA richt zich namelijk meer op actorniveau en minder op bestuurlijk niveau. Vervolgens wordt ingegaan op de competenties die vereist worden van een analist, of onderzoeker die een ITA organiseert. Als laatste wordt aangegeven dat een ITA veel vraagt van de deelnemers en dat daarom een grote sense of urgency met betrekking tot het te behandelen thema een randvoorwaarde is voor het welslagen van een ITA-exercitie.

Er is een verschil in niveaus waarop de verschillende platformen zich richten. Een ITA is gericht op het niveau van actoren. Een transitiearena is gericht op bestuurlijk niveau en op 'transitieprocessen', die ingezet dienen te worden. De transitiearena ontwikkelt een nieuwe lange termijnvisie en voert experimenten uit. Het is op te vatten als het exploreren van een geheel nieuw gebied. Transitietheorie benadrukt ook telkens de breuk met het bestaande. Een ITA is ook gericht op veranderingen, maar is gericht op actorniveau. Getracht wordt om partijen te ondersteunen bij visievorming. Het wil verschillende (bestaande) perspectieven bij elkaar brengen en komen tot een synthese van deze standpunten, tot win-win situaties.

Het betrekken van stakeholders bij een ITA-exercitie is wat eenduidiger dan bij transitie management. Deze methode verschilt met transitie management omdat het een exercitie is met een duidelijk begin en eind. Het is dus een ondersteunende interventie in processen die al gaande zijn. Er is geen fasering in de tijd en er zijn geen verschillende rollen binnen het platform.



Dat betekent echter niet dat het samenstellen van dit 'platform' makkelijker is. Net als bij transitie-arena veronderstelt ITA bovengemiddelde competenties van analist/onderzoeker/transitiemanager om 'strategisch te handelen', zonder de legitimiteit van de dialoog in gevaar te brengen. Wat dit inhoudt en hoe dit in de praktijk uitgevoerd kan worden is niet heel duidelijk, maar het succes van de methode is er wel sterk van afhankelijk.

Karakteristiek voor de ITA benadering van het instellen van een platform en het echt betrekken van actoren bij de activiteiten is een enorme aandacht voor de zogenaamde handelingstheorie van actoren. Om te komen tot een win-win situatie, tot een synthese van standpunten, worden deelnemers gevraagd kritisch over hun eigen standpunten na te denken en wellicht aan te passen. Daarom ligt bij een ITA sterk de nadruk op het aansluiten bij de handelingstheorie, de diepere voorkeuren en behoeften van partijen. Dit is een vrij delicaat proces waarbij de deelnemers serieus genomen moeten worden en er vertrouwen moet bestaan binnen de groep deelnemers.

Dit is een type platform dat alleen toegepast kan worden wanneer er een hoge sense of urgency leeft rondom een bepaalde ontwikkeling bij de deelnemers. Inhoudelijk is een ITA gericht op gezamenlijke visievorming op een bepaald onderwerp. Hiertoe zullen deelnemers enkel geneigd zijn, wanneer hier een sense of urgency in ervaren wordt. Bovendien is het, in praktische zin, een vrij arbeidsintensief proces. Ook hiertoe zullen deelnemers alleen geneigd zijn, wanneer er een sense of urgency leeft. Wanneer een ITA geslaagd is, is het een heel goed middel om eigenaarschap te hebben in de bestaande structuur. Wanneer er echter geen vrij breed gedeelde sense of urgency bestaat in het begin van het traject, zal de ITA weinig opleveren.

In theorie werkt deze methode bijzonder goed. In praktijk kan de uitvoering erg lastig zijn. Dit komt met name vanwege het veronderstelde tijdsbeslag, de sense of urgency die aanwezig moet zijn en de veronderstelde competenties van mensen.

### **3.3 Kennisfusie – enthousiasmeren voor ambassadeurschap**

Stichting Toekomstbeeld der Techniek (STT) heeft als missie het stimuleren van ontwikkelingen op het snijvlak van technologie en samenleving met als doel deze ontwikkelingen in harmonie met elkaar te laten verlopen. Het gebruikt daarvoor kennisfusie. Het kennisfusieproces is opgezet en uitgewerkt door STT als proces voor het uitvoeren van toekomstverkenningen. De kern van kennisfusie is het in gang zetten van nieuwe ontwikkelingen.

De kennisfusie-aanpak is geadopteerd in het project B-Good van ASG. In dit project werd gezocht naar nieuwe manieren om het contact tussen de veehouderij en burgers/consumenten te herstellen. Lange termijn doel is om de gepercipieerde kloof tussen burger en veehouderij te dichten. Doel was om veel mensen enthousiast te maken en te inspireren, zodat een beweging op gang gebracht werd.

#### *Rol platform in veranderingsprocessen*

Het kennisfusieproces is gebaseerd op de aanname dat de motor voor het in gang zetten van nieuwe ontwikkelingen, de kruisbestuiving tussen mensen is. Het tastbare resultaat van een kennisfusie-activiteit is een rapport. Het doel ervan is het verankeren van de ideeën en resultaten. In een vervolgtraject, een werktraject werken deelnemers daaraan en zijn daardoor de belangrijkste ambassadeurs voor het ideeëngoed. Bovendien worden de resultaten via media verspreid (Techniek, 2006; Well, 2004 #27]

In het kennisfusieproces worden experts uitgedaagd rond een bepaald thema los te komen van de huidige situatie en toekomstgericht en innovatief na te denken over toekomstige ontwikkelingen en de mogelijkheden die deze met zich mee brengen. De kern van het kennisfusieproces bestaat uit het uitwisselen van ervaring en het delen en ontwikkelen van kennis en inzichten. Dit 'losdenken' van alledaagse routines en mogelijkheden, in interactie met andere deskundigen, geeft ruimte voor nieuwe inzichten en creativiteit. Dit is, zoals gezegd, de motor voor het in gang zetten van nieuwe ontwikkelingen.

In B-Good is geprobeerd om dit concreet uit te voeren. Daartoe zijn een aantal activiteiten ondernomen. Buiten de veehouderij is gezocht naar 'dichters van kloven' die ter inspiratie kunnen dienen voor het dichten van de kloof tussen burger en veehouderij. Vervolgens is met deze inspiratie 'van buiten naar binnen' gegaan. Er is gesproken met partijen binnen de veehouderij. Dit waren geen interviews, maar gesprekken gericht op het leren kennen van de behoeften van deze actoren. Daar speelden zij dan op in met de inspirerende ideeën opgedaan 'van buiten'. Hiermee wilden zij de organisaties verleiden om mee te doen in het project.

Vervolgens is een voorproeverij (mini-ontmoetdag) en een ontmoetdag georganiseerd. Daarin lieten ze mensen van heel verschillende achtergronden met elkaar in contact komen om te spreken over bepaalde thema's. Daarbij is geprobeerd de inspiratie opgedaan 'buiten' over te brengen. Het doel was om veel energie te creëren en zo initiatieven te laten ontstaan.

#### *Selectie participanten*

Men is op zoek gegaan naar zogenaamde 'Makers en shakers' in de wereld. Dus personen die vernieuwingen tot stand kunnen brengen, rondom het thema 'verdichten van kloven'. Hiervoor is gebruik gemaakt van het interne netwerk en de sneeuwbalmethode.

Op de ontmoetdag zijn participanten geselecteerd naar persoonlijke eigenschappen: 'Strategische doeners'. Strategisch, betekent dat deze personen op lange termijn kunnen denken voor organisatie. Doener betekent dat het de aanstuurders zijn van projecten. Dit verhoogt de kans dat er ook daadwerkelijk iets gebeurt met de inspirerende ideeën en plannen. Een eigenschap waar naar gekeken is, is of zij open staan voor vernieuwing. Er is bewust niet gekozen voor een selecte groep ambassadeurs, omdat het juist om ontmoeten ging en contact leggen. Daarbij wilden zij niemand uitsluiten.

#### *Ervaringen ( Interview met vormgever project Onno van Eijk)*

##### Verloop van interviews 'buiten'

Het gesprek verloopt niet aan de hand van een gestructureerde vragenlijst. Belangrijk in de interviews is dat het dialogen zijn over het overbruggen van kloven. Je vraagt hen over hun ervaringen op het gebied van overbruggen van kloven, je verdiept je in hun ervaringen, en maakt ze enthousiast om met ons mee te denken over de kloof tussen veehouderij en maatschappij. Maak ze hierover enthousiast en HOU ze betrokken. De eerste reactie van mensen was 'ik snap niet waarom je met mij komt praten' maar aan het eind van het gesprek gaven zij aan dat ze het erg leuk vonden.

##### Gesprekken met binnen - buiten naar binnen

Met de ervaringen en ideeën opgedaan met deze 24 interviews van met name 'buiten' de veehouderij, is vervolgens naar 'binnen' gegaan. Er is gesproken met de productschappen, LTO, Z-LTO, de Dierenbescherming. Dit waren geen interviews maar gesprekken gericht op het leren kennen van de behoeften van deze actoren. Hoe kijken zij aan tegen de kloof tussen veehouderij en maatschappij en wat doen deze organisaties op het gebied van het dichten van de kloof? Daar speelden zij dan op in met ervaringen en ideeën uit de interviews van buiten de veehouderij. Zij hadden deze organisaties in de gesprekken al iets te bieden, namelijk de inspiratie opgedaan tijdens de eerdere interviews. Hiermee wilden ze deze organisaties verleiden om mee te doen met het project.

##### Vervolg op interviews

Uiteindelijk zijn er 24 interviews gehouden waarvan  $\frac{3}{4}$  met personen van buiten de veehouderij. Iedereen van binnen de veehouderij deed vervolgens nog mee in het project. Van buiten de veehouderij bleven sommigen meedenken, bij anderen werden zij doorverwezen naar hun medewerkers (voedingscentrum & KRO). Een aantal geïnterviewden gaf aan dat zij hun bijdrage geleverd hadden middels het interview en verder niet meer mee deden. Dit waren met name de bobo's. Een aantal heeft het project nog gevolgd en commentaar gegeven, maar kwamen uiteindelijk niet op de ontmoetdag. Vijf van de 24 geïnterviewden zijn op de ontmoetdag geweest.

Dit was succesvol. De input van boeiende, verrassende mensen uit de eerste ronde interviews maakten deze organisaties van binnen erg

##### Voorproeverij

Vervolgens zijn zij in een kleinere groep (20) met de resultaten aan de gang gegaan. Deze kleine 'voorproeverij' had als doel om proef te draaien. Als het in de kleine sessie niet lukt dan hoeven we de grote niet te proberen.

In de kleine sessie waren zowel mensen van binnen de veehouderij, als van buiten de veehouderij aanwezig. Deze personen werden zelf aan de gang gezet met de resultaten van de eerste ronde interviews. Wat kunnen jullie nou met deze informatie? Heel bewust zijn mensen die weinig tot niets met elkaar van doen hebben bij elkaar gezet. In plaats van dat het projectteam probeerde de inspirerende ideeën over te brengen, lieten ze mensen echt zelf met elkaar in contact komen.

Er is veel geïnvesteerd in de persoonlijke relatie met de geselecteerde mensen binnen het regime. Zij zijn echt 'verleid' om mee te doen aan het project. Bv. Zijn jullie ook bezig op dit gebied? Goh, wat vinden jullie hier dan van? Vinden jullie dat belangrijk?

Interessant detail is dat alle bobo's bij de afweging om naar de bijeenkomst te komen vroegen wie er nog meer komen. Aan de hand daarvan maken zij de inschatting om te gaan.

### **Reflectie op project**

De strategie van het project is gericht geweest op het voor elkaar krijgen van beweging en van initiatieven. Hier zijn dan ook drie initiatieven uit voort gekomen. Het project gaat nu dus nog door op initiatiefniveau. En op dit moment missen ze een ambassadeursgroep. Daar hebben ze zich, achteraf gezien, te weinig op gericht. Via de voorproeverij is nu wel makkelijk toegang tot contact met mensen die gericht zijn op vernieuwingen, maar er is geen gestructureerde ambassadeursgroep.

Werking platformen ideaal gezien vanuit STT: Breng gemengde groepen mensen bij elkaar om op deelthema's tot vernieuwende plannen te komen.

Ervaring werking platformen in praktijk: Gaandeweg bleek dat er niet zoveel behoefte was aan het vastleggen van nieuwe ideeën, maar werden ze steeds meer gericht op het voor elkaar krijgen van deze nieuwe initiatieven. De ideeën waren de inspiratie voor de initiatieven.

Op de voorproeverij werd elke tafel tot een bepaalde mate voorgekookt. Op thema, de mensen om de tafel te leiden waren geïnstrueerd en er waren mensen die zich sterk hadden voorbereid op het thema. Aan iedere tafel was een rapporteur, een gespreksleider en acht deelnemers. De best voorgekookte tafel leidde ook tot een initiatief. Er werd veel vrijheid gegeven, maar de meest voorgekookte setting was het succesvolst.

Er is bewust niet gekozen voor een selecte groep van ambassadeurs, zoals wel in de STT-aanpak gedaan wordt. STT vormt een begeleidingsgroep van bobo's die je steunen als projectgroep en naar buiten toe het project verdedigen. Na een gesprek met Alfred Boeve is besloten dit niet te doen. Hij vroeg namelijk: willen jullie mensen uitsluiten? Door een selectie groep te kiezen, kies je anderen niet. Zijn stelling was: jullie zijn bezig met een project om contact te maken. Als je werkt met ambassadeurs sluit je anderen uit. Door de huidige aanpak hebben ze 130 ambassadeurs willen maken. Ze wilden 130 man zo enthousiast krijgen dat daarvan 80 man als ambassadeur zou fungeren. Dit ambassadeurschap is verder niet georganiseerd. Het projectteam is erg gericht geweest op de initiatieven.

Er is te weinig over het vervolg van het project nagedacht en te veel over een project dat op een bepaald moment klaar was. Ze wilden niet de indruk wekken dat ze nog op ASG een beroep konden doen (wilden geen valse verwachtingen wekken). Daardoor is het project helemaal gericht geweest op het zelfstandig aan het werk krijgen van de personen. Ze hebben zich hierdoor niet bezig gehouden met een begeleidingsgroep buiten ASG voor deze beweging, of een andere manier om de beweging verder te trekken, al was het maar een afspraak om nog 1 x bij elkaar te komen na een half jaar om te zien wat er van terecht gekomen is.

Onno van Eijk, een van de projectmedewerkers, heeft echter wel het idee dat zij mensen zo geraakt hebben dat nu een begeleidingsgroep zo voor elkaar zou zijn.

B-Good heeft het onderwerp van de kloof tussen veehouderij en maatschappij op de kaart gezet en het houdt mensen individueel nog bezig.

### Lessen

1. Enthousiasme *ontstaat* door heel verschillende mensen bij elkaar te brengen. B-Good heeft enthousiasme losgemaakt.
2. Er is veel geïnvesteerd in de persoonlijke benadering. Zo heeft Onno van Eijk bijvoorbeeld 40 uitnodigingen met de hand geschreven met een persoonlijke boodschap. Hij heeft zich heel erg verbonden met de situatie van die personen. Eigenlijk met 130 man!
3. Leerpunt: het projectteam had meer kunnen sturen. We hadden veel meer kunnen voorbereiden met individuele deelnemers
4. We hadden het vervolg eerder moeten organiseren. We werkten naar het eindpunt van het traject toe, terwijl dit slechts het begin was van de beweging.

### Ideeën

1. We hadden deelnemers kunnen kiezen. In de voorproeverij hebben deelnemers gekozen. Ook bij de grote sessies hadden deelnemers meer kunnen selecteren op de personen die zich *echt* hard voor willen maken.
2. Alle energie was gericht op initiatieven, het creëren van innovaties. Ze hadden ook met de keuze van mensen het regime wat weker kunnen maken. Ze hebben niemand verantwoordelijk gemaakt vanuit het regime, alleen voor vernieuwingen.
3. Vanaf de voorproeverij had je mensen kunnen vragen voor ambassadeurschap en dan langzaam uitbouwen.
4. Misschien is dit wel een goed moment om een ambassadeursgroep in te zetten. Wat vinden we ervan dat deze initiatieven nu dreigen te stranden?

#### *3.3.1 Reflectie*

Wat kan van Kennisfusie/B-Good geleerd worden over de rol van platformen in veranderingsprocessen? Kennisfusie heeft een totaal andere insteek dan ITA of transitie management in die zin dat het veranderingsprocessen wil laten verlopen via een pragmatische bottom up benadering. Deze is gericht is op het initiëren van beweging en het bieden van mogelijkheden. Het geeft veel meer ruimte aan de deelnemers, juist omdat het niet zo planmatig ingestoken is. Het platform is gebaseerd op het creëren van (spontane) betrokkenheid en ambassadeurschap.

De ambities van kennisfusie zijn bescheidener dan de andere twee benaderingen (transitiearena en ITA). Zij gaat ervan uit dat door verschillende mensen rond een soortgelijk probleem bij elkaar te brengen, initiatieven ontstaan. Het draagt geen systeeminnovatieve ambitie in zich. En streeft dus het eigenaarschap geheel en al op niche-niveau na.

Het probleem is veel minder voorgestructureerd. Er wordt in het geval van B-Good gesproken over 'de kloof' zonder deze geheel in te vullen. Het is dus een heel pragmatische benadering en niet een sterk analytische of strategische, zoals transitie management of ITA.

De vraag hierbij is dan of deze benadering effect sorteert in de bestaande structuur. Het lijkt op een schot hagel. Anderzijds: zowel transitie-arena als ITA gaan nog sterk uit van de planbaarheid en de mogelijkheid om deze processen strategisch te sturen. Deze planbaarheid is afwezig in B-Good/Kennisfusie. Deze is meer gebaseerd op een optimistische houding dat de oplossingen bottom-up naar boven komen, als je (reeds betrokken) mensen een overvloed aan mogelijkheden geeft om zich te verbinden.

Misschien zou rendement vergroot kunnen worden als je deze benadering tweelaags opbouwt: een chaotisch-collectivistische en een analytisch-strategische laag (wat zien we, welke belemmeringen kunnen we identificeren, welke relaties met het sociotechnisch regime, welke interventies zouden daar meer generiek een wenselijk effect kunnen sorteren).

## 4 Concrete ervaringen

In een aantal projecten binnen de Animal Sciences Group is zeer bewust omgegaan met het betrekken van stakeholders. Een project is het project B-Good dat eerder al bij het onderdeel over Kennisfusie beschreven is. Andere projecten zijn o.a. Koe en Wij en een serie samenhangende projecten op gebied van innovatieve varkenshouderij, namelijk DKO, Welzwijn en Varkens in Comfort Class. De projectleiders van deze projecten zijn geïnterviewd en specifiek gevraagd naar de omgang met stakeholders om zodoende deze ervaring breder toegankelijk te maken en lering te trekken uit deze ervaringen.

### 4.1 Diergericht ketenontwerp, Welzwijn, Varkens in Comfort Class

Bron: Interview met projectleider Karel de Greef.

Deze bovenstaande projectnamen vormen samen een serie projecten die gericht zijn op innovatie in de varkenshouderij en worden gezien als succesvolle projecten wat betreft het betrekken van stakeholders. Van dergelijke ervaringen kan geleerd worden voor deze studie naar platformen. Allereerst zal de ervaring van de projectleider met het betrekken van stakeholders weergegeven worden. Vervolgens zal gekeken worden in hoeverre deze geplaatst kan worden in de eerdere theoretische kaders en zullen er lessen uit meegenomen worden.

Voor projecten binnen het onderzoeksprogramma 'Nieuwe Veehouderijsystemen' gold een eis om stakeholders te betrekken - als klankbordgroep, of als participant in het project zelf. Voor de borging van het betrekken van stakeholders moesten stakeholders (niet onderzoekers) projecten indienen.

In die tijd begon de maatschappelijke component een rol te spelen in onderzoek en het besef groeide dat het betrekken van stakeholders noodzakelijk was om veranderingen teweeg te brengen.

#### Diergericht KetenOntwerp

De Dierenbescherming diende het project in met betrekking tot DKO (Diergericht KetenOntwerp). Het was de tijd van de varkenspest, daardoor was er een sterk gevoel dat er iets in de veehouderij moest gebeuren. Het was dan ook niet moeilijk om stakeholders te vinden voor het indienen van projecten.

Het basisidee van het project, namelijk ontwerpen vanuit het dier, lag al vast. Met de Dierenbescherming is gestart met het maken van toekomstscenario's. Het 'horrosscenario' voor hen was 'het dier naar onze hand zetten'. Om deze reden werd bewust de opponent van de Dierenbescherming op dit gebied betrokken, namelijk de fokkerijorganisaties. De reden daarvan is dat het beter is om met je opponent samen te werken, dan ze te bestrijden. Op deze manier konden ze met elkaar een alternatief verzinnen en met hen laten zien dat het ook anders kon. De fokkerijorganisaties zijn waarschijnlijk betrokken bij het project door te zeggen dat ze behoefte hadden aan sectorrepresentanten. Het waren goede bekenden van de projectleider, dus het ook het betrekken van fokkerijorganisaties leverde niet veel problemen op.

In februari, 6 weken na de start van het project, was er een bijeenkomst waarin alle stakeholders en retail benaderd waren. Het was in die tijd een gegeven dat het goed was om zo breed mogelijk stakeholders te zoeken. De stakeholders waren met name mensen met wie Karel de Greef (projectleider ASG) of Marijke de Jong (de Dierenbescherming) een persoonlijke relatie mee hadden. De reden van deze bijeenkomst was legitimatie: steun verwerven dat de zoekrichting zinnig was. Het project was gericht op 2040, en werd dus niet als gevaar gezien voor nu. Met deze groep is verdergegaan. Alleen de kattenfokkers zijn afgehaakt. Zij wilden niet met LNV samenwerken.

De Dierenbescherming zat *in* het project, de anderen partijen *round* het project.

Het onderzoek werd gedaan door onderzoekers. De andere partijen kwamen als begeleidingscommissie een paar keer per jaar bij elkaar. Deze begeleidingscommissie had als doel om bij te sturen in het project en om steun te krijgen voor het project.

Na een half jaar was er een interventie, doordat er een instemmingsbrief vereist werd vanuit het programmamanagement. De reden daarvan was voornamelijk legitimatie richting LNV. Aan de stakeholders van de februari-bijeenkomst werd expliciet gevraagd of ze achter het project stonden. Allemaal hebben ze getekend. Dat komt ook doordat de projectleider of de Dierenbescherming een goede persoonlijke relatie had met deze personen.

Naast dit legitimerende effect had deze instemmingsbrief nog een ander effect op het team zelf. Door expliciet de handtekening te vragen werden de stakeholders meer dan een 'alibigroepje'. Het team, bestaande uit onderzoekers die gewend waren traditioneel onderzoek te doen, werd gedwongen om na te denken hoe ze dit aan konden pakken en welke stappen ze moesten ondernemen.

Bovendien zijn er een aantal eisen aan het project aangepast n.a.v. de februari-bijeenkomst. Het project zou zich niet alleen op welzijn richten, maar ook op economie, voedselveiligheid en milieu. Ook dit stond in de instemmingsbrief.

DKO werd afgerond met een brochure met de bevindingen en een bijeenkomst met de begeleidingscommissie en veel presentaties bij verschillende gelegenheden. De partijen waren laaiend enthousiast over de welzijnsbenadering die transparant was en helder toepasbaar, en dat ze dit konden aantonen in voorbeeldontwerpen. (Deze voorbeeldontwerpen hebben ze ook op t-shirts laten drukken).

Probleem ten tijde van DKO:

Er waren in eerste instantie 4 projecten ingediend. Karel kreeg de opdracht om hier een overkoepelend project van te maken. Dat was later ook als een slecht punt geëvalueerd. Door deze wijziging hadden mensen verkeerde verwachtingen. Zowel de onderzoekers zelf, als de stakeholders.

Bijvoorbeeld: Skovar zag het als expertise-inhuren om IKB-2008 te onderbouwen. Zij waren later dan ook teleurgesteld. Om hen tegemoet te komen is nog wel het systeem van Skovar geëvalueerd aan de hand van welzijnscriteria.

Fokkerijorganisaties dachten dat ze dieren gingen ontwerpen. Dumeco en Nutreco stelden hun verwachtingen bij met de wijzigingen in het project. De kattenfokkers haakten af.

### **Welzijn**

LTO was zijdelings betrokken geweest bij DKO. Naar aanleiding van DKO heeft LTO in een regulier overleg dat zij hebben met de DB het rapport van DKO als 'positief dossier' opgepakt en de Dierenbescherming gevraagd om daar samen aan te werken.

Dit is goed opgepakt. LTO heeft toen het rapport aan de minister aangeboden met de pers erbij. De pers pakte dit op. Vervolgens hebben LTO en de DB in de pers breed uitgemeten aangekondigd dat ze samen hieraan zouden gaan werken. Hierna werd door deze partijen de WUR er weer bijgehaald. Doel van LTO en de DB was om een stal te ontwerpen die past bij zowel boeren als de DB.

Privon (vernieuwing Oost-Nederland) en ForFarmers (destijds ABCTA, mengvoederindustrie oost-nederland) werden door WUR, LTO en DB gevraagd of ze het project zagen zitten en of ze het wilden ondersteunen.

Privon wilde graag, voelde zich vereerd. ABCTA kreeg een brief met het verzoek of ze 40.000 gulden wilden betalen. De directeur werd boos. Hij zei dat ze niet wilden sponsoren, maar betrokken wilden worden. Zij hebben uiteindelijk weinig gesponsord, maar wel hun voorlichters opgeleid in wat diervriendelijke stallen zijn en die brachten dat weer in bij de klanten.

### **Comfort Class**

LTO en DB zijn aan de slag gegaan met de Comfort Class stal. Dat wil zeggen dat ze LTO-projecten ingehuurd hebben om de organisatie daarvan op zich te nemen. (fondswerving, communicatie, bouw). Via de WUR werden publieke middelen verworven.

LTO, DB en WUR vormden een constant, gesloten netwerk. Af en toe was er contact met LNV.

Er is een innovatiegroep boeren geformeerd. Deze innovatiegroep is tot stand gekomen door open dagen in 2006. Daar werd bezoekers een formulier gegeven met daarop de vraag of ze in de innovatiegroep wilden. Elf boeren hadden daar serieus interesse in.

Deze elf boeren komen bij elkaar om de resultaten van onderzoek te bespreken en na te denken over volgende stappen (meedenkgroep). Van deze elf boeren uit de innovatiegroep zijn er vijf geselecteerd om een afdeling om te bouwen.

Het doel was om een netwerkje te vormen om elke boer die een afdeling ombouwde. Dat lukte niet. Alle boeren hebben verschillende motieven om een afdeling om te bouwen. Maar daarbij hebben ze geen motieven om dit ook te laten zien. Zij voelen zich geen adviseur, zending of ambassadeur van het Comfort Class principe.

De vraag is nu hoe de uitrol van het Comfort Class principe verder zal kunnen gaan. Een mogelijkheid is het betrekken van de media. De algemene media is belangrijk geweest om het project een positie te geven. Omdat het zoveel genoemd wordt in de media gaan boeren het belangrijk vinden en vind LNV dat het belangrijk is voor het maatschappelijk debat. De landbouwmedia is vooral gebruikt voor het uitleggen dat volgens Comfort Class

verzorgen van dierenwelzijn, meer is dan je aan de wettelijke regeltjes houden. In de politiek wordt Comfort Class regelmatig genoemd. Daar is ook in geïnvesteerd door in allerlei bijeenkomsten hierover te vertellen.

Er zijn een aantal opvallendheden aangegeven door de projectleider Karel de Greef .

- De huidige betrokken partijen (LTO en DB) waren al vier jaar bekend en vormen een naar binnen gericht, gesloten netwerk. Verbinden met andere ontwikkelingen daarbuiten komt niet voor in comfort class. Ze vragen ook niet om samenwerking maar om geld (als bij ABCTA). De partijen wilden het project graag beheersbaar en overzichtelijk hebben. Dit is de persoonlijke stijl van Bert v.d Bergh (de Dierenbescherming) en Annechien ten Have (LTO).
- De partijen laten zien dat ze niet leren van hun ervaringen. Dit geldt voor zowel de organisaties als de personen. Voor leersessies was weinig enthousiasme. Hoewel er niet geleerd werd door de partijen heeft de samenwerking wel geleid tot meer vertrouwen tussen de organisaties.
- Het project wordt gekenmerkt door serieel denken (eerst dit dan dat) en lineair denken (zo zijn de rol en taakverdelingen). Hierdoor is er weinig flexibiliteit en weinig ruimte om in te spelen op andere ontwikkelingen.
- De media hebben een zeer grote rol gespeeld in het succes van Comfort Class. De projectleider stelt 'Comfort Class is een communicatief succes, geen innovatiesucces.' In een korte tijd zijn veel partijen (media) gemobiliseerd om een bepaald beeld. Zorgwekkend is wel dat er weinig oppositie is. Dit betekent of dat het project niets voorstelt, of dat de media niet kritisch is.
- Helderheid en transparantie bij de betrokkenen over wat het project precies inhoudt is erg belangrijk. Het OVO-drieluik is verleden tijd. Nu begrijpen de partijen niet meer welke rollen er zijn. Voorbeeld daarvan is de extreme verwachting van onderzoek, het vertrouwen op de wetenschap: "Het komt bij de WUR vandaan, dus zal het wel goed zijn." Mensen blijven erg in de oude context hangen. Dit is belangrijk met betrekking tot het betrekken van partijen, omdat je ervoor moet zorgen dat ze een goed beeld hebben van wat je doet.
- Als je een stuurgroep of klankbordgroep start, doe dit dan niet op basis loyaliteit naar de organisatie (ASG), maar naar opdrachtgever of de doelgroep. Platformen zijn nodig om te legitimeren en bij te sturen. Zelfbevestiging is niet nodig. Je committeert mensen vraagt input van hun kant en legitimatie.
- Als je nu partijen betreft zou hij dat meer doen op persoon, op energie. Voor begeleidingscommissies wordt instellingen gevraagd iemand af te vaardigen. Dit is dan vaak de jongste beleidsmedewerker, die nog tijd over heeft.
- Het succes, verloop en de keuzes in het proces hangen meer af van de individuen, dan van de organisaties.
- Je hoeft niet alle stakeholders aan tafel te hebben, maar WEL mensen met energie, zowel positieve als negatieve, gevoel van urgentie, ambities en een agenda.
- De brede groep van DKO zou hij nu zo houden en niet veranderen.
- Er is een gebrek aan visie of een trekker voor de lange termijn. Het project suddert wat door. Er is behoefte aan een kracht die de boel bij elkaar kan trekken, als de Tesco. Hiernaar moet gezocht worden, niet op gewacht.

#### 4.1.1 Reflectie

Wanneer dit project vergeleken wordt met voorgaande theorieën lijkt de opzet ervan wat weg te hebben van de transitie management benadering. De fasering in tijd van activiteiten (strategisch, tactisch en operationeel) en verschillende rollen van actoren, zoals aangegeven in de transitie management benadering kan hier teruggevonden worden. Het verschil met transitie management is dat het proces hier niet gepland is, maar meer 'evolutionair' is verlopen. Dit project is redelijk dynamisch en flexibel verlopen. Telkens is ingespeeld op wat op het pad van het project kwam. Vooraf hadden de betrokkenen niet kunnen bevroeden dat de projecten op deze wijze zouden gaan verlopen.

In eerste instantie is een visievormingsfase te onderscheiden. Vervolgens is deze door de DB en LTO samen opgepakt om ook uit te gaan voeren. Hier zijn andere partijen bij betrokken ter ondersteuning en draagvlak (tactische fase). Vervolgens is een voorbeeldstal gebouwd en zijn er experimenten met veehouders gestart (operationele fase).

Het betrekken van partijen bij deze projecten kenmerkt zich door een mix aan insteken:

1. Een trekker (de dierenbescherming) en legitimatiegroep – Bij DKO was de Dierenbescherming eigenaar van het project en actief in het project. De overige stakeholders hadden een legitimerende functie rond het project.
2. Een vaste groep (de dierenbescherming, LTO en WUR) met daaromheen ander betrokken instanties – Uit het vervolg blijkt dat het betrekken van stakeholders bij projecten vruchtbaar kan zijn en kansen kan

creëren. LTO heeft het namelijk opgepakt en is samen met de Dierenbescherming verder gegaan met het uitwerken van de ideeën. Bij het vervolg zijn nog wel andere partijen betrokken, maar zij werden niet toegelaten tot de 'kern' van stakeholders in het project.

3. Een innovatiegroep - dit was gericht op implementatie van het comfort class principe op boerderijen. Hiervoor zijn veehouders betrokken met als doel dat deze als ambassadeurs zouden gaan functioneren. Zij blijken echter niet als ambassadeur te functioneren.
4. Grote media-aandacht – De media heeft in dit project een bijzondere rol gehad. Deze zijn een belangrijke ambassadeur geweest van het comfort class principe.

De fasering in tijd en rollen van personen zie je hier duidelijk terug. Er is wel constant een besloten, vaste kerngroep geweest die in alle processen een rol speelt. Er was een duidelijk verschil stakeholders *in* en *rond* het project.

Verder komen er een aantal aandachtspunten bij omgang met stakeholders naar voren.

Het belang van urgentie voor het welslagen van het project wordt in dit project bevestigd. De varkenspest heeft gezorgd voor een hoge sense of urgency voor verandering binnen de varkenssector.

Bij dit project zijn partijen op verschillende manieren betrokken geweest. De dierenbescherming bij het formuleren van het project, de fokkerijorganisaties omdat die de grootste vrees zijn van de Dierenbescherming. De fokkerijorganisaties zijn echter niet benaderd, vanuit het belang van hen voor het project, maar op een voor hen interessante reden. Dit is niet gedaan bij ABCTA en Privon. Daar kwamen vervolgens ook negatieve reacties vandaan. Zij voelden zich niet serieus genomen en waren beledigd.

Opvallend is de opmerking van de projectleider dat het formaliseren van commitment van stakeholders meer van belang voor het bewustzijn van de onderzoekers dat zij met stakeholders te maken hadden, dan voor het meer betrokken voelen van de partijen zelf.

De spanning tussen een gesloten versus open netwerk komt in dit project naar voren. Hoe flexibel en open is je platform? Hoeveel ruimte is er voor andere partijen om tussentijds aan te sluiten?

#### **4.2 Bert Philipsen - Koe en Wij**

In het project Koe en Wij is heel bewust omgegaan met stakeholders en mogelijke weerstand tegen het project. In dit kader zijn de ervaringen opgedaan in dit project onder de loep genomen.

Het project Koe en Wij is gericht op melkveehouders om weidegang te stimuleren door middel van bewustwording van de voor en nadelen van weidegang en opstallen voor bedrijven. Het doet dit door veehouders te stimuleren hier *bewust over na te denken* en biedt ondersteuning bij het bewust afwegen van weidegang, door de mogelijkheden en onmogelijkheden ervan duidelijk in beeld te hebben.

##### **Relatie met breder weidegang-platform (werkgroep-weidegang)**

Er is een conferentie geweest met de minister met het thema weidegang. Naar aanleiding hiervan hebben 8 partijen (de weidegang-groep) een handtekening gezet onder een stuk waarin ze verklaren weidegang te willen stimuleren. Het ministerie heeft toen ook het initiatief genomen om het project Koe en Wij te starten. De weidegang-groep geeft begeleiding en advies aan Koe en Wij en Koe en Wij levert hen kennis.

Als het project iemand nodig heeft kunnen ze dat netwerk gebruiken en kunnen ze deze acht leden individueel inschakelen. Dat was een eis van het project. Als je begeleidt, vind je het een mooi project en dan mogen we jullie ook inschakelen voor het project.

##### **Studiegroepen**

In het project Koe en Wij zijn vier praktijkgroepen waarin boeren bewust nadenken over beweiden en opstallen en waarin gezocht is naar oplossingen voor knelpunten bij die specifieke groep. Er is gekozen voor de insteek van bewustwording van boeren van hun eigen denken en handelen, omdat dit van belang is voor beïnvloeden van keuzes met betrekking tot beweiden of opstallen.

##### **Strategische communicatie**

Om boeren te bereiken en om te werken aan de bewustwording bij boeren, is het belangrijk te weten wie er aan het jasje van de boer sjort, oftewel naar wie de boer luistert, en om deze proberen in te zetten bij het stimuleren van een meer bewuste omgang met weidegang. Daarom doet het project, naast deze studiegroepen, veel aan strategische communicatie met doelgroepen: boeren, sector en maatschappelijke omgeving. Het project probeert de sector in te zetten om het maatschappelijk belang van weidegang te benadrukken. Zo laten ze



prominenten uit de sector (bv. van de Rabobank) in de Nieuwe Oogst hun kijk geven op weidegang in media of bijeenkomsten.

De sector proberen ze te betrekken door via lezingen en presentaties een brug te slaan en door de kennis van de sector te gebruiken in het project. Weidegang is een lastig onderwerp om partijen op te mobiliseren. Het is wel leuk en aardig, maar het staat niet hoog op de agenda. Sommigen maken zelfs bezwaar tegen het wijzen op de keuze tussen weidegang en opstallen, omdat dat negatief is voor de beeldvorming over de sector, of ze zeggen dat het allemaal wel meevalt. Als een partij belangrijk is, ontlok ze dan toch een reactie.

Een effect van Koe en Wij is dat het onderwerp weidegang bij een aantal partijen hoger op de agenda is gekomen in de loop van de tijd.

### **Weet wat je wilt van partijen**

In de communicatie naar buiten is het belangrijk om scherp te weten wat je weet. Dat je zelf overtuigd bent van wat je doet. Vandaar dat niet ingestoken is op 'stimuleren weidegang' maar op bewustwording bij veehouders.

Het helder hebben van wat het project inhoudt en wat je van partijen verlangt is ook belangrijk, omdat het project anders als excuustruus kan gaan fungeren voor partijen: wij doen aan wat aan weidegang want we zijn betrokken bij Koe en Wij.

### **Inspelen op nieuwe ontwikkelingen**

Het project is ingesprongen op nieuwe ontwikkelingen, bijv. de introductie van weidemelk. Nu is er een spin-off van het project om 30 voedingsadviseurs van Friesland Foods op te leiden over weidegang met de kennis opgedaan in Koe en Wij.

### **Bewust omgaan met tegenwerkende partijen**

Ook is er tegenwerking door 'opstellende boeren'. Dit zijn vaak grote boeren die als boegbeeld dienen voor anderen. Vaak wegen zij in hun keuzes zwaar de aspecten economie en arbeid mee en niet zaken die op lange termijn van belang kunnen zijn voor de sector, als de maatschappelijke waarden. Door het project wordt benadrukt dat deze grote boeren een uitzondering zijn en afwijken van de 'normale boeren'. En dat mensen niet zomaar deze boegbeelden moeten volgen, maar zelf een afweging moeten maken. Maar daarbij laten we wel deze mensen ook juist aan het woord, dus niet doodzwijgen! Een reden om de "neutrale" afweging daadwerkelijk door te voeren is dat er in 2007 in alle 4 praktijkgroepen 2 opstallers bij gekomen zijn. Ook van hen willen we de bewuste afweging zien en deze communiceren.

#### *4.2.1 Reflectie*

In dit project komt heel helder de gelaagdheid van het betrekken van stakeholders naar voren. Bestuurlijk gezien is er een weidegangplatform. Het bestuurlijke platform is projectoverstijgend. Binnen het project ligt de nadruk op visievorming, en bewustwording van verschillende kanten van problematiek. Dit is het operationele niveau en dit is binnen Koe en Wij vormgegeven door middel van studiegroepen die bewust de voor- en nadelen van beweiden afwegen. Een bredere doelgroep wordt bereikt via gerichte mediacommunicatie.

Een vraag die de ervaringen van dit project met zich mee brengt is of een platform op projectniveau georganiseerd dient te worden, of overkoepelend, op bijvoorbeeld programmaniveau, of op beleidsniveau? Een apart platform bij ieder groot project is wellicht niet wenselijk. Bij welke ontwikkeling sluit je aan? En is daar een platform voor of zou dat er moeten zijn?

Ook in Koe en Wij komen een aantal belangrijke punten wederom naar voren:

- het belang van helderheid en transparantie,
- het serieus nemen van alle partijen en het inspelen op de behoefte van deze partijen,
- het belang van flexibiliteit en het kunnen inspelen op nieuwe ontwikkelingen, wat een beperkte planbaarheid met zich meebrengt.

## 5 Conclusies

### 5.1 Welke rol spelen platformen in veranderingsprocessen?

Het woord 'platformen' is geïnterpreteerd als organisatievormen om actoren bij veranderingsprocessen te betrekken die de schakel vormen tussen niche en regime en vanuit die positie

- bescherming biedt aan een innovatie die in de ontwikkelingsfase is;
- voor verankering in het regime kan zorgen met het oog op verdere ontwikkeling;
- op kan treden als ambassadeur van innovaties;
- een belangrijke rol speelt bij visievorming rondom nieuwe ontwikkelingen door middel van stakeholderdialogoog.

In dit rapport zijn drie vormen van platformen of stakeholderdialogen gepasseerd. Alle drie verschillen zij sterk van aard. Dit verschil hangt samen met de verschillende doelstellingen en doelgroepen van het platform. Daarnaast zijn twee projecten bestudeerd om te leren van praktijkervaringen rondom platformen. Transitie management richt zich op alle vier de hierboven genoemde punten. ITA en kennisfusie hebben een wat nauwere focus. Betrekken van participanten bij een ITA richt zich vooral op visievorming. Bij Kennisfusie worden veel mensen betrokken om op te treden als ambassadeur van innovaties, voor het enthousiasmeren van personen tot het worden van ambassadeur, het initiëren van innovaties en het beschermen van een innovatie in ontwikkeling. In de drie bestudeerde benaderingen hadden platformen een rol in sturing van transitieprocessen, in visievorming, in het ondersteunen van beeldvorming van actoren en in het inspireren en activeren van individuen.

Dat een platform zelf verschillende rollen kan hebben rondom een bepaalde ontwikkeling komt vooral sterk naar voren in de eerste theorie die behandeld is: transitie management. In deze aanpak wordt het transitieproces gefaseerd. Doordat een transitie uit meerdere typen processen bestaat verandert ook de rol dat een platform daarin kan hebben. Zo kunnen partijen uit de bestaande structuur prima een rol spelen in de fase waarin gefocust wordt op probleemdefinitie en visievorming rondom transitieprocessen. Voor het uitvoeren van niche-experimenten zijn andere actoren van belang (geen visionairen, maar meer praktijkgerichte personen). Het verbinding van dergelijke experimenten aan de bestaande structuur vereist weer een andere functie van een platform en ook een ander type leden in een platform. Dit geeft het begrip platform een dynamiek en flexibiliteit. Rollen van platformen, het type platform en de invulling daarvan, met betrekking tot veranderingsprocessen is zelf ook veranderlijk afhankelijk van de fase van het proces.

### 5.2 Wat is de beste vorm bij een specifieke uitdaging?

Wat in ieder geval duidelijk is, is dat verschillende uitdagingen een platform 'op maat' behoeven. Hier wordt echter geen platform in kookboekvorm aangeleverd. Per uitdaging zal specifiek gekeken moeten worden welk type platform past. Daarbij dienen de volgende aspecten in overwegingen te worden genomen.

1. Een project heeft een bepaalde looptijd, dit brengt beperkingen met zich mee. Betrokkenheid van partijen bij een ontwikkeling waar het project aan bij wil dragen kan door het project zelf alleen gedurende het project georganiseerd worden. Systeeminnovaties zullen echter niet gerealiseerd worden gedurende een project. De samenstelling van een platform rondom een project zal zich richten op dat deel waar het project zich op richt. Wanneer het platform een functie heeft die projectoverstijgend is, dan zal ook het platform projectoverstijgend ingesteld moeten worden. Een transitiearena kan bijvoorbeeld niet in een project ingesteld worden. Een groep mensen kan wel gemobiliseerd worden rond een ITA. Ambassadeurs kunnen via Kennisfusie geworven worden die vervolgens op eigen motivatie door kunnen gaan, onafhankelijk van de Kennisfusie-exercitie.
2. De vorm van het platform is afhankelijk van het doel van de projecten. Heeft een project institutionele verankering op het oog, dan zal meer gewerkt worden met partijen uit het regime. Wanneer een radicale breuk met het bestaande beoogd wordt, zullen deze vermeden worden en meer met innovatieve nichespelers gewerkt worden, of als die aanwezig zijn regimepartijen die ook een grote omslag willen maken.
3. De vorm van een platform is afhankelijk van de functie van het platform. Is de functie van een platform visievorming? Dan zullen vooral visionairen betrokken worden en is gezamenlijk discussiëren en vergaderen een goede vorm. Is het gericht op veranderingen initiëren? Dan zullen meer innovatoren geselecteerd worden en zullen de belangrijkste activiteiten buiten vergaderingen plaatsvinden binnen de organisaties waar de leden van het platform deel van uitmaken, in experimenten, of elders. Is de functie

- van het platform het wegnemen van belemmeringen voor innovaties, dan zullen de leden van een platform een meer diplomatieke en bestuurlijke achtergrond hebben.
4. Het wel of niet aanwezig zijn van een sense of urgency is van groot belang voor de mogelijkheden die er zijn voor een platform. Voor het samenwerken van verschillende partijen rond een thema, om te werken aan gezamenlijke visievorming, moet ook daadwerkelijk het idee bestaan dat dit nodig is en dat er een probleem is dat gezamenlijk aangepakt dient te worden. De hoeveelheid tijd en energie die partijen in het participeren van een platform willen steken zal afhankelijk zijn van de sense of urgency die zij ervaren rond een thema.
  5. Is een platform in 'vaste vorm' nodig, of voldoet ook een lossere vorm van betrokkenheid? Een begeleidingscommissie, een transitiearena, een ITA exercitie zijn wel gedefinieerde, redelijk vaste vormen van platformen. De vraag is of dit te allen tijde wenselijk is. Is het nodig de leden van een platform elkaar een keer in de zoveel tijd spreken, of kunnen zij ook onafhankelijk als ambassadeur functioneren? Is er constante betrokkenheid vereist, of kunnen mensen af en toe om hulp gevraagd worden? Kunnen zij inspringen wanneer er iets interessants voorbij komt?
  6. Projecten in de praktijk zijn dynamisch en flexibel en niet geheel planbaar. Voor systeeminnovatieve projecten is het belangrijk om in te spelen op ontstane sense of urgency, ontwikkelingen van buitenaf en veranderingen binnen het project. Platformen moeten hier ook op ingesteld kunnen zijn.
  7. Vaak wordt gewerkt met een mix aan platformtypen.
  8. Platformen kunnen op verschillende niveaus ingestoken worden. Ben jij wel de juiste actor om een platform te starten, of kan dit beter op hoger bestuurlijk niveau, of lager operationeel niveau geïnitieerd worden? Bij het project Koe en Wij bijvoorbeeld was er een gelaagdheid in project en platformtypen.
  9. Partijen zijn niet betrokken in een platform voor jouw doelen. Probeer in het platform rekening te houden met alle belangen die spelen.
  10. De mogelijke planbaarheid en de wenselijkheid van het managen van een ontwikkeling is een afweging die belangrijk is voor het type platform dat ingesteld kan worden. In hoeverre is er behoefte aan een gedeelde agenda, aan gezamenlijke visieontwikkeling en een gedeeld doel met bijbehorende activiteiten? Transitie management en ITA gaan uit van een meerwaarde bij een collectieve benadering en willen tot op zekere hoogte ontwikkelingen managen en organiseren. Kennisfusie daarentegen gaat uit van mindere planbaarheid. Kennisfusie gaat ervan uit dat door verschillende mensen rond een soortgelijk probleem bij elkaar te brengen, initiatieven ontstaan. Er is geen gedwongen gezamenlijke exercitie, geen groot masterplan, geen noodzaak tot openheid. Iedereen kan met zijn eigen visie en belangen ongedwongen kijken of er wat te halen valt. Daardoor is een ongeorganiseerd platform als van kennisfusie ook niet bedreigend. Het biedt kansen en mogelijkheden. Deze aanpak is gebaseerd op een optimistische houding, en het vertrouwen dat de oplossingen bottom-up naar boven komen als daar de mogelijkheid toe gegeven wordt. Van de andere kant biedt een dergelijke benadering weinig ondersteuning en zijn bescherming aan innovaties in de ontwikkelingsfase is, verankering in het regime, het optreden als ambassadeur van innovaties, en ondersteunen van visievorming meer afhankelijk van toeval en de goodwill van mensen, dan gegarandeerd.
  11. Wat is een goede werkvorm als je eenmaal zo'n platform hebt ingesteld? Er zijn meerdere vormen mogelijk, denk aan vergaderen, discussiëren, creativiteit, leren, ontwerpen?

### 5.3 Hoe selecteer je participanten voor een platform? Hoe stel je platform samen?

De selectie van participanten verschilt sterk met de selectie van leden van een begeleidingscommissie. Naast een selectie op basis van achtergrond wordt bij alle drie de besproken benaderingen vooral veel aandacht besteed aan de persoonlijke eigenschappen, drijfveren en competenties van personen voor een platform. Daarbij kunnen per project andere keuzes gemaakt worden voor deze competenties, afhankelijk wederom van de doelstelling van een project.

1. Selectie naar achtergrond. Bij een selectie van deelnemers naar achtergrond is een belangrijke spanning in systeeminnovatieve projecten de spanning tussen draagvlak en vernieuwen. Dit brengt een keuze met zich mee tussen representatie van verschillende perspectieven versus vernieuwende ideeën, visionairen en potentiële uitvoerders, en mogelijke invloed op regime versus los van het regime een nieuwe ontwikkeling starten. Om de spanning tussen de bestaande structuur en het systeeminnovatieve project niet tegen de ambities van het project te laten werken wordt in alle drie de hier besproken benaderingen ervoor gekozen om personen te selecteren op basis van hun persoonlijke eigenschappen (en dus niet naar achtergrond). Eigenschappen die van belang zijn voor participanten in platformen rond systeeminnovatieve projecten zijn creativiteit, goede communicatievaardigheden, open-minded, groot netwerk, brede blik, en voldoende tijd en energie beschikbaar.

2. Persoonlijke benadering. Bovendien benadrukken we een persoonlijke benadering van participanten. Je vraagt mensen niet om te participeren zodat zij betrokken zijn bij het project. Je betreft mensen bij projecten omwille van wederzijdse uitwisseling, een vruchtbare samenwerking. Vooral in ITA en Kennisfusie is daarom een sterk persoonlijke benadering toegepast, die zorgvuldig nagaat waarom welke mensen wanneer bij een project betrokken dienen te worden. Het verdiepen in de persoonlijke achtergrond van deze mensen door middel van een handelingstheorie, bijvoorbeeld. Op deze manier kan je hen bewegen en enthousiasmeren.
3. Commitment. Een belangrijk punt dat naar voren komt is de rol van commitment of betrokkenheid. Om daadwerkelijk veranderingen teweeg te brengen, visies te laten 'leven', het regime te veranderen of niche-innovaties te beschermen is werkelijke betrokkenheid van verschillende partijen van groot belang. Loozbach en Rotmans spreken in dit kader bijvoorbeeld over het 'internaliseren', meenemen en verspreiden van een transitievisie door leden van de transitiearena in hun dagelijkse context. Om met een ITA daadwerkelijk tot een synthese in standpunten te komen, dienen partijen ook betrokken te zijn, en mensen worden bij Kennisfusie enthousiast, of ambassadeur, op het moment dat zij zich daar persoonlijk door geraakt of toe geroepen voelen. Bij de persoonlijke benadering van participanten is het besef ontstaan dat echte betrokkenheid of commitment niet door formele afspraken tot stand komt. Betrokkenheid creëer je en dit kost tijd en energie. Voor echte betrokkenheid is een rol op maat (dit kan dus variëren van bijvoorbeeld adviseur, visionair, uitvoering, meedenken, kritiek leveren) van groot belang. De overgang van bestuurlijk naar uitvoerend lijkt echter vrij radicaal. Hoe komt deze overgang tot stand? Loozbach en Rotmans spreken in dit kader over sub-arena's, waarin transitieagenda's concreter vorm krijgen. Commitment gaat een grotere rol spelen en van de actoren in deze arena's wordt verwacht dat zij de visie, ontwikkeld in de arena, 'internaliseren', meenemen en verspreiden in hun dagelijkse context.
4. Personen betrekken. Het betrekken van personen op persoonlijke titel en niet als representant van een organisatie wordt aangegeven als oplossing om ervoor te zorgen dat de bestaande structuur niet tegen de systeeminnovatieve ambities van projecten gaat werken. Hierdoor wordt deze spanning op projectniveau opgeheven, maar kan hierdoor echter verplaatst worden naar het individuele niveau van de participant. Bij het vormen van een platform is de opzet van het platform een gevolg van de ambitie waarmee een platform opgezet wordt. Zet mensen in de juiste rol en wees zeer zorgvuldig met de samenstelling.

## 6. Literatuur

- Ammerlaan, I. maart 2005. Historie van het beleidsondersteunend programmaonderzoek voor LNV sinds circa 1990, deze korte notitie geeft een persoonlijke impressie weer. In *intranet WUR, LNV onderzoeksprogrammering*.
- Brugge, Rutger van der, and Jan Rotmans. 2006. Towards transition management of European water resources. *Water Resource Management* (21):249-267.
- Ende, Jan van den, Karel Mulder, Marjolijn Knot, Ellen Moors, and Philip Vergragt. 1998. Traditional and Modern Technology Assessment: Toward a Toolkit. *Technological Forecasting & Social Change* 58 (8):5-21.
- Grin, J. , H. van de Graaf, and R. Hoppe. 1997. *Interactieve Technology Assessment, een eerste gids voor wie het wagen wil*. Edited by W. Rathenau Instituut: Den Haag: Rathenau Institute.
- Hennen, Leonhard. 1999. Uncertainty and modernity, Participatory technology assessment: a response to technical modernity? *Science and Public Policy* 26 (5):302-312.
- intranet WUR, LNV-onderzoeksprogrammering. 1999. Regeling subsidie Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek
- Kaderwet LNV-subsidies, 1999.  
2004. Aansturing van beleidsondersteunend onderzoek. Rollen, mandaten en verantwoordelijkheden van actoren in het proces.  
2004. Implementatie notitie positionering LNV-programmaleider per 1/1/2004.
- Kerkhof, Marleen van de, and Anna Wieczorek. 2005. Learning and stakeholder participation in transtion processes towards sustainability: Methodological considerations. *Technological Forecasting & Social Change* (72):733-747.
- Loeber, Anne. 2003. Practical wisdom in the risk society, methods and practice of interpretive analysis on questions of sustainable development. PhD thesis, Faculteit der Maatschappij en Gedragswetenschappen, Universiteit van Amsterdam, Amsterdam.
- Loorbach, Derk. 2007. *Transition Management. New mode of governance for sustainable development*. Utrecht: International Books.
- Loorbach, Derk, and Jan Rotmans. 2006. Managing transitions for sustainable development. In *Understanding Industrial Transformation. Views form different disciplines*, edited by X. Olshoorn, Wieczorek and A. J. Dordrecht: Springer.
- Spoelstra S.F., Bos B., and Bommel van S. 2005. Wanneer is het programma Maatschappelijk Geaccepteerde Veehouderij geslaagd? In *ASG05/IO1936*. Lelystad: Wageningen UR in opdracht van het Ministerie van LNV.
- Techniek, Stichting Toekomstbeeld der. 2006. Jaarverslag 2006.



## Bijlagen

### Bijlage 1: Interviews

Begeleidingscommissie:	Sierk Spoelstra
Platformen:	Ina Pinxterhuis
Kennisfusie/B-Good:	Onno van Eijk
DKO/Welzijn/ Comfort Class	Karel de Greef
Koe en Wij	Bert Philipsen
Transitiemanagement	Boelie Elzen
Doorkijk projecten ASG	Frank Lenssinck

## Bijlage 2: Gesprek met Boelie Elzen – onderzoeker transitie management

### Denkkaders

#### *Regime – niche en verankering*

Het vormgeven van adoptieplatformen/ ambassadeursplatformen / betrekken van mensen om een project te verbinden met de bestaande structuur, komt overeen met de vraag hoe een niche zelfstandig kan bestaan en eventueel doorgroeien binnen de bestaande structuur, het regime, en hoe deze elkaar beïnvloeden. Het sleutelwoord hierbij is verankering. Een manier om verankering van een project te bewerkstelligen kan zijn het betrekken van de 'juiste mensen'.

Over verankering is weinig bekend, qua theorievorming. Dit heeft ermee te maken dat het denken in termen van niches en regimes relatief jong is. Koppeling van niches aan regimes is redelijk onontgonnen gebied.

#### *Windows of opportunities*

Radicale innovaties breken soms ineens door. De innovaties zelf kunnen al jaren geleden ontwikkeld zijn, maar de gelegenheid is niet daar geweest dat zij door kunnen breken. Door bepaalde omstandigheden (bijv. de varkenspest) kan een 'window of opportunities' ontstaan, waardoor een innovatie door kan breken. Projecten als bv. RIO Zeug die laten zien dat het anders kan, zijn erg belangrijk en kunnen doorbreken wanneer er zich een 'window of opportunities' voordoet. Je moet zorgen dat je daar klaar voor bent. Bedenk ook dat je niet over alles van tevoren strategisch kan nadenken.

### Selectie van actoren

#### *Typen actoren en verankering*

Voor het functioneren van een niche en de verankering daarvan via personen die je in enigerlei mate bij je project betreft zijn twee typen mensen nodig

1. innovatieve, creatieve mensen (die vaak relatieve outsiders zijn)
2. mensen met een koppeling met de bestaande structuur.

In een regime zijn verschillende **typen actoren** te onderscheiden. Lopend van

- die hards: zij zien de wereld vanuit de huidige structuur. Daardoor leggen zij meetstal de nadruk op de problemen van nieuwe ontwikkelingen.
- radicalen: zij spelen zelf vaak niet zo'n grote rol in het regime, maar hebben wel allemaal wilde ideeën. Daardoor leggen zij vaak nadruk op kansen en mogelijkheden van nieuwe ontwikkelingen

*In de energiesector is een task force. Die wordt geleid door de president directeur van Shell. Hij kan betiteld worden als die-hard en dat maakt het lastig om een open discussie te voeren over eventuele mogelijkheden van radicaal nieuwe alternatieven.*

De vraag is daarom: Kan ik in het regime actoren vinden die stevig in het regime staan EN een attitude naar nieuwigheden hebben.

#### *Achtergrond van actoren en verankering*

Voor de verankering van een innovaties is het bovendien van belang om actoren met een relevante achtergrond/ van de relevante organisaties bij je project te betrekken. Hiervoor is het noodzakelijk om te begrijpen hoe een sector in elkaar zit. Boeren gaan over de problematische aspecten in de keten (dierenwelzijn, milieu, etc.) maar het kan effectiever zijn om bepaalde andere organisaties in je project te betrekken. (*zie als illustratie ook het verhaal over de varkenssector en de grote rol van supermarkten in deze.*)

Betrek voor verankering bij voorkeur personen uit de praktijk, relevante stakeholders uit de keten, en minder adviseurs of onderzoekers met veel kennis maar weinig invloed in en voeling met de keten.



**Varkensprojecten** zijn opgezet vanuit de gedachte:

Er is een veelheid aan problemen in de varkenssector: beesten hebben te weinig ruimte, welzijn, staartbijten, levert milieuproblemen op, etc. → Conclusie: Het gaat niet goed in de sector en de plaats waarop het niet goed gaat is de boerderij. → Daarom moet er gewerkt worden aan het oplossen van de problemen op de boerderij en daarbij moeten boeren betrokken worden.

Echter: Je hebt te maken met een keten. Door analyse van de keten kom je er achter dat vlees een strategisch product is. Het wordt door supermarkten ingezet als stuntproduct en daardoor goedkoop aangeboden om klanten te trekken. Daarom willen supermarkten vlees het liefst zo goedkoop mogelijk inkopen. De supermarkten concurreren dus sterk op de prijs van het vlees. Wanneer de klant eenmaal binnen is koopt hij ook andere producten bij deze supermarkten waar een grotere winstmarge op ligt. Dit werkt terug door de hele keten naar de prijs die een slachterij biedt voor een varken.

Door deze ketenanalyse kan daarom gesteld worden dat het misschien wel het meest van belang is om juist de supermarkten te betrekken bij projecten om de varkenssector te verbeteren. Terwijl in eerste instantie aan boeren gedacht zou worden.

**RIO Zeugen** richt zich ook op de primaire productie, maar is nuttig als experiment. Er gebeurt wat. Bovendien is de grootste kracht van RIO Zeugen dat het laat zien dat het anders kan.

Dit belang kan geïllustreerd worden aan de hand van 'zeugen aan de ketting' wat normale praktijk was. Begin jaren negentig had onderzoek een systeem ontwikkeld dat laten zien dat het kan, zeugen in groepen. Toen de varkenspest uitbrak creëerde dit een 'window of opportunity'. Het was een onvoorziene gebeurtenis die innovaties- het houden van zeugen in groepen - mogelijk maakte. Voor dergelijke onvoorziene gebeurtenissen moet je de innovaties klaarzetten.

### **Hoe selecteer ik actoren?**

1. Analyseer de sector: Door deze analyse kan je bepalen welke schakels in de keten je nodig hebt voor je project.
2. Selecteer mensen die geworteld zijn in de sector EN innovatiegevoelig zijn.

Dit is per sector verschillend. Om deze actoren (qua type en achtergrond) te identificeren kan

- gekoerst worden op bestaande contacten van ASG en
- door middel van interviews actoren identificeren.

In deze interviews kan dan gevraagd worden wat deze actoren zien als grootste belemmeringen en grootste mogelijkheden zijn voor innovaties. Hieruit kan iemands attitude worden afgeleid. Dit kan intuïtief: heeft iemand een open attitude of is het een die-hard?

### **Betrekken van partijen**

De rol van partijen in verankering van projecten is afhankelijk van het doel van het project zelf.

Overwegingen die je kan maken zijn:

- Je wil zelf de regie houden en mensen die je bij je project betreft moeten je niet voor de voeten gaan lopen, of met het project aan de haal gaan. In dit geval kan je mensen beter als adviseur inschakelen.
- Je wil het eigenaarschap van de ontwikkeling overdragen. Wie zijn daarvoor dan kandidaten? Deze mensen zou je dan in vroeg stadium moeten betrekken en projectpartner maken.

Voor het betrekken van partijen m.b.t. verankering van projecten is een belangrijke vraag:

Wat is na het project de volgende stap?

Vaak wordt gehandeld vanuit het dogma: het is per definitie belangrijk om de praktijk bij projecten te betrekken. Dit levert altijd wat op.

De extra denkstap die genomen moet worden is: Wat wil je van deze partijen? Expliciteer de stappen die nodig zijn voor verankering en expliciteer waarom welke personen of partijen die belangrijk zijn in welke stappen.

Bv. Verankering bestaat uit een aantal stappen.

- |                                   |   |                                |
|-----------------------------------|---|--------------------------------|
| Ontwikkeling van een concept      | → | Welke actoren zijn hier nodig? |
| Verder exploreren van het concept | → | Welke actoren zijn hier nodig? |
| Concept in praktijk toetsen       | → | Welke actoren zijn hier nodig? |

Niet iedereen speelt dezelfde rol op hetzelfde moment!!

## Hoe betrekken?

De wijze van betrekken van partijen is afhankelijk van het moment en de rol die een actor zal gaan spelen. Het contact kan afhankelijk daarvan bilateraal, via een workshop, of een format als een begeleidingsgroep.

In een *workshop* haal je verschillende actoren tegelijkertijd bij elkaar. Hierin kan blijken hoe partijen aan de praat kunnen raken en kunnen komen tot mogelijkheden voor nieuwe samenwerkingen, innovaties, etc. Dit kunnen alleen deze partijen samen bepalen. In de ketensetting moet blijken of iets werkt.

Je wilt wel *commitment van partijen* die misschien op dat moment niet direct belang hebben bij het project maar een belangrijke rol kunnen gaan spelen in een later stadium. Deze commitment kun je creëren door bijvoorbeeld een briefing van de activiteiten van het project, maar beter is het om mensen af en toe aan te spreken op hun expertise, bijvoorbeeld als adviseur. Dan haal je ze er bij en daag je ze uit.

Commitment kan je niet afdwingen. Wel kan je mensen *enthousiasmeren*. Als je weet wat een persoon wil en in welke rol dan kan je hem of haar een smakelijk verhaal bieden dat wel realistisch is. Maar je hoeft niet op alle details in te gaan. Als je die persoon enthousiast maakt, is hij geïnteresseerd en wil deze persoon meedoen.

Geef stakeholders het gevoel dat ze iets zinnigs bijdragen en ze er iets zinnigs voor terug krijgen.

### **Betrekken als adviseur**

Je hebt echter verschillende adviseurs. Sommige adviseurs geven advies en betrekken het verder niet op zichzelf. Maar in projecten als RIO kraamzeug wil je dat deze persoon het project en de ervaringen ermee zelf ook meeneemt naar de eigen organisatie. Daarvoor is het belangrijk om rekening te houden met de persoonlijkheid van deze persoon. Heeft deze interesse in innovaties of is het een expert die het allemaal weet en uit zal leggen hoe de wereld functioneert. Personen die denken dat zij een 'god' zijn op hun gebied kunnen belemmerend werken in de discussie.

### **Betrekken als projectpartner**

Partijen kan je ook als projectpartner betrekken, als diegenen aan wie je het project over wilt dragen. Betrek deze intensief vanaf het begin.

## Waar kan het mislopen?

Is een belangrijke vraag om te stellen. Bijvoorbeeld bij verlies aan legitimiteit. Maar daar staat dan weer de les tegenover dat radicale innovaties vaak tot stand komen *ondanks* weerstand. Shell heb je misschien niet nodig voor innovaties op energiegebied, evenmin als Vion?

Teleurstelling bij deelnemende partijen is niet te voorkomen, maar wel een gevaar.

Dat grote spelers niet noodzakelijk zijn in je project kan geïllustreerd worden door het bestaan van biologische en lokale producten. Deze werken waarschijnlijk samen met kleinere verwerkers. Dus hoe zit dat dan met een tussensegmenten? Er is nu een tussensegment varkensvlees Jumbo-bewust. Dit is nu ongeveer 5 % van het marktsegment in 1 supermarkt. Dit moet ook via een aparte keten geproduceerd worden. Het kan niet met andere varkens in een vrachtwagen of slachterij. Moet anders verpakt worden, etc.

### Supermarkten?

Jumbo-bewust is een tussensegment vlees dat verkocht wordt in de Jumbo en het zit tussen regulier en biologisch vlees in. Dit tussensegment vlees zou kunnen functioneren als breekijzer en zou later (window of opportunities) als norm gebruikt kunnen worden. Belangrijk is om na te gaan bij de retail (in dit geval de Jumbo) wat hun drijfveren zijn, hoe de verkoop van dit tussensegment verloopt, hoe ze dit georganiseerd hebben in de keten en qua marketing.

### Beleidsmakers?

Ook het actief betrekken van beleidsmakers is belangrijk. Regelgeving kan vooruit lopen op de ontwikkelingen. Bijvoorbeeld m.b.t. de minimale ruimte per varken. *Opgehoogd van 0,65 tot in de toekomst 1 m per varken?* De druk op de varkenssector is omhoog gegaan na de varkenspest. Daarom willen beleidsmakers meer feeling houden met wat er gaande is aan nieuwe ontwikkelingen in de sector. De vraag daarbij is of normen haalbaar zijn. Daarvoor is praktijkervaring belangrijk, bv. Groepshuisvesting kalveren is heel anders dan groepshuisvesting zeugen.

### **Bijlage 3: Gesprek met Frank Lenssinck- communicatieadviseur**

#### **Pas op voor ordebewakers**

##### ***Spanning tussen aansluiten bij bestaande structuur en innoveren***

Wanneer bij innovatieve projecten in een te vroeg stadium ordebewakers betrokken worden, dan gaat het mis.

Bijvoorbeeld in het bestuur van productschap zuivel.

In dit bestuur hebben verschillende partijen zitting:

1. De vakbonden – zijn vooral uit op snel geld
2. LTO – zij hebben een dubbele pet. Zij willen het collectief belang dienen, ook op de lange termijn. Echter wat zij doen moet door 70 % van de boeren oké gevonden worden. Als boeren op dat moment er het nut (nog) niet van inzien van het onderzoeken of stimuleren van een bepaalde ontwikkeling, dan gaan zij niet akkoord.
3. Zuivel – heeft het motto: boeren leveren melk. Daarom zullen zij alleen die projecten toestaan die de zuivel niet hinderen. Zo drukken zij elk initiatief tot differentiatie in melk de kop in.

Door de samenstelling van besturen ligt in veel landbouworganisaties de nadruk op de korte termijn en zullen alleen die ontwikkelingen gestimuleerd worden die het collectief belang dienen.

Dwarsdenken levert daarom een probleem op. Het zal niet zo snel gebeuren daar. Mocht te de leden die zitting hebben in dit bestuur toch hierop aanspreken en vragen wat ze daar nou precies van vinden, of het niet interessant vinden, en dat vinden ze eigenlijk wel, dan levert dat een probleem op. Deze personen komen dan in een spagaat en zullen vanuit die positie meer doodslaan dan handelen.

Houden van hennen is het andere extreme voorbeeld. Het project is ingezet redelijk los van de bestaande structuur en zij gingen ver vooruit in hun denkbeelden. Zij hadden geen ambassadeurs en geen netwerken rondom het project. Hierdoor is het lastig om nog vanuit deze positie contact te houden met de massa en anderen erbij te betrekken. Wel zijn er nu twee initiatieven, maar de vraag is of dit verder uit zal breiden.

Comfort Class heeft wel contact gehouden met de structuur. Wat dat betreft zijn twee spannende momenten geweest:

1. Het vinden van partners en het verbinden van LTO, DB en ASG.
2. Het verbinden van de innovatieve boeren.

Eigenlijk zijn deze innovatieve boeren de beste ambassadeurs.

Het project Mobiel melken, voortkomend uit het project Koe en Ondernemer in Balans, heeft ook dergelijke spannende momenten gehad.

Technisch staat het project m.b.t. mobiel melken, maar de producenten van melkrobots had tegen het zuivelbestuur gezegd dat ze dat mobiel melken zouden moeten verbieden. Het zuivelbestuur zag het mobiel melken niet als probleem, want mobiel melken stimuleert de weidegang. Zij zagen het dus als een win-win situatie. De producenten van robots wilden misschien zelf de eerste zijn om een melkrobot op de markt te zetten, of ze kunnen het tempo van ontwikkelingen niet bijbenen, waardoor zij probeerden te remmen.

Het is dus belangrijk om een win-win situatie te creëren.

Bovendien is een strategische ruimte waar binnen gezocht kan worden naar een win-win situatie van belang.

Daarom is het belangrijk om in het begin van een project GEEN ordebewakers erbij te betrekken.

##### ***Klankbordgroepen en begeleidingsgroepen uit den boze***

Klankbordgroepen en begeleidingsgroepen zijn per definitie ordebewakersgroepen.

Zij vragen bestaande organisaties om een klankbord te zijn – vraagt dus om de mening van bestaande organisaties.

Alleen bij de naam van deze groepen gaat het al mis. Als je iemand opbelt en zegt dat je iemand zoekt voor een begeleidingscommissie dan kijken ze in hun organisatie rond en zien zij een breed scala aan persoonlijkheden:

innovatievelingen, creatievelingen, netwerkers, ordebewaarders, beheersers. Voor een begeleidingscommissie zullen zij de ordebewaarders het geschiktst vinden.

Wanneer je bijvoorbeeld gevraagd wordt om vanuit ASG ergens bij betrokken te zijn, dan zul je daar zijn vanuit de belangen van ASG, vanuit je huidige functie binnen de organisatie, etc. Als je op deze wijze bijvoorbeeld gevraagd wordt voor een 'begeleidingsgroep' zal je bekijken of het enigszins binnen je takenpakket valt, of je ruimte in je agenda hebt voor de vergaderingen. Dan zal je de stukken die je toegezonden krijgt lezen en bij de vergaderingen aanwezig zijn. En af en toe wat inbrengen naar je goed dunkt.

Waar is een klankbordgroep bijvoorbeeld voor? Om in te sturen en te adviseren vanuit de bestaande organisaties. Een begeleidingsgroep idem. Bovendien krijg je niet altijd de beste mensen, maar vooral de mensen met een bepaalde sterke mening.

Met het gebruik van de woorden klankbordgroep of begeleidingsgroep zal ordebewaarders, of mensen met een bepaalde sterke mening aantrekken. Zij zullen ofwel controlerend handelen, ofwel vanuit hun eigen belang. Niet zozeer vanuit het belang van het project. En dat is nou net wel je niet wilt. Dat is geen win-win situatie.

### ***Vraag de mensen bij je project, niet de organisaties***

Je kan een persoon echter ook op zijn eigenschappen, competenties, interesses en behoeften als *persoon* aanspreken en vanuit die insteek iemand vragen of hij/zij betrokken wil zijn. Dan kan je mensen al op voorhand enthousiasmeren en interesseren. Je kan hen een rol geven die bij hen past. Als je mensen enthousiast hebt dan krijg je van zelf ook doorwerking binnen hun organisatie. Iedereen is niet integer. Ze zullen tegen hun collega's zeggen: goh, weet je waar ik gisteren was? Etc. Op die manier creëer je een ambassadeur.

Je kan ze dan ook eventueel vragen wat ze ervan zouden vinden om ambassadeur van het project te worden.

### ***Betrek mensen en geef ze een taak, laat ze meewerken***

*Hoe betrek je mensen als ambassadeur?* In het geval van het eerder genoemde schapenproject hebben zij gevraagd om de financier mee te laten werken in het project. Om op die manier die begeleidingsgroep wat te omzeilen. Ze hebben haar een taak gegeven, zodat ze echt mee kan werken. Alleen als je meewerkt kan je ambassadeur zijn. Dan heb je ook belang bij je ambassadeursschap.

*Hoe kan je mensen laten meewerken?* Definieer de verschillende functies in een project en de rollen daarbij. Bijvoorbeeld

- ontwerptraject - creatievelingen
- verbinden van mensen – netwerkers
- financiën regelen – commercieel

Uiteindelijk kan je dan bijvoorbeeld 20 rollen neerzetten.

### ***Hoe herken je een potentiële ambassadeur?***

John Grin had een mooie manier voor het binden van mensen. Hij zei dat je bij het opzetten van een project niet uit moet gaan van een projectteam. Maar vraag aan mensen wat ze van een dergelijk project vinden, wat zij voor mogelijkheden en belemmeringen zien, etc. Kies op basis daarvan welke personen geschikt zijn voor een team en welke niet. Kies dan. Dan kan je bovendien inspelen en uitgaan van de interesses van deze personen. Dan vraag je aan zo'n persoon wat deze zou willen doen, zou je ook ambassadeurschap willen vervullen? Wat zoek je in dit project?

### ***Je kan mensen aanspreken op hun taak***

Als je de rollen van deze mensen helder hebt en samen door hebt gesproken, kan je ze er ook op aanspreken: wat spreekt jou als ambassadeur hier nou in aan? Waar kan jij je taak op uitvoeren?

Op deze manier vraag je wel meer van jezelf en van de ander. Het geeft wel ruimte voor win-win situaties. Liever niemand in je project die er niet voor gaat, dan alleen mensen die komen halen voor hun eigen belang en niets komen brengen in een project.

## **Ambassadeurschap rondom veehouderijaanpak**

Dit is een model dat Frank Lenssinck gemaakt heeft om de activiteiten van ASG in beeld te brengen. Het is gebaseerd op de driehoek expertise – procesontwerp – netwerk.

Eerder was het beeld van de organisatie: wij hebben expertise, genereren expertise en wij verkopen kennis. Dit is dus vraaggestuurd. Je doet zelf niets met die kennis. Dat moeten de andere partijen doen.

Maar wat je ziet is dat je kennis moet 'inbouwen', zoals Bram Bos in de Houden van Hennen stal.

Ook RIO gaat erom om mensen anders te laten denken en anders te laten doen. Het is erop gericht dat op het moment dat een boer een andere stal gaat bouwen, dat hij dat dan anders (kan of) gaat doen.

Het gaat dus niet alleen om het produceren van kennis en anderen dat op te laten pikken, maar ook om procesontwerp en netwerken. Waarom wil iemand iets weten? Wil hij iets anders doen? Geloof je er ook in dat het anders kan? Waarom doet hij het dan niet al? Wordt onderzoek ingezet om het even uit te stellen? Of is het constructief? Hoe ziet hij de risico's? Heeft iemand anders in een ander land bijvoorbeeld die kennis niet al? Moeten bepaalde partijen bijdragen? Vraag het hen dan zelf! Door bijvoorbeeld maatschappelijke organisaties te vragen.

De veehouderijaanpak bestond eigenlijk uit 2 sheets die hij gepresenteerd had met de directeur Paul Vriesekoop erbij. Deze zei: dat gaan we uitrollen.

Vervolgens had hij nog een presentatie gehouden met anderen erbij. Deze zeiden: werk maar uit, schrijf maar een stuk erover. Hij gaf ook de vraag terug: hoe zien jullie dit zelf in jullie cluster? Uiteindelijk is er nooit een stuk gekomen. Maar is de aanpak wel doorgedrongen, doordat meer naar het proces gekeken wordt. Ook in projecten werd het een nieuwe tak van sport.

### ***Betrokkenheid***

Hoe doe je dat?

Vraag mensen hoe ze tegenover je plannen staan.

Maak ze belangrijk, geef ze het gevoel belangrijk te zijn.

Spreek ze bovendien aan op hun verantwoordelijkheden en taken.

Vraag ook aan mensen die kritisch tegenover je plannen staan waarom ze kritisch zijn en ga serieus op hun standpunten in.

Belangrijk voor betrokkenheid zijn interesse en enthousiasme.

### ***Ben zelf een ambassadeur***

Wanneer je mensen vraagt om ambassadeur te zijn dan lopen zij het risico op gezichtsverlies wanneer een project faalt of tegenvalt.

Je moet je kwetsbaar durven opstellen als ambassadeur, dus je vraagt heel wat van iemand.

Durf daarom zelf ook als ambassadeur op te treden. Ben helder en eerlijk over de plannen. Durf zelf voor je eigen plannen te staan. Heb zelf vertrouwen.

### ***Creëren van ambassadeurschap is een projectstap***

Dit kan in de loop van het project tot stand komen. Het hoeft niet van tevoren allemaal al rond te zijn.

Mogelijke ambassadeurs voor RIO Kraamzeug ook buiten de sector: kijk eens van buiten naar binnen, als bij B-Good

- Unilever – ordelijk omgaan met dieren
- Artis/Emmen – ook interesse in dieren buiten dierentuin
- Etc.

Problematiek van omgaan met babydieren en kraamdieren speelt ook op andere plaatsen.