

Drie netwerken onder de loep: Procesmonitoring in de veehouderij

Rapportage onderdeel C
van het project
Kennis over Netwerken

Karin de Grip
Cees Leeuwis



WAGENINGEN UR

For quality of life

Drie netwerken onder de loep: Procesmonitoring in de veehouderij

Rapportage onderdeel C van het project
Kennis over Netwerken

Karin de Grip
Cees Leeuwis

Projectcode LEI 30303

Mei 2005

Sectie Communicatiewetenschap
Leerstoelgroep Communicatie & Innovatie Studies
Wageningen UR

Inhoud

	Blz.
Woord vooraf en leeswijzer	5
DEEL 1 Inleiding en aanpak onderzoek	7
1. Achtergrond van netwerken in de veehouderij	7
1.1 Inleiding	7
1.2 Programma Netwerken in de Veehouderij - doelstelling	7
1.3 Aanpak en werkwijze programma Netwerken in de Veehouderij	8
1.3.1 Algemeen	8
1.3.2 Aanmelding van netwerken	9
1.3.3 Selectie van netwerken	9
1.3.4 Typering en clustering van netwerken	10
1.3.5 Selectie en ondersteuning van netwerkregisseurs	11
1.3.6 Netwerken in de Veehouderij - tijdpad en procedure	11
1.4 Doelstelling geïntegreerd onderzoeksproject Kennis over Netwerken	12
2. Theoretisch kader voor empirisch (pilot) onderzoek	13
2.1 Inleiding	13
2.2 Handelingspraktijken en handelingstheorieën	13
2.2.1 Structuratietheorie	14
2.2.2 Cognitietheorie	15
2.2.3 Handelingstheorieën van actoren	16
2.2.4 Strategische ruimte	17
2.2.5 Tot slot	17
2.3 Innovatie, systeeminnovatie en transitie	18
2.4 Basisprocessen bij de totstandkoming van innovatie	20
2.4.1 Sociale leerprocessen	20
2.4.2 Netwerken (her)bouwen	21
2.4.3 Onderhandelen	22
2.4.4 Sturing	23
2.4.5 Verankering, overdragen van leerprocessen en kennisverspreiding	24
2.5 Onderzoeksvragen	26
3. Onderzoeksopzet	27
3.1 Kwalitatief onderzoek	27
3.2 Onderzoeksmethodiek	27
3.3 De casestudies: selectie van netwerken	28
3.4 Het onderzoeksproces	29

	Blz.
DEEL II Empirische bevindingen	31
4. De dynamiek in de drie netwerken	31
4.1 De netwerken en de aard van de ingediende ideeën	31
4.2 De totstandkoming van de aanmelding en projectvoorstel	32
4.3 De activiteiten	33
4.4 Ambities, verwachtingen en tijdshorizon	35
5. De rol van de regisseurs	38
5.1 Motivatie voor de regisseursrol	38
5.2 Activiteiten en invulling van de regisseurssrol	38
5.3 Ervaringen met de regisseursrol	39
6. Kennisuitwisseling en het aanboren van de kennisinfrastructuur	40
6.1 Kennisuitwisseling binnen het netwerk	40
6.2 Kennisuitwisseling naar andere veehouders en contacten met andere partijen	40
6.3 Kennisuitwisseling tussen de netwerken	41
6.4 Aanboren van de kennisinfrastructuur	41
6.5 Bestaande relaties	42
7. Belevingen met betrekking tot het netwerkprogramma	43
7.1 Meerwaarde programma	43
7.2 Tijdshorizon	43
7.3 Diversiteit in programmadoelstellingen	44
7.4 Randvoorwaarden en continuïteit	44
8. Actiebegeleidend onderzoek	46
8.1 Regisseursdagen	46
8.2 Clusterbijeenkomsten	46
8.3 Coachingsbijeenkomsten	47
8.4 Casestudies	47
DEEL III Reflectie, conclusie en aanbevelingen voor vervolg	49
9. Conclusies en reflectie	49
9.1 De bijdrage van de geleverde netwerkondersteuning	49
9.2 Reflecties op actie-begeleidend onderzoek	54
9.3 Aanbevelingen	55
Literatuur	57
Bijlagen	
1. Aandachtpunten voor semi-gestructureerde interviews en observatie bij bijeenkomsten	59
2. Participatieve Monitoring & Evaluatie (PM&E)	62

Woord vooraf en leeswijzer

Dit rapport doet verslag van de werkzaamheden van de sectie Communicatiewetenschap in het project Kennis over Netwerken dat deel uitmaakt van het LNV Programma Netwerken in de Veehouderij. Deze werkzaamheden waren vooral gericht op het volgen van de alledaagse dynamiek binnen enkele netwerken onder de noemer van kwalitatieve 'procesmonitoring'. Met deze monitoring werden verschillende doelen nagestreefd. Allereerst was ze bedoeld om een beter begrip te krijgen van het functioneren van de netwerken en hun bijdrage aan de beleidsdoelstellingen. Op de tweede plaats werd beoogd om feedback te leveren aan de participanten in het netwerk en daarmee het leervermogen binnen de projecten te vergroten. Een derde ambitie bestond uit het ontwikkelen van ideeën over hoe procesmonitoring in de toekomst (c.q. in een volgende fase van het programma) gestalte zou kunnen krijgen. Tenslotte was het de bedoeling dat de inzichten uit dit uitsluitend exploratieve en kwalitatieve onderzoek zouden dienen als inspiratie en input voor andere (waaronder meer kwantitatieve) deelonderzoeken binnen Kennis over Netwerken.

Het onderzoek was door de beperkte omvang verkennend van aard. In deel I van dit verslag wordt allereerst de doelstelling en de werkwijze van het Programma Netwerken in de Veehouderij samengevat. Vervolgens wordt een theoretische verkenning gepresenteerd. Deze heeft gefungeerd als exploratief raamwerk voor de uitgevoerde casestudies, en was tevens bedoeld om gemeenschappelijke uitgangspunten en samenhang te ontwikkelen tussen de verschillende deelonderzoeken in Kennis over Netwerken. Na bespreking van de onderzoeksopzet volgt in deel II de weergave van de empirische bevindingen, verdeeld over diverse hoofdstukken. In aansluiting daarop worden in deel III conclusies en aanbevelingen geformuleerd.

Het slothoofdstuk 'Conclusie en reflecties' (hoofdstuk 9) vat de essentie van dit deelonderzoek samen, en beoogt ook bij te dragen aan conceptuele en praktische discussie over de toekomst van het LNV Programma Netwerken in de Veehouderij. Het omvat tevens enkele reflecties ten aanzien de wijze waarop de inrichting van actiebegeleidend onderzoek zoals beoogd in Kennis over netwerken kan worden verbeterd. Ter afsluiting worden enkele aanbevelingen geformuleerd.

DEEL I Inleiding en aanpak onderzoek

1. Achtergrond van netwerken in de veehouderij

1.1 Inleiding

De agrarische sector zal zich steeds verder moeten aanpassen om aan de maatschappelijke-, milieu- en economische eisen te blijven voldoen. Deze eisen zijn niet eenduidig en aan verandering onderhevig. De overheid wil innovatie rondom duurzaamheidsthema's stimuleren door gerichte ondersteuning van kennisontwikkeling en kennisuitwisseling. Dit is de laatste jaren ingevuld door het opzetten van interactieve onderzoeksprojecten met agrariërs en door het organiseren van verschillende kennisuitwisselingsprojecten. Het ondersteunen van netwerken van veehouders en anderen is voor het Ministerie van LNV een nieuwe invulling om innovatie in de sector te stimuleren.

1.2 Programma Netwerken in de Veehouderij - doelstelling

Het Ministerie van LNV heeft Wageningen UR gevraagd een bijdrage te leveren aan de versnelling van de dynamiek richting een duurzamere veehouderij. Wageningen UR is gevraagd een voorstel te ontwikkelen voor het ondersteunen van netwerken voor kennisoverdracht en kennisverspreiding ten behoeve van de gewenste snelle transitie in de veehouderij. In het voorgestelde programma wordt gekozen voor een netwerkbenadering. Dit vanuit de gedachte dat voor vergroting van de innovatiekracht in de sector aangesloten moet worden bij bestaande initiatieven en verbanden. Het programma beoogt netwerken in de veehouderij op vraaggestuurde wijze (tijdelijk) te ondersteunen. Op die manier wil het programma bijdragen aan de totstandkoming van duurzame landbouwpraktijken en aan de robuustheid van agrarische ondernemers om hun bedrijf meer toekomstkansen te geven en duurzamer te maken. Vanuit de gedachte dat motivatie van agrarische ondernemers om te vernieuwen alleen niet voldoende is (LNV Projectdocumentatie, 2003) ligt in het programma de nadruk op kennisvorming en -verwerving. Voor kennis kan de ondernemer in principe een beroep doen op verschillende kennisbronnen, zo wordt geredeneerd, van collega's, vertrouwenspersonen (boekhouder, veearts, veevoederleverancier) tot de grote verscheidenheid aan expertisegroepen in Wageningen UR. De gestelde uitdaging is dat de kennis ook daadwerkelijk beschikbaar kan komen in gezamenlijke interactie tussen verschillende participanten in een netwerk en door de ondernemers toegepast kan worden. In de beginfase van het programma is een aantal factoren genoemd waaraan in netwerken voldaan dient te worden om succesvol te zijn: vorming van gezamenlijke visie- en strategievorming, breed georiënteerd netwerk, optimaal gebruik van de verschillende capaciteiten binnen een netwerk. Als belangrijke knelpunten worden genoemd: te lage betrokkenheid van de leden, onvoldoende concreet benoemen van de doelstelling en strategie, wisselingen in de samenstelling van het netwerk en het hebben van onjuiste beel-

den over elkaar en over de externe omgeving van het netwerk (LNV Projectdocumentatie, 2003).

Aan een aantal netwerken wordt ondersteuning geboden om de dynamiek van kennisvorming en -verspreiding in de veehouderij te stimuleren (LNV Projectdocumentatie, 2003). In de activiteiten van het programma staan het vormgeven, analyseren en monitoren van leerprocessen in netwerken centraal, en wordt tevens aandacht besteed het ontwerpen van een leerproces voor de begeleiders (projectregisseurs) van de netwerken. Van de netwerken wordt verwacht dat ze een actieve rol te spelen in het uitdragen van en communiceren over de opgedane ervaringen en resultaten naar collega-ondernemers. Dit om de zogenoemde 'olievlekwerking' te bewerkstelligen (LNV Projectdocumentatie, 5 december 2003).

Het uitgangspunt bij dit alles is dat Wageningen UR onderzoekers de rol van projectregisseur op zich nemen, wat voor de meeste van hen een relatief nieuwe ervaring is. De projectregisseurs (netwerkbegeleiders) besteden in deze nieuwe rol aandacht aan de volgende vlakken: faciliteren van leer-, onderhandelings- en netwerkprocessen, het begeleiden van vraagarticulatie om de kennisvragen en behoeften van de netwerken duidelijk te krijgen en het geven van een aanzet tot adequate oplossingen voor het netwerk (kennisvorming). Hiervoor wil het programma relevante reeds bestaande kennis en inzichten gemeenschappelijk maken door interdisciplinaire samenwerking en een 'kennismakelaars' functie.

Resumerend heeft het programma dus enerzijds een actiekarakter waarbij netwerken aan de slag gaan met de door hun ontwikkelde projectplannen waarbij ze ondersteund worden door de netwerkregisseurs. Anderzijds houdt het programma zich bezig met het onderzoeken van het gecreëerde proces om te leren over het ondersteunen van netwerken, kennisvorming en kennisverspreiding ten behoeve van transitie in de richting van een duurzame veehouderij (LNV Projectdocumentatie, 2003).

Een uitgebreide beschrijving van de werkwijze van het programma Netwerken in de Veehouderij wordt in onderstaande paragraaf gegeven.

1.3 Aanpak en werkwijze programma Netwerken in de Veehouderij

1.3.1 Algemeen

Het programma Netwerken in de Veehouderij is in 2003 begonnen met de voorbereidingen. Voor de invulling van het programma zijn onder andere workshops gehouden met stakeholders uit drie sectoren (melkveehouderij, varkenshouderij, pluimveehouderij) in juni 2003. Tevens is er regelmatig overleg geweest met LNV (opdrachtgever) en met andere onderzoeksprogramma's.

Het programma heeft de ambitie om vraaggestuurd te werken, dat wil zeggen dat netwerken hun projectideeën en -plannen aanmelden waarna deze beoordeeld worden. Hiertoe is een aanmeld-, beoordelings- en selectietraject opgezet. Netwerken werden actief geïnformeerd door aankondigingen in vakbladen en werden ook direct benaderd vanuit de netwerken die vanuit globale inventarisatie bekend zijn, bijvoorbeeld via Steunpunt Mineralen, productschappen en het bedrijfsleven. Een adviescommissie en een ambtelijke

selectiecommissie zorgden voor een afgewogen besluitvorming. In januari t/m mei 2004 was de selectiefase. Van juni tot en met december 2004 worden de geselecteerde projecten uitgevoerd. De evaluatie van de projecten vindt plaats nadat de ondersteuning van een netwerk beëindigd is (eind 2004). Eind 2004 is er een GO/NO GO besluit van LNV over het al dan niet voortzetten van het gehele programma in 2005, het werkplan voor 2005 en de resultaten die het netwerk behaalt.

Het budget voor het programma Netwerken in de Veehouderij bedraagt €2.735 M per jaar.

De geselecteerde netwerken worden financieel ondersteund met circa €25.000 per netwerk. Hiervan is €2.400 bestemd voor coördinatie en communicatie rondom projectactiviteiten. Voor het netwerk zelf is circa €22.600 beschikbaar waarvan 50-60% gaat naar de projectregisseur in de vorm van begeleiding en 40-50% (circa €11.000) besteed kan worden aan inhoudelijke Wageningen UR-kennis; bijvoorbeeld in de vorm van een spreker, een excursie, enzovoort.

1.3.2 Aanmelding van netwerken

Sinds begin 2004 konden netwerken van veehouders zich aanmelden voor deelname aan het programma. Voor deelname gelden de volgende voorwaarden voor veehouders (www.verantwoordeveehouderij.nl):

- productie dieren houden in een of meerdere van onderstaande sectoren:
 - melkvee, vleesvee, pluimvee, varkens, geiten, schapen, konijnen, kalkoenen, eenden, pelsdieren;
- bedrijf willen verduurzamen, waarbij de hoofdtak minimaal 50% van de bedrijfsomvang is;
- samen met minimaal twee collega's een bestaande studieclub/netwerk vormen, of samen met minimaal twee collega's een nieuwe groep willen starten;
- willen leren van ervaringen van collega's;
- zelf kennis willen doorgeven aan collega's;
- samen willen werken met onderzoekers van Wageningen UR;
- niet-biologisch.

Netwerken van veehouders konden zich tot 5 maart 2004 aanmelden. Hiervoor konden de netwerken een speciaal aanmeldingsformulier gebruiken.

1.3.3 Selectie van netwerken

Circa 160 netwerken hebben zich aangemeld voor deelname aan het programma. De stijl en mate van uitwerking van de ingediende voorstellen was divers, en varieerde van minder dan een halve A4 in 'spreektaal', tot professioneel en uitvoerig ingevulde formats waaraan af te lezen was dat ook 'derden' (adviseurs, onderzoekers) eraan hadden bijgedragen. Een adviescommissie heeft de voorstellen van de netwerken beoordeeld aan de hand van de volgende criteria: verwachte bijdrage aan duurzaamheid, haalbaarheid, concreetheid, vernieuwendheid en overdraagbaarheid. Leden van de adviescommissie waren:

- Jan Wolleswinkel (NOP);
- Siem Jan Schenk (LTO Rundveehouderij);
- Chris van Gisbergen (LTO Varkenshouderij);
- Willie van Gemert (NVV);
- Peter ten Hoeve (NMV);
- Johan Bouma (NAJK);
- Marijke de Jong-Timmerman (Dierenbescherming);
- Jeroom Remmers (Stichting Natuur & Milieu);
- Willem Koops (PZ);
- Jan Klaver (PVE);
- Cindy Raaphorst (PVE);
- Cees Leeuwis (Communicatie- en Innovatiestudies aan de Wageningen Universiteit, voorzitter).

In eerste instantie is een voorselectie gemaakt van een 70-tal voorstellen en bijbehorende netwerken. Vervolgens werden deze netwerken bezocht door twee Wageningen UR medewerkers om een beter beeld te krijgen van aard het netwerk en de achtergronden van de ingediende plannen. In deze ronde zijn een tweede set criteria gebruikt: verwachte bijdrage aan duurzaamheid, drive, financiële draagkracht en communicatief vermogen. Op basis van de verslagen van de gesprekken en het advies van de commissie wordt door het ministerie van LNV een uiteindelijke selectie gemaakt. Uiteindelijk zijn er 51 netwerken geselecteerd die meedoen aan het Programma Netwerken in de Veehouderij, waarvan er 50 daadwerkelijk zijn gestart in juni 2004.

1.3.4 Typering en clustering van netwerken

Aan de hand van de ingediende voorstellen van de netwerken bij het programma, zijn de netwerken thematisch geclusterd. De betrokken netwerkregisseurs zijn op die manier ook geclusterd. De typering ziet er als volgt uit (www.verantwoordeveehouderij.nl):

- duurzaamheid: 3 netwerken;
- arbeidsproductiviteit: 4 netwerken;
- mestvergisting: 5 netwerken;
- samenwerking akkerbouw-veehouderij: 7 netwerken;
- verbeteren veevoeding: 6 netwerken;
- kengetallen, ICT: 10 netwerken;
- samen scholen: 4 netwerken;
- diergezondheid: 4 netwerken;
- optimaliseren N-huishouding, verbetering N-excretie: 2 netwerken;
- ketenlogistiek en markt: 5 netwerken.

De deelnemende netwerken zijn verspreid over het land, met een concentratie in Midden/Oost-Brabant en West-Friesland. In twee derde van de gevallen gaat het om vooraf reeds bestaande netwerken. In 50% van gevallen gaat het om netwerken in de melkveehouderij. De grootte van de netwerken varieert van enkele deelnemers tot 200 deelnemers.

1.3.5 Selectie en ondersteuning van netwerkregisseurs

Een aspect van het Programma Netwerken in de Veehouderij is de ondersteuning van de netwerken door zogenoemde netwerkregisseurs. Deze zijn oorspronkelijk onderzoekers bij Wageningen UR. De selectie van netwerkregisseurs is gebeurd aan de hand van de volgende criteria:

- mate van ervaring in procesbegeleiding;
- mate van ervaring in begeleiden groepen veehouders;
- spreken van boerentaal/affiniteit met mindset veehouders;
- affiniteit met thema/cluster;
- eventuele voorkeur voor regio;
- beschikbare capaciteit (aanwezig of door schuiven in werkportefeuille te realiseren).

Uiteindelijk zijn 35 netwerkregisseurs geselecteerd. Sommige van hen begeleiden meerdere netwerken.

De projectregisseurs wordt zelf ook ondersteuning geboden in de vorm van coaching en reflectie; hier wordt op een vraaggestuurde manier invulling aan gegeven door vragen vanuit de projectregisseurs of clusters neer te leggen bij een drietal coaches. Tevens zijn de regisseurs thematisch geclusterd volgens de clusters beschreven in 1.3.4 en houden ze zelf ook clusterbijeenkomsten om hun ondersteuning in de netwerken zo optimaal mogelijk in te vullen.

Bij aanvang van het Netwerkwerkprogramma zijn de projectregisseurs een dag bij elkaar geweest om de voorbereiding voor hun werkzaamheden te bespreken (2 juni 2004).

Tijdens deze dag zijn onder andere de volgende zaken aan de orde geweest:

- het ontwikkelen van een gemeenschappelijke programmataal;
- administratieve en organisatorisch aspecten van begeleidingsrol;
- te hanteren aanpak (projectvoorstel formuleren met netwerk);
- simulatie spelen voor identificatie van teamrollen die aangenomen kunnen worden door procesbegeleiders.

Op 8 september 2004 is er een reflectiedag georganiseerd waarbij er veel aandacht besteed wordt aan het uitwisselen van ervaringen. Op 29 november is de derde bijeenkomst voor projectregisseurs georganiseerd.

1.3.6 Netwerken in de Veehouderij - tijdpad en procedure

Nadat de selectie van netwerken en netwerkregisseurs gedaan was, en de netwerken zijn toegewezen aan de regisseurs, hebben de meeste regisseurs in juni een kennismakingsbijeenkomst gehad met het netwerk of het bestuur van het netwerk. Vervolgens moesten de netwerken voor 1 juli een projectplan indienen waarin de plannen en activiteiten tot en met december 2004 nader beschreven staan.

1.4 Doelstelling geïntegreerd onderzoeksproject Kennis over Netwerken

Het programma Netwerken in de Veehouderij wil met de beschreven opzet bijdragen aan het verduurzamen van de veehouderij en de robuustheid van het ondernemerschap door in te zetten op nieuwe netwerkarrangementen, kennisvorming en kennisverspreiding. Om het leervermogen ten aanzien van de nieuwe aanpak te vergroten is er in het programma een onderzoekscomponent geïntegreerd in de vorm van het project Kennis over netwerken. Het project beoogt inzicht te krijgen in de bijdrage van het Programma Netwerken in de Veehouderij aan de initiatieven van de netwerken. Met behulp van inhoud- en procesmonitoring wordt tevens gepoogd om de initiatieven zelf ook weer te voeden en eventueel bij te sturen. Door middel van actie begeleidend onderzoek wil het programma daarmee leren over strategieën voor interventie in netwerken. Het project Kennis over netwerken bestaat uit vijf onderdelen, namelijk:

- A. Netwerk en verbindingen;
- B. Interventiestrategieën;
- C. Procesmonitoring;
- D. Learning communities;
- E. Kennisarrangementen.

Dit rapport doet verslag van de werkzaamheden van de sectie Communicatiewetenschap in Kennis over netwerken. Deze werkzaamheden lagen op twee vlakken:

- 1) Bij aanvang van de activiteiten is begonnen met de ontwikkeling van een theoretisch kader. Enerzijds verschaft dit kader een exploratief raamwerk voor de uitgevoerde casestudies in deelproject C. Anderszijds werd met het opstellen van het kader gepoogd om gemeenschappelijke uitgangspunten en samenhang te ontwikkelen in het hele onderzoeksproject.
- 2) Het uitvoeren van deelproject C. Hiertoe zijn drie casestudies uitgevoerd die beoogden om zicht te krijgen op de alledaagse dynamiek van de leerprocessen en ondersteuning in de netwerken, alsmede op de daarmee gegenereerde bijdrage aan innovatie. Aanverwant was de ambitie om bij te dragen aan reflectie binnen de netwerken, en om te komen tot methodiekontwikkeling om de eerder genoemde processen op reflexieve wijze te monitoren.

2. Theoretisch kader voor empirisch (pilot) onderzoek

2.1 Inleiding

De in dit hoofdstuk gepresenteerde theoretische verkenning beoogt concepten aan te dragen die mogelijk relevant zijn voor het duiden van de empirische waarnemingen in deelproject C, en dient tevens om verbindingen aan te duiden tussen de verschillende deelprojecten in Kennis over netwerken. In dit stadium van het Netwerkprogramma is het kader niet bedoeld voor systematische operationalisatie in de casestudies van deelproject C. Het is veeleer de ambitie om op basis van de empirische verkenningen aan te geven welke van deze concepten bruikbaar zijn voor zowel reflectie op het programma als meer structureel te ontwerpen (en in te bedden) vormen procesmonitoring in een mogelijk vervolg op de eerste fase van het Netwerkprogramma. De begrippen in het kader hebben dus de status van 'sensitising concepts'.

De inspanningen van het programma Netwerken in de Veehouderij beogen aan verschillende doelstellingen bij te dragen (zie hoofdstuk 1). In projectdocumenten wordt met regelmaat gesproken van zaken als het vergroten van de innovatiekracht van bestaande initiatieven, het in beweging krijgen van agrariërs richting duurzame landbouw, het bevorderen van de robuustheid ondernemers en het optimaliseren van kennisvorming, kennisbenutting en kennisverspreiding om daarmee bij te dragen aan systeeminnovatie en transitie naar een duurzame veehouderij. Het programma wil tevens een bijdrage leveren aan het (her)inrichten van de kennisinfrastructuur. Het in dit hoofdstuk ontwikkelde conceptuele kader omvat vooral theoretische noties en concepten die te maken hebben met verandering van handelingspraktijken en (systeem)innovatie, en biedt daarmee mogelijk relevante handvaten voor empirisch onderzoek en procesmonitoring in het kader van deelproject C. Met dit deelonderzoek beoogt het project Kennis over Netwerken zicht te krijgen op het proces wat bewerkstelligd wordt door de inspanningen van het programma. Tegelijkertijd vormen de (tussentijdse) bevindingen een bron van reflectie op de programma activiteiten en kunnen ze op die manier bijdragen aan het optimaliseren ervan. Procesmonitoring en actieonderzoek zijn nauw met elkaar verbonden. Door tevens te reflecteren op het onderzoeksproces, de gebruikte methodologie en het organiseren van de feedbackactiviteiten van het project naar het programma beogen we te komen tot geschikte aanpakken voor procesmonitoring.

2.2 Handelingspraktijken en handelingstheorieën

Het moge duidelijk zijn uit de beschrijving van het Programma Netwerken in de Veehouderij dat het programma uiteindelijk verandering wil bewerkstelligen. Verandering bij veehouders (gedragsverandering) en hun netwerken, verandering bij andere relevante actoren om verduurzaming van de landbouw en ondernemerschap te stimuleren

(systeeminnovatie) en verandering om te komen tot een adequate en efficiënte kennisinfrastructuur, om zo kennisvorming en kennisverspreiding te optimaliseren.

Veranderingen kunnen in meer of mindere mate worden aangestuurd door beleid en interventie dan wel 'autonoom' tot stand komen. In alle gevallen echter vergt verandering inspanning van de betrokkenen. Verandering betekent het doorbreken van de status-quo. Het afwijken van oude en vertrouwde gewoonten gaat doorgaans gepaard met onzekerheden alsmede een zoektocht en leerproces om anders te gaan handelen.

Daar het handelen van actoren centraal staat in veranderingsprocessen, worden eerst een aantal veelgebruikte handelingstheorieën gepresenteerd die gebruikt kunnen worden om het handelen van mensen te begrijpen, en zodanig inzicht te krijgen in aanknopingspunten voor verandering en daarmee gemoeide ontwikkelingstrajecten (interventie).

2.2.1 Structuratietheorie

De eerste is de structuratietheorie van Giddens (1984). Deze theorie biedt een opvatting van sociale systemen waarmee we zowel de relatieve stabiliteit die systemen doorgaans kenmerkt kunnen begrijpen, alsmede de mogelijkheden tot veranderingen in die systemen. Vanuit de optiek van zowel gedragsverandering als systeeminnovatie is deze theorie interessant.

Giddens (1984) beschouwt handelingspraktijken (regelmatig terugkerende handelingspatronen) als een uitkomst van interactie tussen actieve actoren en maatschappelijke structuren. Centraal staat daarbij de 'dualiteit van de structuur'. Met structuur duidt Giddens het geheel van regels en hulpbronnen van een systeem aan. Met 'dualiteit' wordt bedoeld dat de structuur zowel de uitkomst als het voertuig van handelen is. In hun handelen maken actoren gebruik van de beschikbare regels en hulpbronnen (structuur) waardoor ze deze tegelijkertijd ook bevestigen. De (bedoelde en onbedoelde) gevolgen van op regels en hulpbronnen gebaseerde handelingspraktijken zorgen ervoor dat sociale systemen bepaalde 'structurele kenmerken' ontwikkelen. Dit 'dubbele gezicht' van structuur brengt met zich mee dat sociale systemen de neiging hebben zichzelf te reproduceren (Grin et al., 2003). In deze benadering van Giddens werkt structuur niet als een zelfstandige kracht buiten de actoren om. Structuur kan slechts op het handelen van een actor invloed hebben doordat deze zich er iets aan gelegen laat liggen c.q. de structurerende hulpbronnen en regels in het eigen handelen opneemt.

Giddens maakt onderscheidt tussen verschillende structurerende principes:

- normatieve regels: morele codes over wat goed is en wat niet, rechten, verplichtingen;
- interpretatieve regels: algemeen geaccepteerde kennis, achtergrond kennis;
- hulpbronnen: alles waar men macht aan kan ontlene om de gang van zaken te beïnvloeden (bijvoorbeeld geld, land, wetgeving, kennis).

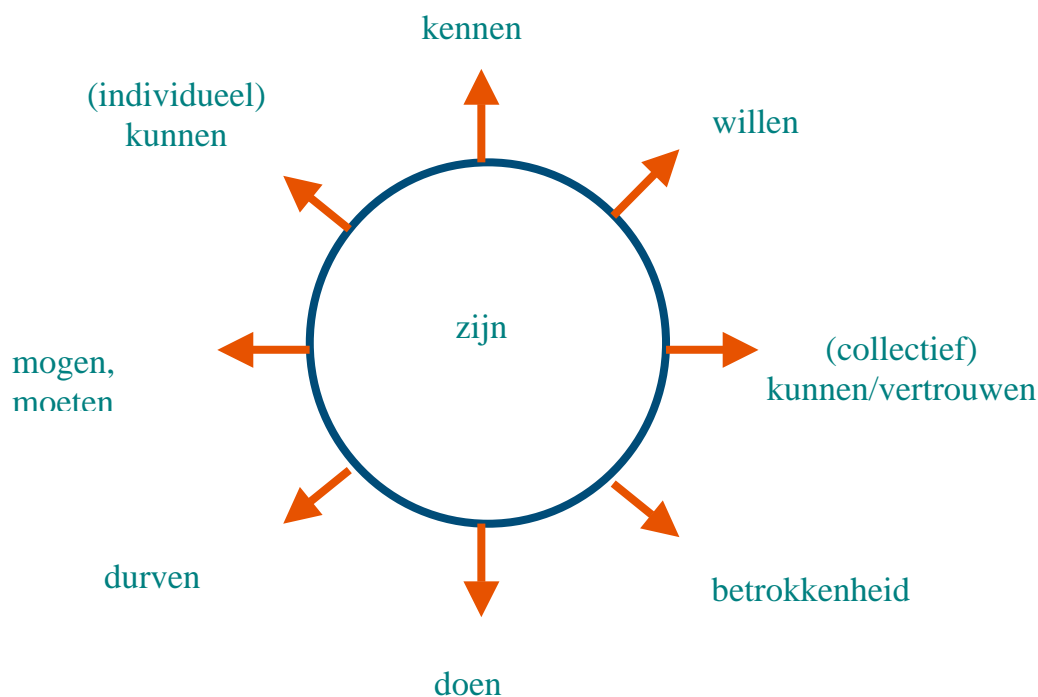
Deze regels en hulpbronnen kunnen beschouwd worden als uitingsvormen van de maatschappij. Partijen kunnen hun handelen er aan confirmeren, en dus de structuur in stand houden, of zich er van distantiëren waardoor verandering kan plaatsvinden. Fox en Miller (1996, in: Grin et al., 2003) beschouwen deze distantie als discursieve (afwijkende) momenten die actoren kunnen introduceren om de tot dan toe vanzelfsprekende afstem-

ming tussen structuur en handelen ter discussie te stellen en eventueel te doorbreken. Dit kan beschouwd worden als leren.

2.2.2 Cognitietheorie

De tweede theorie om zicht te krijgen op handelingspraktijken van actoren is het cognitie-model (figuur 2.1) waarin de actor als cognitief systeem wordt beschouwd (Leeuwis, 2004). Het cognitiemodel omvat verschillende redenen voor handelen, ook wel cognitieve fronten of percepties genoemd, namelijk:

- percepties over het functioneren van sociale en technische systemen (kennen);
- percepties aangaande de eigen doelen, aspiraties en belangen (willen);
- percepties ten aanzien van de eigen vaardigheden en mogelijkheden (individueel kunnen);
- percepties ten aanzien van ondersteuning door (en de relaties met) het systeem om hen heen (collectief kunnen/vertrouwen);
- percepties aangaande de wensen en invloed van anderen (mogen, moeten);
- percepties omtrent verschillende vormen van risico (durven);
- percepties ten aan zien van de eigen rol en verantwoordelijkheid (betrokkenheid);
- percepties ten aan zien van de eigen identiteit (zijn).



Figuur 2.1 Cognitiemodel
Bron: Leeuwis (2004).

Beide handelingstheorieën (Giddens, 1984, Leeuwis, 2004) blijken relevant voor het begrijpen van handelingspraktijken; dit is waarom mensen doen zoals ze doen. Het cognitie-model kan beschouwd worden als een geraffineerdere versie van Giddens' handelingstheorie. Een mogelijke koppeling wordt weergegeven in figuur 2.2.

<i>Structureerende principes</i>	<i>Vormen van cognitie/redenen voor handelen</i>
Normatieve regels	<ul style="list-style-type: none"> - Percepties over eigen doelen, aspiraties en belangen (willen). - Percepties ten aanzien van de eigen verantwoordelijkheid. - Percepties aangaande de wensen en invloed van anderen (mogen, moeten).
Interpretatieve regels	<ul style="list-style-type: none"> - Percepties van sociale en technische systemen (kennen). - Percepties ten aanzien van de eigen vaardigheden en mogelijkheden (individueel kunnen). - Percepties ten aanzien van ondersteuning door (en relaties met) het systeem om hen heen (collectief kunnen/vertrouwen). - Percepties omtrent verschillende vormen van risico (durven).
Hulpbronnen	<ul style="list-style-type: none"> - Percepties ten aanzien van de kwaliteit van relaties met anderen (in termen van bijvoorbeeld overeenstemming, onderlinge afhankelijkheid, betrouwbaarheid, integriteit enzovoort). - Percepties aangaande de wensen en invloed van anderen (mogen, moeten). - Percepties ten aanzien van de eigen vaardigheden en mogelijkheden (individueel kunnen). - Percepties ten aanzien van ondersteuning door (en relaties met) het systeem om hen heen (collectief kunnen/vertrouwen).

Figuur 2.2 Mogelijke koppeling tussen structuratietheorie en cognitie-model

Bron: Giddens (1984) en Leeuwis (2004).

2.2.3 Handelingstheorieën van actoren

In de voorgaande paragrafen zijn enkele wetenschappelijke theorieën over het menselijk handelen gepresenteerd. Het begrip 'handelingstheorie' kan echter ook gebruikt worden als aanduiding voor de 'theorie' die actoren zelf hanteren om hun handelen op te oriënteren. In deze zin introduceren Grin et al. (1997) handelingstheorieën als een ordenend begrip waarmee de samenhang tussen specifieke standpunten en meer generieke overtuigingen en voorkeuren van actoren zichtbaar gemaakt kunnen worden. Grin (1994:354) ontwaart vier lagen in de gehanteerde handelingstheorieën van actoren:

- de door de actor geprefereerde oplossingen en de inschatting van hun effecten en kosten;
- de probleemdefinitie van de actor, dat is de betekenis die de actor aan de situatie toekent, alsmede de betekenis die de oplossing in dat licht heeft;
- de empirische en normatieve achtergrondtheorieën;
- de meer algemene eindtoestand waaraan de actor zijn handelen in elk specifiek geval aan wil laten bijdragen.

De eerste twee lagen worden aangeduid met 'eerste orde opvattingen' en geven weer wat er volgende de actoren aan de hand is. De derde en vierde laag worden aangeduid met 'tweede orde opvattingen' en geven inzicht in de denk- en werkwijzen en diepere voorkeuren van de actoren. De lagen kunnen met elkaar verbonden worden via waarom vragen.

Ten grondslag aan deze handelingstheorieën liggen de noties van het constructivisme: er wordt vanuit gegaan dat iemand in een gegeven situatie zijn belangen en de geprefereerde handelingsoptie construeert. Het enige wat van tevoren min of meer vastligt, zijn de meer generieke noties. Vanuit die meer generieke inzichten definieert iemand wat voor hem in de gegeven situatie het probleem is, en wat zijn belang is, en zoekt naar voor hem geschikte oplossingen. Deze achterliggende inzichten bepalen de speelruimte die de actor zichzelf in concrete situaties geeft. Als de genoemde lagen inzichtelijk zijn, kan een overzicht van verschillende 'lagen' van verschillende groepen actoren ontstaan die aanleiding kunnen geven tot belangrijke verschillen in concreet handelen (Grin, 1997: 38).

2.2.4 Strategische ruimte

Een andere kijk op handelingspraktijken biedt het kennisdiffusiemodel van Van Baalen (Geerling et al., 2004). In eerdere studies is dit model toegepast om te kijken in hoeverre kennis(aanbod) bijdraagt aan uiteindelijke veranderingen in handelen van actoren (Geerling et al., 2004). In dit model wordt er vanuit gegaan dat gedrag van mensen (in dit geval agrarische ondernemers) moeilijk rechtstreeks causaal te herleiden is naar de variabele kennis(aanbod). Wel gaat dit model er van uit dat door aanbod of toename van kennis het potentieel aan acties (handelingsperspectieven) vergroot kan worden. Dit potentieel wordt in het model 'strategische ruimte' genoemd (naar Huber, 1991 in Geerling et al., 2004). Het al dan niet vergroten van de strategische ruimte (het potentieel) kan betrekking hebben op bewustwording, operationele kennis, strategische kennis. Ook incorporeert het model de variabelen ondernemerskenmerken, bedrijfsfactoren en omgevingsfactoren als zijnde van invloed op het gedrag van ondernemers. In de context van het Programma Netwerken in de Veehouderij zal het concept strategische ruimte een belangrijke plaats innemen in deelproject E. Hierin zal onder andere bekeken worden in hoeverre de werkwijze van het programma en de hierdoor aangeboorde kennis tot vergroting van de strategische ruimte heeft geleid (zie voor verdere uitleg van dit model deelproject E - Hubeek et al.).

Het kennisdiffusiemodel onderscheidt zich van de eerder beschreven modellen van Giddens, Leeuwis en Grin in die zin dat het zich specifiek toespitst op de invloed van kennis(aanbod) op de strategische ruimte. De modellen van Giddens, Leeuwis en Grin gaan ook in op andere vormen van perceptie en interpretatie die invloed hebben op de ruimte voor verandering, variërend van 'structureerende principes', 'vormen van cognitie/redenen voor handelen' en 'lagen van handelingstheorieën'. In het kennisdiffusiemodel worden deze zaken buiten beschouwing gelaten of opgevat als niet cognitieve 'factoren'.

2.2.5 Tot slot

Bovengenoemde theorieën vormen 'frameworks' om te bezien waarom mensen doen wat ze doen, en wat mogelijke aanknopingspunten zijn voor ontwikkelingstrajecten en (systeem) innovatie. De netwerkregisseurs kunnen deze theorieën ook hanteren in de processen met

de netwerken. Dit kan bijvoorbeeld door ze te gebruiken als raamwerk om de perspectieven van betrokkenen te verkennen en/of om tot een diagnose te komen van belangrijke obstakels in het bereiken van verandering en innovatie. Dergelijke analyses kunnen eventueel ook samen met de betrokkenen worden gemaakt. Op deze wijze kunnen achterliggende veronderstellingen, opvattingen en redenen, expliciet en bediscussieerbaar worden gemaakt. Dit kan aanknopingspunten opleveren om keuzen te maken omtrent projectactiviteiten en/of interventies.

2.3 Innovatie, systeeminnovatie en transitie

Het Programma Netwerken in de Veehouderij beoogt onder meer een bijdrage te leveren aan de versnelling van transitie in de melkveehouderij. Vandaar dat we begrippen als innovatie, systeeminnovatie en transitie nader zullen verkennen.

Vaak wordt innovatie beschouwd als een nieuw technisch product of procedure die ontwikkeld is in een onderzoeksfaciliteit. Veel nieuwe ideeën, producten en processen die ontwikkeld worden in onderzoeksinstituten of laboratoria worden echter nooit toegepast in de praktijk. Dat is ten dele onvermijdelijk. Om te voorkomen dat het begrip innovatie wordt uitgehold wordt de term tegenwoordig vaak gereserveerd voor vernieuwingen die daadwerkelijk worden toegepast (Roep, 2000; Leeuwis, 2004). Innovatie kan dan begrepen worden als een 'nieuw werkend geheel'. Het gaat om een 'nieuwe manier van dingen doen' of zelfs het 'doen van nieuwe dingen', maar het kan pas als innovatie beschouwd worden als het werkt in de alledaagse praktijk. Door op deze manier naar innovatie te kijken wordt het duidelijk dat het niet alleen gaat om nieuwe technische hulpmiddelen, maar ook om nieuwe of aangepaste menselijke praktijken alsmede de condities waaronder nieuwe praktijken mogelijk zijn. Er is daarom alleen sprake van een innovatie als er een mix en balans bestaat tussen nieuwe technische praktijken en sociaalorganisatorische arrangementen. Dit perspectief geeft een collectieve dimensie aan omdat innovatie hiermee gecoördineerde actie tussen verschillende actoren vereist. Het geeft tevens aan dat het gaat om veranderingen in een systeem, waarin verschillende actoren en bestaande structurerende principes (zie sectie 2.2.1) een rol spelen.

Recente perspectieven op (systeem)innovatie tonen grote overeenkomsten met bovengenoemde opvattingen. Grin (1997) geeft aan dat het bij innovatie gaat om nieuwe arrangementen om verandering in afstemming van handelingspraktijken te bewerkstelligen. Smits beziet innovatie vanuit de terminologie soft, hard en orgware: '*... een vanuit maatschappelijk- en/of economisch opzicht gezien geslaagde combinatie van hardware (apparaat), software (het idee) en orgware (de inbedding) ...*' (Smits, 2000:7). Systeeminnovatie wordt aldus omschreven als iets dat verder gaat dan het stimuleren van mensen om anders te gaan handelen; ook de structuren waarbinnen deze mensen opereren, dienen te veranderen, zodat daadwerkelijk een ander collectief handelingspatroon mogelijk wordt (Rotmans et al., 2000 in: Loeber, 2003).

Er wordt van transitie gesproken als er sprake is van meerdere onderlinge samenhangende systeeminnovaties. Transitie zijn veranderingen die vele partijen uit de markt, maatschappij en beleid aangaan en zich uitstrekken over een langere periode van een of meerdere generaties. Transitie worden beschreven als diffuse en langdurige processen

waarin veel sprake is van onzekerheid (Rotmans, 2003). Om er enigszins grip op te krijgen hebben Rotmans en anderen een 'multi-level' perspectief ontwikkeld. Op macroniveau is sprake van landschapsveranderingen, bijvoorbeeld op het gebied van politiek, cultuur, wereldbeelden en paradigma's. Op dit niveau vormen trends en ontwikkelingen vaak een onderstroom. Ze verlopen relatief traag. Op mesoniveau is sprake van systemen, stelsels van dominante praktijken en regels die het handelen van actoren meer of minder beïnvloeden. Op dit niveau bestaat vaak veel weerstand tegen vernieuwing omdat bestaande organisaties en netwerken de bestaande regels en werkwijzen in stand willen houden. Op microniveau ontwikkelen zich 'niches' waarbinnen afwijkingen van het bestaande kunnen ontstaan, zoals nieuwe technologieën, nieuwe initiatieven, nieuwe normen en nieuwe vormen van beleid. Deze niches kunnen het begin vormen van een nieuw of radicaal veranderd systeem.

De gedachte dat transities het resultaat zijn van ontwikkelingen op drie niveaus, betekent dat structurele omwentelingen slechts gerealiseerd worden als trends en ontwikkelingen op de verschillende niveaus bij elkaar aanhaken en elkaar versterken in één en dezelfde richting, zodat een spiraalwerking ontstaat (Rotmans, 2003:18-19).

De huidige beleidsdocumenten geven aan een versnelling op het gebied van transitie te willen realiseren. Omdat de gerelateerde duurzaamheidvraagstukken dusdanig complex zijn, overheerst de gedachte bij beleidsmakers en wetenschappers dat de tot op heden gebruikte manier van sturing niet afdoende is. Er wordt gezocht en gewerkt met een nieuw sturingsmechanisme, ook wel transitie management genoemd.

Transitie management houdt in dat getracht wordt om de richting en het tempo van ontwikkelingen richting duurzaamheid te beïnvloeden en bij te sturen. Dit vergt een vernuftige vorm van sturing. Transitie management is een optelsom van het huidige beleid + lange termijn visie + samenhang + korte termijn acties ten behoeve van leerprocessen en het open houden van opties + procesmanagement (Rotmans et al., 2000). Hieruit blijkt al dat de mogelijkheden van een netwerk beschouwd moeten worden als een bijdrage aan innovatie, zich veelal afspelend op microniveau. Het Programma ambieert niet om binnen de projectperiode systeeminnovatie of transitie te bewerkstelligen. Maar de inspanningen van het programma beogen daar uiteindelijk wel aan bij te dragen. In dat licht zal er naar het Programma gekeken worden.

Wat betekenen de voorgaande noties nu voor de mogelijkheden om gemeenschappelijke constructies en synthese te bereiken in handelingspraktijken, gecoördineerde actie, een nieuw werkend geheel oftewel innovatie? Het betekent dat het er om gaat ontwikkelingstrajecten te vinden die alle betrokkenen positief waarderen en die ze reëel, zinvol en interessant vinden (Grin, 1997:39). Roling (in: Leeuwis & Pyburn, 2002) en Leeuwis (2004) spreken van het creëren van complementaire dan wel collectieve cognitie. Er zal een zekere mate van gemeenschappelijkheid tussen de verschillende betrokken actoren gecreëerd moeten worden op de vlakken van kennen, kunnen, willen, mogen, moeten, durven, doen, enzovoort (Leeuwis, 2004, Aarts et al., 2004, zie ook figuur 2.1). De neuzen zullen in zekere mate dezelfde kant op moeten staan wil er iets bereikt worden op het vlak van gecoördineerde actie, ofwel innovatie (zie ook de coherentie cirkel - deelproject A, Wielinga).

Een aantal basisprocessen spelen een rol bij bovengeschetste innovatieprocessen, namelijk:

- (sociale) leerprocessen;
- netwerken (her)bouwen;
- onderhandelen;
- sturing;
- kennisuitwisseling, verankering.

2.4 Basisprocessen bij de totstandkoming van innovatie

2.4.1 Sociale leerprocessen

Sociale leerprocessen reflecteren het idee dat een gezamenlijk leerproces van wederzijds afhankelijke stakeholders een voorwaarde is voor de totstandkoming van een gewenste toekomst (Leeuwis & Pyburn, 2002). Röling (in: Leeuwis & Pyburn, 2002) beschrijft sociaal leren als een interactieve manier om dingen gedaan te krijgen in een omgeving waar actoren/stakeholders wederzijds afhankelijk zijn met betrekking tot complexe vraagstukken zoals bijvoorbeeld duurzaamheidvraagstukken. De gedachte hierbij is dat een gezamenlijk leerproces kan bijdragen aan de ontwikkeling van convergentie in veronderstellingen, uitgangspunten, normen, doelstellingen, waarden, enzovoort (zie ook P3-oriëntatie, Wielinga-deelproject A), en op die wijze kan bijdragen aan het bereiken van werkbare afspraken, compromissen, monitoringssystemen en actie in een onderhandelingscontext. Er ontstaan, met andere woorden, betere mogelijkheden om verschillende handelingspraktijken op elkaar af te stemmen en om het individuele en/of collectieve responsieve vermogen te vergroten (Wielinga-deelproject A). Het gaat bij sociaal leren uitdrukkelijk niet alleen om het aanboren van nieuwe kennis over de natuurlijke en fysieke wereld, maar ook om verandering van percepties ten aanzien van het eigen willen, kunnen, mogen en moeten (zie figuur 2.1), en over de werkelijkheidsbelevingen van en de relaties met anderen. Een belangrijk aspect van sociale leerprocessen is ook dat duidelijker wordt wat men allemaal niet weet. Een sociaal leerproces biedt op die manier ruimte voor vraagarticulatie. Uit een recente studie naar leren en innoveren in regionale netwerken (Aarts et al. 2004) blijkt dat ook leren over het innovatieproces zelf van belang is. Aarts et al. onderscheiden in netwerken de volgende momenten waarop behoefte bestaat aan proceskennis:

- idee/droom: hier gaat het er om dat er aandacht is voor inspiratie en begeleiding van individuele ondernemers. Er is daarvoor kennis nodig over wijzen waarop actoren kunnen worden aangemoedigd om doelstellingen en activiteiten te bedenken die iets kunnen betekenen in het licht van innovatie;
- formulering van idee, creëren van vraag: het gaat er om dat er aandacht en begeleiding is voor vraagarticulatie, bij een juiste en effectieve formulering van het idee, zodanig dat het een reële kans maakt om verder te worden uitgewerkt (Heymann, 1999 in: Aarts et al., 2004);
- uitwerking van idee: hiertoe dient rekening gehouden te worden met verschillende moeilijkheden (maken van keuzes, nadere invulling van begeleidingsrol, wie doet wat (verantwoordelijkheden) en allerlei praktische zaken). Ook is het aan te raden niet te hard van stapel te lopen met veranderingen; organisatorisch en empathisch vermogen

zijn belangrijk. Anderzijds bestaat er wel de behoefte aan concrete resultaten die een zekere mate van succes lijken te garanderen op korte termijn;

- benutting van idee: voor benutting van de ontwikkelingen is het van belang dat betrokken partijen hun commitment en actieve medewerking verlenen. Ook zijn financiële bronnen noodzakelijk. Ook blijkt het van belang dat de inspanningen aanhaken bij een hoger aggregatieniveau, bijvoorbeeld door beleids- en financiële ondersteuning op provinciaal of nationaal niveau.

Gevoelens van betrokkenheid en ook wederzijdse afhankelijkheid zijn belangrijke voorwaarden voor een productief sociaal leerproces. We kunnen in dit verband verschillende niveaus onderscheiden waarop partijen bij een gezamenlijk proces betrokken zijn en/of worden (Leeuwis, 2004), namelijk:

- bewustwording;
- geïnteresseerd en belangstelling;
- actieve betrokkenheid bij leerprocessen;
- verandering van handelingsperspectief.

Wielinga benoemt tevens het creëren van vitale ruimte als voorwaarde voor leren. Voor vitale ruimte zijn een aantal aspecten van belang: verschillen tussen actoren, herkenning tussen actoren, vertrouwen, individualiteit en collectiviteit (zie verder deelproject A, Wielinga).

Een laatste onderscheid dat van belang is bij leerprocessen heeft betrekking op verschillende niveaus of 'ordes' van leren (Argyris en Schön, 1974 in: Leeuwis, 2004):

- eerste orde leren: dit komt neer op het leren om dingen beter te gaan doen binnen de bestaande praktijken; het gaat dan vooral om optimaliseren binnen bestaande doelen.
- tweede orde leren: dit gebeurt wanneer de bestaande assumpties, waarden en normen zelf onderwerp van het leren worden. Dit leren is meestal bedreigend omdat de bestaande zekerheden bevraagd worden.

Beide niveaus van leren kunnen aanleiding zijn voor verandering; tweede orde leren gaat verder dan optimaliseren, bewerkstelligt dat bestaande structurerende principes herzien worden of vervangen, en gaat in op de derde handelingslaag van Grin. Op die manier kan het bijdragen aan de totstandkoming van systeeminnovatie.

Groot en Maarleveld (2000) voegen nog een derde orde van leren aan die betrekking heeft op het scheppen van ruimte voor eerste en tweede orde leren. Het gaat dan eigenlijk om het leren over leren, het zogenoemde meta-leren.

2.4.2 Netwerken (her)bouwen

Het proces netwerken (her)bouwen verwijst naar het idee dat voor verandering en innovatie nieuwe relaties tussen mensen, technische hulpmiddelen en natuurlijke fenomenen moeten worden ontwikkeld (Leeuwis, 2004:54) c.q. dat bestaande netwerken worden afgebroken of herschikt. Mensen begeven zich om allerlei redenen in netwerken, netwerken komen op allerlei manieren tot stand en zijn op allerlei manieren continue in beweging.

Toch bestaan er een aantal generieke uitgangspunten en perspectieven die van belang zijn als er gewerkt wordt met netwerken.

Er kan naar netwerken gekeken worden aan de hand van een aantal structuurkenmerken. Daarbij wordt de structuur van het netwerk bepaald door de manier waarop en de mate waarin de betrokkenen zich van elkaar afhankelijk voelen (Vermunt et al., 2003). De mate van afhankelijkheid worden kan ervaren worden op basis van formele en informele structuren, op basis van verhouding die mensen met elkaar hebben en op basis van meer structurele kenmerken van netwerken, zoals: 1) de grootte van het netwerk (hoe groter een netwerk, hoe meer combinaties er mogelijk zijn); 2) de dichtheid van een netwerk (de mate waarin de actoren met elkaar in contact staan, ook wel geduid met sterke versus zwakke verbindingen, of het aantal relaties dat iedere actor heeft met andere actoren van een netwerk), 3) de mate van centralisatie (de mate waarin de communicatie binnen een netwerk verloopt via een actor) (Boissevain, 1974, in: Vermunt et al., 2003). Wielinga (zie - deelproject A) benoemt in dit verband verschillende typologieën van netwerken.

Men kan relaties in netwerken ook meer dynamisch beschouwen en de nadruk leggen op steeds veranderende machtsrelaties en gevoelens van onderlinge afhankelijkheid en vertrouwen (Aarts et al., 2004). Ervaren afhankelijkheid blijkt een belangrijke voorwaarde voor het al dan niet participeren in een netwerk (Vermunt et al., 2003). Dit kan ook tot uitdrukking komen in een gevoel van gemeenschappelijkheid ten opzichte van een gedeeld ideaal, of een gedeeld probleembesef (Aarts et al., 2004). Gevoelens van afhankelijkheid kunnen gedurende het proces veranderen en lijken beïnvloed te worden door:

- persoonlijke motivatie;
- het verloop van interacties in het netwerk;
- het wel of niet gedwongen ervaren van wederzijdse afhankelijkheid.

Ook zaken als machtsverhoudingen en onderling vertrouwen zijn belangrijke aandachtspunten wanneer men werkt met netwerken. Deze kunnen door interactie in netwerken vergroot of verkleind worden en daarmee het innovatieproces positief of negatief beïnvloeden. Wielinga spreekt in dit verband over de noodzaak voor vitale ruimte in netwerken. Deze ruimte is van belang voor leren, ontwikkeling en groei in netwerken. Vertrouwen tussen de netwerkparticipanten is hier een voorwaarde voor het creëren van vitale ruimte. Dit is echter niet af te dwingen. Maar er kan wel gewerkt worden aan de condities die vertrouwen ondersteunen. Dit is onder meer afhankelijk van de mate waarin de rol die de facilitator (de netwerkregisseur) inneemt, en diens interventiestrategie, bijdragen aan het creëren van een (sociaal) leerproces (zie deelproject A - Wielinga).

2.4.3 Onderhandelen

Veranderingen gaan meestal gepaard met spanningen en conflicten; er wordt immers getornd aan de status-quo aan verschillende belangen, en ze verstoren de balans (coherentie) die er voorheen was tussen de verschillende partijen in een netwerk. Bij het bewerkstelligen van een nieuwe balans zullen de verschillende partijen moeten onderhandelen over vernieuwde en aangepaste structuren en handelingspraktijken (Leeuwis, 2004:55). Ook binnen een programma als Netwerken in de Veehouderij zijn verschillende aspecten waarover onderhandeling plaats kan (en moet) vinden; te denken valt aan de

vraagstelling/probleemstelling die het netwerk formuleert, de voorstellen (projectplannen) die worden ontwikkeld, en de rolverdeling tussen de leden van het netwerk en relatieve buitenstaanders (zoals netwerkregisseurs).

Met betrekking tot onderhandelen vallen er verschillende soorten onderhandeling te onderscheiden, namelijk: distributieve en integratieve onderhandeling. Distributieve onderhandelingen worden beschreven als processen waarbij de participanten zich vasthouden aan hun eigen percepties en posities en vooral onderhandelen om 'de taart te verdelen'. Er wordt doorgaans beperkt geleerd in dergelijke processen en de compromissen die gesloten worden door de partijen zijn relatief instabiel, omdat de bron van het conflict en onderhandeling in stand blijft (Pruitt et al., 1993 in: Aarts, 1998). Bij de andere vorm van onderhandelen, namelijk integratief, creëren de betrokken partijen op basis van een sociaal leerproces nieuwe en op zijn minst overlappende probleemdefinities en cognities, die bijvoorbeeld kunnen leiden tot het identificeren van win-win oplossingen (Aarts, 1998). Belangrijke voorwaarden voor integratieve onderhandelingsprocessen zijn (Mastenbroek, 1997 in: Leeuwis 2004, Aarts, 1998):

- verschil in belang (zie ook de coherentiecirkel - Wielinga - deelproject A);
- partijen voelen zich wederzijds afhankelijk om gezamenlijk een probleem op te lossen;
- de partijen zijn in staat om met elkaar te communiceren;
- er is institutionele ruimte aanwezig om de resultaten van het onderhandelingsproces toe te passen;
- er is sprake van procesbegeleiding die door de betrokkenen als legitiem wordt ervaren.

2.4.4 Sturing

Innovatieprocessen zijn moeilijk voorspelbaar en laten zich maar in beperkte mate inhoudelijk en procesmatig sturen. Direct betrokkenen hebben de ruimte en creativiteit nodig om een op elkaar aansluitend denkraam te creëren wat de basis vormt voor verandering. Sturing kan met name gegeven worden aan het creëren van procesvoorwaarden voor leren, netwerkvorming en onderhandelen. Bijvoorbeeld door mensen bijeen te brengen (netwerksturing) of door mensen een spiegel voor te houden en te stimuleren tot verandering (zelfsturing). In het Programma Netwerken in de Veehouderij zijn projectregisseurs actief die de geselecteerde netwerken ondersteunen in het veranderingsproces. Aandachtspunten hierin zijn vraagarticulatie, het verwerken van de geïdentificeerde vraagstelling/probleemstelling in een projectplan en het aan de slag gaan hiermee. Netwerkregisseurs kunnen bij dit alles verschillende rollen aannemen (zie ook Wielinga - deelproject A), bijvoorbeeld die van:

- expert (kennisontwikkelaar);
- intermediair (kennisbemiddelaar/makelaar);
- procesbegeleider:
 - dienstverlener (hand- en spandiensten);
 - conflictbemiddelaar;
 - katalysator;
 - vraagarticulator (ontrafelen, adresseren, convergeren);

- organisator van het leerproces;
- monitor (signaleren van obstakels en hiaten).

De genoemde rollen kunnen op meer of minder pro-actieve (dan wel reactieve) wijze worden vervuld. Ze zijn bovendien relatief nieuw voor de netwerkregisseurs die immers tot voor kort vooral de identiteit van 'onderzoeker' hadden. Om de ondersteuning aan de netwerken zo optimaal mogelijk te laten verlopen, worden de netwerkregisseurs zelf ondersteund door middel van coaching, reflectie en clusterbijeenkomsten (zie sectie 1.3.5). Op die manier doorlopen de regisseurs een eigen leerproces omtrent zowel hun eigen inspanningen als ondersteuner van netwerken als de netwerkbenadering als geheel. Hiertoe worden inspanningen gedaan om een 'learning community' van de netwerkregisseurs te creëren, en zicht te krijgen op de mate waarin dat mogelijk is (zie verder deelproject D - Van Wijk-Janssen).

2.4.5 Verankering, overdragen van leerprocessen en kennisverspreiding

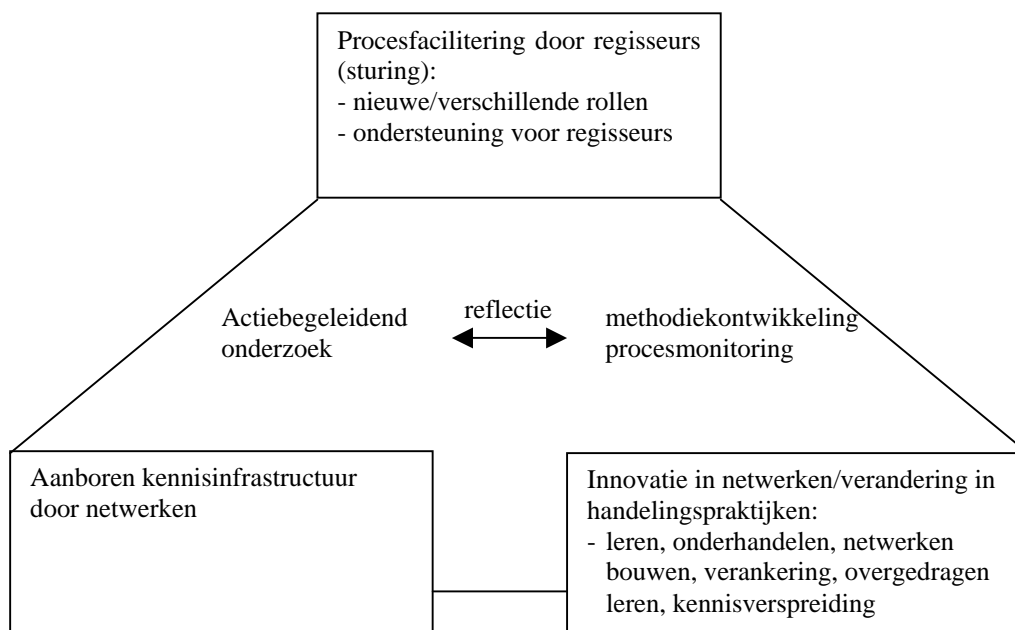
Het Programma Netwerken in de Veehouderij heeft als doelstelling om agrariërs te ondersteunen om hun praktijken te verduurzamen en de innovatiekracht te vergroten. Tegelijkertijd wil het programma met haar werkwijze kennisbenutting en -verspreiding ondersteunen en zorgen dat 'kennis niet op de plank blijft liggen' bij onder andere Wageningen UR. Ook wordt in projectdocumentatie gesproken over het belang van 'olievlekwerking'. De geselecteerde netwerken behoren nadrukkelijk een rol te spelen in de communicatie richting collega ondernemers over hun ervaringen met betrekking tot de aangepakte vraagstellingen en resultaten. De netwerken en hun regisseurs dienen hiertoe werkwijzen te ontwikkelen.

Opgemerkt moet worden dat als 'kennisverspreiding' en 'olievlekwerking' gelieerd zijn aan het lineaire model van innovatie, dat uitging van de gedachte dat innovaties ontwikkeld worden in de wetenschap, worden doorgegeven door voorlichting en onderwijs, en worden toegepast door boeren en maatschappelijke actoren. Deze opvatting is reeds lang achterhaald dragen (zie bijvoorbeeld Röling & Groot, 1999; Leeuwis, 2004), en is ook strijdig met de in sectie 2.3 toegelichte gedachte dat het bij innovatie gaat om een 'nieuw werkend geheel' op basis van gecoördineerd handelen in een netwerk van onderling afhankelijke partijen. We hebben in sectie 2.2. tevens gezien dat er naast kennis ook vele andere vormen van perceptie (en perceptieverandering c.q. leren) een cruciale rol spelen bij innovatieprocessen, en dat sociale leer- en onderhandelingsprocessen een belangrijk voertuig kunnen zijn om te komen tot innovatie. Termen als 'kennisverspreiding' zijn in dit perspectief uiterst beperkt en ook misleidend, niet alleen omdat 'kennis' in veel innovatieprocessen van relatief ondergeschikt belang is, maar ook omdat men sociale leerprocessen en hun resultaten niet simpelweg kan 'verspreiden'. Het doorlopen van een gezamenlijk proces zelf vormt immers een belangrijke basis voor gecoördineerd handelen. Men kan de daarin ontwikkelde visies, afspraken, vertrouwensrelaties, gedeelde kennis, enzovoort niet zinnig aan anderen overdragen, althans niet zonder met hen weer een nieuw proces te doorlopen (dat naar alle waarschijnlijkheid zal leiden tot andere uitkomsten).

Vanuit nieuwe conceptualisering van innovatie komt men dan ook tot andere termen om verbreding in de toepassing van innovatie aan te duiden. De term 'opschaling'

verwijst in dit verband naar het verplaatsen van leerprocessen naar hogere institutionele niveaus, al dan niet leidend tot 'verankering' (Loeber, 2003) van nieuwe institutionele arrangementen als integraal onderdeel van (systeem)innovatie (in Giddens' termen 'structuurverandering'). Loeber (2003) onderscheidt als output van innovatie (en transitie) processen zowel object- als proceskennis. Voor verduurzaming van de resultaten van een interactief kennisvormings- of leerproces, en ook voor de verbreding van de toepassing naar nieuwe netwerken van actoren, is het een voorwaarde dat er ook gewerkt wordt aan de omgeving en structuren waarbinnen de (object) kennis gebruikt gaat worden. Loeber (2003) spreekt van verankering. De kans bestaat dat relevante instituties niet geprikkeld worden om de normatieve en culturele aannames die aan hun handelen ten grondslag liggen te heroverwegen. Daardoor zouden de initiatieven en ideeën die in programma's ontwikkeld worden als het ware in het oude systeem worden opgenomen en aan relevantie verliezen. Grin (1997) benadrukt in dit verband dat de uitkomsten van (interactieve) kennisvormingsprocessen een zodanige vorm moeten krijgen dat ze invloed kunnen hebben op partijen die niet aan het (leer)proces hebben deelgenomen, maar die wel op enigerwijze te maken met het innovatieproces. Grin spreekt hierbij van 'overgedragen leren'. Gezien de ambitie van Netwerken in de Veehouderij heeft het al met al weinig zin om alleen naar klassieke 'kennisverspreiding' te kijken. Ook zaken als verankering en het overdragen van leerprocessen zijn daarom belangrijke sensitising concepts.

Een samenvatting van het analysekader en de aandachtspunten voor onderzoek worden visueel weergegeven in figuur 2.3.



Figuur 2.3 Samenvatting analysekader

2.5 Onderzoeksvragen

In dit actiebegeleidend onderzoek (ook wel aangeduid als procesmonitoring) staan de volgende vragen centraal:

1. Wat is de rol en het belang van de geïnitieerde vormen van netwerkondersteuning voor kennisvorming, kennisuitwisseling en innovatie naar duurzame landbouwpraktijken?
 - 1.1 In hoeverre is er in de netwerken daadwerkelijke sprake van voortgang in (sociale) leerprocessen, onderhandeling en netwerkvorming?
 - 1.2 Hoe opereren de regisseurs in hun (nieuwe) rol en hoe ervaren zij dat?
 - 1.3 Hoe wordt er vanuit de netwerken toegang gecreëerd tot de kennisinfrastructuur?
 - 1.4 Op welke manier geven de netwerken invulling aan kennisuitwisseling naar hen omringende partijen (olievlekwerking) en wat zijn verwachtingen daarvan?
2. Welke vormen van actiebegeleidend onderzoek (procesmonitoring) blijken relevant om zicht te krijgen op de voortgang van de verschillende processen en om de processen te optimaliseren?
 - 2.1 Welke verschillende activiteiten (methoden, tools, activiteiten, etc) worden ingezet ter ondersteuning van de netwerkregisseurs ten behoeve van het optimaal laten verlopen van de netwerkprocessen?
 - 2.2 Wat zijn ervaringen met deze verschillende activiteiten?

Voor de vraagstelling geldt eveneens dat we willen begrijpen waarom processen verlopen zoals ze verlopen; we zullen dus op zoek naar redenen en structurerende principes (het waarom).

3. Onderzoeksopzet

De procesmonitoring van het programma 'Netwerken in de Veehouderij' beoogt een beter begrip te krijgen van het alledaagse functioneren van de netwerken als basis voor het beantwoorden van de in sectie 2.4 gestelde vragen. Tegelijkertijd werd beoogd om feedback te leveren aan de participanten in het netwerk en daarmee het leervermogen te binnen de projecten te vergroten. In die zin is er sprake van actiebegeleidend onderzoek. Reflectie hierop zou op haar beurt moeten tot ideeën over hoe procesmonitoring in de toekomst (c.q. in een volgende fase van het programma) gestalte zou kunnen krijgen. Gezien de geringe omvang van dit deelonderzoek en het feit dat het Netwerkprogramma zelf in een experimentele ontwikkelingsfase verkeerd (en dus nog niet is uitgekristalliseerd), is gekozen voor een exploratieve en kwalitatieve aanpak. Inzichten uit dit deelonderzoek dienen als inspiratie en input voor andere (waaronder meer kwantitatieve) deelonderzoeken binnen Kennis over netwerken.

3.1 Kwalitatief onderzoek

Het onderzoek wordt uitgevoerd met behulp van kwalitatieve methoden. Het gaat er niet om hypothesen te testen of causale verbanden aan te tonen. Het gaat er bij dit onderzoek om verklaringen voor gebeurtenissen en verschijnselen aan te bieden door een zinvolle interpretatie van de empirische bevindingen in en rondom de netwerken in de veehouderij (Nooij, 1995 in: Aarts et al., 2004). Kwalitatief onderzoek beoogt antwoorden te geven op de waarom vragen. Daarvoor wordt het empirisch materiaal zo nauwkeurig mogelijk weergegeven en geïnterpreteerd met behulp van het opgestelde analysekader (Aarts, 1998). De theoretische noties van het analysekader sluiten in onze beleving nauw aan bij de inspanningen van het Programma Netwerken in de Veehouderij. Wel zullen op basis van de empirische bevindingen sommige theoretische noties minder relevant blijken en andere juist toegevoegd worden. Het is het proces van reflectie-waarneming-analyse-reflectie (Wester 1995, in Aarts et al., 2004). Het eerder beschreven analysekader wordt verder geoperationaliseerd in onder andere de interviewvragen (zie bijlage 1) en de aandachtspunten voor observatie.

3.2 Onderzoeksmethodiek

Gezien de onderzoeksvraagstukken, de onderzoekscontext, het exploratieve karakter en de nadruk op procesmonitoring werd gekozen voor een casestudie benadering. Er werden drie casestudies gekozen van drie netwerken die participeren in het Programma Netwerken in de Veehouderij. Binnen deze casestudies werden de processen ontrafeld die met de inspanningen van het netwerk te maken hebben en die we hierboven reeds uiteengezet hebben als

samenhangende relevante begrippen van het analysekader. Binnen de casestudie methode is gebruik gemaakt van verschillende exploratieve onderzoeksmethoden zoals semi-structureerde interviews met de netwerkleden en regisseurs (face-to-face, telefonisch variërend van 20 minuten tot anderhalf uur) en participerende observatie bij netwerkbijeenkomsten. Ook werd de programmadocumentatie bijgehouden en in de analyse betrokken. Daarnaast is gebruik gemaakt van de empirische informatie uit de invulformulieren (zie ook deelproject A Wielinga).

Opgedane inzichten zijn eveneens aangereikt om te worden gebruikt in het voorgenomen 'deelnemersonderzoek' dat wordt uitgevoerd om zicht te krijgen op de invloed van de programma-aanpak op de strategische ruimte bij individuele ondernemers (zie verder deelproject E). Tussentijdse empirische indrukken zijn formeel en informeel teruggekoppeld naar het Programma Netwerken in de Veehouderij (bijvoorbeeld op de reflectiedag, in projectteamvergaderingen, via e-mail en schriftelijke rapportages).

3.3 De casestudies: selectie van netwerken

Zowel de opdrachtgever (LNV) als het programma omschrijven een netwerk als een groep van ondernemers en andere actoren met een gedeeld doel en met de wens om gezamenlijk te leren (www.verantwoordeveehouderij.nl, LNV Projectdocumentatie, 5 december 2003). Dit is in eerste instantie bepalend geweest voor de afbakening van de grenzen van de netwerken in de casestudies. De netwerken, zoals ze zich aangemeld hebben en geselecteerd zijn door het Programma Netwerken in de Veehouderij, zijn in eerste instantie beschouwd als respondenten. Hier horen ook de betrokken netwerkregisseurs bij.

Voor de selectie van de netwerken is in het - project Kennis over Netwerken en met het de programmaleiding van Netwerken in de Veehouderij nagedacht over een aantal zinnige criteria. We constateerden dat het niet zinnig zou zijn om netwerken uitsluitend te selecteren op bijvoorbeeld sector of locatie in Nederland, omdat de omvang van het onderzoek niet dusdanig is dat uit de casestudies een generiek dan wel representatief beeld naar voren komt (drie van de 50 netwerken worden onder de loep genomen). Besloten is om de netwerken in eerste instantie te selecteren op 'leeftijd'. De reden hiertoe is dat LNV, het Programma Netwerken in de Veehouderij en andere betrokkenen zich afvragen of door middel van ondersteuning van netwerken (zowel nieuw als oud) een bijdrage geleverd kan worden aan verduurzaming van de veehouderij, alsmede aan relevante kennisvorming en kennisuitwisseling. Tevens is er bij de selectie rekening gehouden met variëteit in sector en aard van het probleem, zonder te pretenderen dat we daarmee een representatief beeld schetsen. We zijn gekomen tot de volgende selectie van netwerken voor de casestudies:

Netwerk 1: Een netwerk (100 leden) dat al lang bestaat (circa 30 jaar) in de melkveehouderij en de ambitie heeft een ervaringsbank te ontwikkelen met informatie over bedrijfsmaatregelen die ze kunnen uitwisselen (cluster kengetallen en ICT).

Netwerk 2: Een netwerk (eigenlijk bestaande uit twee netwerken, totaal 25 leden) dat ruim een jaar bestaat in de varkenshouderij en actief is op het gebied van groepshuisvesting (cluster samen scholen).

Netwerk 3: Een netwerk (10 leden) dat is opgericht bij aanmelding voor het Netwerkprogramma in de melkveehouderij en actief is op het gebied van voederconversie.

3.4 Het onderzoeksproces

Bij aanvang van dit onderzoek is eerst kennisgemaakt en contact opgenomen met de netwerkregisseurs van de geselecteerde netwerken. De regisseurs vonden het geen bezwaar om mee te werken aan de casestudies. Wel wilden ze duidelijk weten wat de bedoeling was, wat er van het netwerk werd verwacht en hoe er gerapporteerd zou worden en aan wie. De regisseurs besloten tevens eerst contact op te nemen met de voorzitters van de netwerken om uitleg te geven van deze casestudies en toestemming te vragen. In alledrie de gevallen werd deze toestemming gegeven.

Uiteindelijk zijn de processen en activiteiten in de netwerken bepalend geweest voor de verdere invulling van de casestudie. Bij aanvang van dit deelonderzoek (augustus/september 2004) waren de netwerken net klaar met het formuleren van het projectplan, de daadwerkelijke activiteiten waren nog niet van start. Op de regisseursdag van 8 september bleek dat dit voor de meeste netwerken gold. In de periode augustus tot en met begin november zijn er in de drie netwerken een aantal netwerkbijeenkomsten geweest en in netwerk 2 was al daadwerkelijk met de uitvoering van het onderzoek begonnen. In de andere twee netwerken was er meer sprake van voorwerk. Het uitvoeren van het onderzoek rondom voederconversie en de ontwikkeling van de ervaringsbank vindt plaats vanaf november. De uiteindelijke analyse en rapportage wordt in december/januari verwacht. De processen konden voor dit deelonderzoek aldus niet volledig gevolgd worden.

Respondenten en observaties

De respondenten van de interviews van de drie casestudies bestonden uit:

- 17 netwerkleden (=veehouders) waarvan 7 uit netwerk 1, 6 uit netwerk 2 en 4 uit netwerk 3;
- gesprekken met de drie betrokken regisseurs en 1 Wageningen UR medewerker die betrokken is als procesbegeleider. Deze gesprekken vonden meestal plaats tijdens de reis naar een bijeenkomst of via de telefoon.

Bij vijf bijeenkomsten is geobserveerd om zicht te krijgen op de processen die plaatsvonden binnen de netwerken. Bij netwerk 1 betrof het een werkgroepbijeenkomst met een aantal netwerkleden, de regisseur en een accountant. Bij netwerk 2 betrof het twee bijeenkomsten waarvan een bedrijfsbezoek om gegevens voor het onderzoek te verzamelen en een netwerkbijeenkomst waar de resultaten van het onderzoek gepresenteerd werden.

Bij netwerk 3 ging het om twee netwerkbijeenkomsten waarbij het onderzoeksvoorstel verder werd uitgewerkt en waar de daadwerkelijke onderzoeksactiviteiten werden voorbereid.

Organiseren van actie-onderzoek en reflectie

Binnen het onderzoeksproject bestond de ambitie om actie-onderzoek te doen. Dit was ook duidelijk de ambitie van het programma en de opdrachtgever (LNV).

Al zoekende hebben we invulling gegeven aan deze ambitie. Het uitvoeren van de casestudies is in nauw overleg gedaan met de projectregisseurs en het bestuur van de netwerken. De regisseurs hebben ook aangegeven waar zij nieuwsgierig naar waren. Deze punten zijn geacommodeerd in het onderzoek.

De opgedane bevindingen uit interviews en observaties zijn teruggekoppeld naar de regisseurs en naar de netwerken (dit geldt niet voor de telefonische interviews). Hierbij ging het niet om 'kale' bevindingen, maar ook om interpretaties, signalering van opvallende zaken, aandachtspunten en suggesties van de kant van de onderzoeker. Per netwerk is een rapportage gemaakt voor de regisseur en het netwerk. Op deze manier werd feedback georganiseerd. Tevens is er op deze aanpak gereflecteerd door de regisseur, om op die manier zicht te krijgen op de methodische aanpak voor toekomstig actiebegeleidend onderzoek (procesmonitoring) (zie hoofdstuk 8).

DEEL II Empirische bevindingen

4. De dynamiek in de drie netwerken

4.1 De netwerken en de aard van de ingediende ideeën

Hieronder volgt een korte beschrijving van de drie netwerken en de ideeën die ze ingediend hebben bij het netwerkprogramma.

Netwerk 1

Het netwerk bestaat uit leden van een bestaande studieclub. De studieclub bestaat 30 jaar en heeft 100 leden, melkveehouders, verspreid over het hele land. Deze melkveehouders hebben met elkaar gemeen dat het om relatief grote bedrijven gaat. Nieuwe leden moeten minstens voldoen aan het quotumcriterium van 1,5 miljoen kilogram melk.

De studieclub heeft een bestuur en een aantal vaste relaties met niet-melkveehouders. Een adviseur van ASG afdeling Praktijkonderzoek (Wageningen UR) begeleidt deze studieclub al jaren. Deze adviseur is tevens netwerkregisseur bij de studieclub. Een andere Wageningen UR-medewerker is betrokken als procesbegeleider.

Vanuit de mengvoederfabrikant wordt een secretaris geleverd voor het bestuur van de studieclub en vindt ook de nodige secretariële ondersteuning plaats.

De leden komen twee keer per jaar samen in het voorjaar en najaar op de zogenoemde tweedaagse bijeenkomsten. Op deze bijeenkomsten worden doorgaan wat sprekers uitgenodigd, vindt de 'social evening' plaats en wordt er doorgaans een bedrijf bezocht van een van de leden. Elke twee jaar wordt er een studiereis georganiseerd waar een deel van de leden aan mee doet.

Bij de leden bestaat al langer de wens om meer contact met elkaar te hebben buiten de tweedaagse bijeenkomsten om, en zodoende meer ervaringen uit te wisselen over bedrijfspraktijken. Vanuit die wens is het idee rondom ontstaat om de zogenoemde ervaringsbank te ontwikkelen. Dit idee is ingediend bij het netwerkprogramma.

Netwerk 2

Het netwerk (eigenlijk bestaande uit twee netwerken) bestaat uit 25 leden, alle varkenshouders die recentelijk zijn omgeschakeld naar groepshuisvesting voor zeugen op beton en stro. De varkenshouders zijn ruim een jaar geleden bij elkaar gebracht door ZLTO, vakgroep varkenshouderij. Vorig jaar zijn de varkenshouders bij elkaar geweest en zijn er vanuit de ZLTO vier sprekers geweest van onder andere een voerleverancier, een inseminatie dienst, enzovoort. De varkenshouders hebben bijna allemaal te maken met problemen rondom klauwgezondheid en reproductie. Dit speelt sinds de bedrijven zijn omgeschakeld naar groepshuisvesting. Vanuit die problematiek zijn ze bij elkaar gekomen en hebben ze

een voorstel ingediend bij het netwerkprogramma om te komen tot oplossing voor deze problematiek.

Netwerk 3

Het netwerk voederconversie is een nieuw netwerk en bestaat uit negen leden. De melkveehouders kenden elkaar wel van naam, ze kwamen elkaar wel eens tegen. Enkele leden hadden al langer interesse voor voederconversie. Via directe informatie en contacten met hun bedrijfsadviseur waren ze op de hoogte van het netwerkprogramma en toen hebben ze een voorstel opgesteld en ingediend. Ze willen daarmee komen tot de ontwikkeling van een kengetal voor voederconversie. Tijdens de indiening van het voorstel hebben de veehouders die het initiatief hadden genomen andere melkveehouders opgebeld met de vraag of ze ook geïnteresseerd waren in het onderzoek en zo is het netwerk ontstaan.

Uit de beschrijving van de netwerken en de ideeën die ze ingediend hebben bij het programma blijkt dat de aard van de ideeën divers is. Netwerk 1 is vooral gericht op het organiseren van kennisuitwisseling tussen leden, en daarmee eigenlijk het organiseren van netwerken. Netwerk 2 is probleemoplossingsgericht. En netwerk 3 is vooral geïnteresseerd om een sturingsmechanisme te ontwikkelen.

4.2 De totstandkoming van de aanmelding en projectvoorstel

Voor de twee bestaande netwerken geldt dat een externe partij (adviseur en ZLTO) de studieclubs heeft gewezen op het Netwerkprogramma, en de mogelijkheden om een voorstel in te dienen. Met betrekking tot het nieuwe netwerk geldt dat twee veehouders een aankondiging voor aanmelding had gezien in een vakblad. Ook had de adviseur van een van de veehouders op de mogelijkheden gewezen.

De netwerkleden gaven aan dat ze aan het programma wilden deelnemen omdat het de mogelijkheid bracht om subsidie aan te vragen om iets aan hun problematiek respectievelijk wensen en ideeën te doen. Ze gaven aan dat er altijd wel iets te leren valt en dat de expertise en ondersteuning van de onderzoeker handig kan zijn.

De twee adviseurs en ZLTO zijn actief betrokken geweest bij het opstellen van de projectaanvraag en het indienen van de aanvraag bij het Netwerkprogramma. Voor elk netwerk geldt dat dit samen is gedaan met enkele leden van het netwerk. In de twee bestaande netwerken waren dat de voorzitters en enkele bestuursleden. De overige leden waren wel geïnformeerd over deze aanvraag bij het programma, ook al wisten ze niet precies te construeren hoe de aanmelding verlopen was en te benoemen wat het programma nu precies was.

In het nieuwe netwerk formuleerden twee veehouders, die zelf ook de advertentie in het vakblad hadden gezien, de aanvraag en het voorstel samen met de adviseur. Nadat de aanvraag gehonoreerd was door het Netwerkprogramma hebben de veehouders andere veehouders benaderd om ook deel te nemen aan de activiteiten. Uiteindelijk doen tien veehouders mee in dit netwerk.

4.3 De activiteiten

Sinds de honorering van de aanvraag bekend werd in juni 2004 zijn de netwerken met soortgelijke activiteiten aan de slag gegaan.

In de eerste bijeenkomst hebben de netwerkleden en de regisseurs, naast wederzijdse kennismaking, de ingediende problemen nader geïdentificeerd en bediscussieerd. In alle drie de netwerken gebeurde dit met een gedeelte van de netwerkleden. De contouren van de activiteiten werden daarmee geschetst. Het was vrij eenduidig waar de betrokken netwerkleden aan wilden werken. Voor netwerk 1 is een werkgroep in het leven geroepen bestaande uit het bestuur en een aantal leden die werken aan de ontwikkeling van de ervaringsbank. De overige leden van dit netwerk worden op de hoogte gebracht van de ontwikkelingen middels de bestaande routine activiteiten van dit netwerk.

In de tweede bijeenkomst gaven de drie netwerken nader invulling te geven aan de plannen en activiteiten van het programma. Concreet betekende dit voor de betreffende netwerken:

Netwerk 1

Een eerste aanzet voor het ontwerp van de ervaringsbank. Aan de hand van een brainstorm werden onderwerpen voor de ervaringsbank geïdentificeerd. Tevens werd er gebrainstormd over de structuur van zo'n bank (bijvoorbeeld chat functies, forum discussies, en hoe deze te koppelen aan het 'harde deel van bank' (waaraan gewerkt wordt door de GIBO), enzovoort).

Netwerk 2

Een medewerker (diergezondheidsdeskundige) van Wageningen UR was mee naar dit netwerk en gaf een presentatie over kroonrandontsteking, klauwproblemen en reproductie. Tevens werd tijdens deze bijeenkomst de onderzoeksopzet bepaald. Er werd besloten dat 10 (van de 25) bedrijven bezocht zouden worden voor het verzamelen van bedrijfsgegevens, met name rondom klauwproblemen en reproductie. De selectie van de bedrijven werd gemaakt, alsmede het tijdspad van de bezoeken. Ook is er afgesproken dat de veehouders een back-up van hun elektronisch managementsysteem zouden toesturen met de alle bedrijfsgegevens.

Netwerk 3

Tijdens de bijeenkomst werd gediscussieerd over de variabelen en factoren rondom voederconversie. Er werd besloten dat een literatuurstudie verricht moest worden om hier beter zicht op te krijgen. Tevens werd er besproken hoe het daadwerkelijke onderzoek zou worden vorm gegeven, wanneer en hoe de voermonsters genomen zouden gaan worden, en hoe één en ander het beste kon worden georganiseerd en geregistreerd. Voorts werd afgesproken dat twee leden een idee zouden gaan ontwikkelen over hoe de voergegevens en melkproductiegegevens te registreren tijdens deze meetperioden.

Voortvloeiend uit deze bijeenkomsten stelden de regisseurs de projectplannen op. Er is nog wel wat discussie over geweest wie dat moest doen, maar uiteindelijk hebben de regisseurs het zelf gedaan, naar eigen zeggen vooral omdat ze de netwerken er niet mee wilden belasten. Overigens zijn de projectvoorstellen wel ter goedkeuring naar (de voorzitter van) de netwerken gestuurd.

De overige ondernomen activiteiten van de drie netwerken gedurende de tijdshorizon van dit onderzoek, zien er als volgt uit:

Netwerk 1

De netwerkregisseur en procesbegeleider werken de ervaringsbank verder uit en leggen dat vast in een voorstel voor een ontwerp. Ze leggen contacten met drie software specialisten binnen en buiten Wageningen UR om zicht te krijgen op de haalbaarheid voor de ontwikkeling van de ervaringsbank.

Ook is er een tweede bijeenkomst geweest met de 'werkgroep zacht'. De regisseur presenteerde het voorbereide ontwerp. Hieromtrent ontstond wederom veel discussie vooral over het ambitieniveau van de ervaringsbank: wat moet er in, en wat niet, hoe moeten de ervaringen georganiseerd worden, moet er een discussieforum op, een chat-functie, enzovoort?. Als vervolgstap werd er een afspraak gemaakt om met enkele leden van de werkgroep, de regisseur en een software specialist van Wageningen UR om de tafel te gaan zitten om de daadwerkelijke mogelijkheden voor de ontwikkeling van de ervaringsbank in beeld te krijgen. Voorafgaand aan deze nieuwe bijeenkomst had de procesbegeleider contact gehad met de software specialist om nader te inventariseren wat haalbaar was. Daaruit bleek dat er geen kant en klare software bestaat voor de ideeën van de ervaringsbank. De geplande werkgroepvergadering is toen afgelast. Ten tijde van de afsluiting van het veldwerk voor deze deelstudie was het de bedoeling om tijdens de reguliere tweedaagse bijeenkomst van de studieclub een start te maken met het inventariseren van ervaringen bij alle leden (eind november). De regisseur en de werkgroep hadden de ambitie om voor het einde van 2004 daadwerkelijk iets te gaan ontwikkelen.

Netwerk 2

Na de tweede bijeenkomst heeft de regisseur samen met een Wageningen UR onderzoeker de tien bedrijven bezocht om de gegevens te verzamelen. Daarnaast hebben ze back-ups van managementsystemen ontvangen van de leden om deze te analyseren. Tijdens de derde netwerkbijeenkomst werden de bevindingen van de bedrijfsbezoeken en back-ups gepresenteerd. De veehouders gaven aan dat het op basis van de beschikbare gegevens nog niet duidelijk genoeg was wat de verschillen waren tussen specifieke bedrijven, en dat wilden ze juist wel weten, omdat ze dan beter inzicht zouden krijgen in konden wat te verbeteren. Tijdens deze bijeenkomst werd nog niet besloten welke maatregelen te gaan nemen om de problematiek aan te gaan pakken. Er ontstond wel wat discussie over de resultaten en over ervaringen die veehouders zelf hebben met betrekking tot de problematiek van kroonrandontsteking en reproductie, maar ook andere praktijken. Er werden een aantal besluiten genomen:

- de veehouders stemmen toe om de anonimiteit van hun bedrijfsgegevens op te heffen, zodat ze daadwerkelijk vergelijkingen kunnen maken tussen de bedrijven;
- de regisseur en Wageningen UR onderzoeker gaan gedetailleerde data analyseren;
- de veehouders geven het biotinegehalte in hun voer door, omdat ze vermoeden dat het te maken heeft met de klauwproblematiek;
- de regisseur gaat na wat gebruikelijke gehalten zijn;
- de netwerkleden sturen een recente back-up op voor de volgende bijeenkomst, zodat deze goed vergeleken kunnen worden met de gegevens van vorig jaar.

De volgende bijeenkomst werd voorzien in november/december.

Netwerk 3

Tijdens de derde bijeenkomst wordt de literatuurstudie rondom voederconversie besproken. Er blijken nog wat onduidelijkheden in te zitten, en afgesproken werd om nog wat aanpassingen te maken voor de volgende bijeenkomst. Een netwerklid had een excel programma ontworpen om de meetmomenten te registreren. Deze werd toegelicht en bediscussieerd. De daadwerkelijke planning van de meetmomenten (twee keer drie dagen) werd ook besproken, evenals het scoren van de conditie van de koeien als onderdeel van het onderzoek.

Op de vierde bijeenkomst werd de aangepaste literatuurstudie besproken en werd eveneens het registratieprogramma geanalyseerd. Tevens werden voorbereidingen getroffen voor de meetperiodes (november en december). Afgesproken werd dat de regisseur de voermonsters van het voer van de eerste meetperiode ophaalt als hij de koeien komt scoren op conditie. De tweede keer worden alleen monsters opgehaald. De analyses van de monsters zal worden uitgevoerd op PV - Wageningen UR. De regisseur zal alle voeranalyses voegen bij de gegevens van de registratieprogramma's, en verzorgt ook de uiteindelijke analyse en rapportage. De bespreking ervan met het netwerk werd voorzien in januari 2005.

4.4 Ambities, verwachtingen en tijdshorizon

Uit de interviews, observaties en projectplannen blijkt dat de netwerken ambitieuze plannen hebben en dat de verwachtingen van de veehouders redelijk hoog zijn. De respondenten uit netwerk 1 hopen dat de ervaringsbank er gaat komen, en dat deze nu op poten gezet gaat worden. Netwerk 2 verwacht tips en oplossingen te vinden voor de klauwproblemen en reproductieproblemen, en netwerk 3 hoopt dat er een kengetal ontwikkeld wordt voor voederconversie, zodat ze daar efficiënter mee kunnen voeren. De netwerkleden geven aan dat de uitkomsten van de activiteiten moeten bijdragen aan het optimaliseren van de bedrijfspraktijken, dat ze beter beslissingen kunnen nemen, en dat uiteindelijk de economische rentabiliteit toeneemt.

Uit de observaties en interviews blijkt dat er ten aanzien van de precieze invulling van het project vaak verschillende voorkeuren en belangen een rol spelen, die ook moeten worden afgewogen tegen de achtergrond van wat er binnen Netwerken in de Veehouderij

mogelijk is. Gaandeweg kristalliseren de activiteiten en opzet van de projecten zich uit, en worden knopen doorgehakt.

In netwerk 2 is er bijvoorbeeld heel wat discussie geweest over de hoe de meetmomenten georganiseerd moeten worden, welke variabelen een rol zouden moeten spelen, maar vooral ook hoe het praktisch uitvoerbaar kan blijven op het bedrijf. Uit de discussies in netwerk 3 over de ontwikkeling van het onderzoek voor het kengetal voor voederconversie bleek dat de veehouders enerzijds het onderzoek zeer praktisch en simpel willen houden. Tegelijkertijd vragen ze zich af of de metingen dan niet te onnauwkeurig gebeuren en of het wel wetenschappelijk verantwoord is om op deze manier onderzoek te doen. In netwerk 1 vinden sommige leden dat de ervaringsbank simpel gehouden moet worden en voornamelijk gericht moet zijn op het vinden van elkaar ('dating-bank'), terwijl andere leden en de regisseur verregaande ambities hadden voor bijvoorbeeld de ontwikkeling van een chat functie, discussie forum, koppeling met onderzoeksresultaten, enzovoort. Op basis van de discussie over dergelijke zaken ontstaat gaandeweg meer duidelijkheid en overeenstemming over wat er moet gebeuren. Op de regisseursdag in september gaven de meeste regisseurs aan dat het veel tijd kost om dergelijke discussies te voeren, en dat het daarom lang duurt voordat men echt tot 'concrete' actie komt. Wel zag men geleidelijk meer beweging ontstaan in de netwerken, zowel in termen van activiteiten van de netwerkleden als in meer intensieve communicatie tussen regisseur en het netwerk.

Enkele regisseurs gaven ook aan dat de oorspronkelijke verwachtingen van de veehouders wellicht te hoog waren. Netwerk 2 bijvoorbeeld verwacht dé oplossing en tip voor klauw- en reproductieproblemen. De regisseur gaf aan dat deze verwachting niet realistisch is. De oplossing en tip bestaan niet. Ook gaf de regisseur aan dat de veehouders niet beseffen hoeveel tijd het kost om data goed in te voeren en te analyseren. De regisseur van netwerk 3 gaf aan dat het ontwikkelen van een kengetal voederconversie zeer ingewikkeld is en dat de neiging bestaat de complexiteit te onderschatten. Idealiter zou het netwerk nog meer metingen willen doen gedurende het gehele winterseizoen (dus na 1 januari 2005), zodat beter zicht kan worden verkregen op de problematiek en een meer betrouwbaar kengetal kan worden ontwikkeld.

In het licht van het bovenstaande blijkt de omstandigheid dat (a) de ondersteuning van de netwerken in eerste instantie voor een beperkte periode is toegezegd, terwijl (b) er tegelijkertijd 'in de lucht hangt' dat Netwerken in de Veehouderij - en wellicht ook de ondersteuning van specifieke netwerken - mogelijk verlengd kan worden, een enigszins complicerende factor. Het brengt onzekerheid met zich mee over de tijdshorizon, waardoor het minder makkelijk is om een balans te vinden tussen de aanwezige ambities en de concrete activiteiten binnen Netwerken in de Veehouderij. Passen we de ambitie aan de reeds toegezegde ondersteuning aan? Of maken we een begin en vertrouwen we er op dat verdere ondersteuning wel zal komen? Verschillende netwerken kampen met dergelijke vragen omdat ze ambities hebben (bijvoorbeeld software en kengetalontwikkeling) die normaliter meer tijd vergen dan zes maanden.

Netwerk 1 was in november (bij de afronding van de casestudies) nog in de fase van het ontwerp van de ervaringsbank en het uitzoeken van de mogelijkheden om de bank te bouwen. Later in 2004 zou een inventarisatie gemaakt worden van ervaringen. Maar pas in 2005 kan een eerste prototype van de bank daadwerkelijk worden ontworpen en kan er in de praktijk mee worden geëxperimenteerd, waarna ongetwijfeld weer aanpassingen nodig

zijn om te komen tot een werkbaar pakket met toegevoegde waarde voor de leden. In netwerk 2 stond een gedetailleerde analyse en vergelijking van de bedrijfsgegevens gepland voor december 2004. De verwachting van de veehouders en regisseurs was dat er pas dan zicht ontstaat op mogelijke maatregelen waarmee de veehouders kunnen gaan experimenteren. Hetzelfde geldt grosso modo voor netwerk 3. De metingen en voermonsters worden in november en december georganiseerd, daarna volgt de analyse en rapportage. Daarna wordt het pas echt interessant, aldus de leden en regisseur, omdat er naar verwachting verschillen uitkomen in termen van het kengetal voederconversie.

We zien al met al dat de netwerken zich uiteindelijk weinig gelegen laten liggen aan het tijdspad van Netwerken in de Veehouderij, en een aanvang maken met de zaken die ze nodig achten, wetende dat er eind 2004 nog geen afgerond eindresultaat zal liggen.

Tegelijkertijd kunnen we vaststellen dat het te vroeg is om nu al te spreken over daadwerkelijk uitgekristalliseerde innovaties, vergroting van handelingsopties en/of aanpassing van handelingspraktijken. Bestaande handelingspraktijken blijven goeddeels intact (zie box 4.1).

We vroegen de veehouders in de interviews hoe ze in de dagelijkse praktijk omgaan met de ingediende vraagstukken. De respondenten uit netwerk 1 gaven aan dat ze nu informatie en ervaringen zoeken over bedrijfspraktijken bij collega's in de buurt, adviseurs, op internet, voeradviseurs, contacten met de Wageningen UR. Soms bellen ze ook wel eens andere leden van de studieclub. Ze hopen dat de ervaringsbank hun zoekacties ondersteunt.

De veehouders uit netwerk 2 geven aan dat ze nu de zeugen afvoeren als ze problemen blijken te hebben. Ook gaven ze aan dat de klauwproblematiek zich vooral afspeelt in de eerste paar jaar na het omschakelen naar groepshuisvesting. Het moeilijk drachtig worden van zeugen wijten de veehouders ook wel aan de kortere daglengte in het najaar, en het natuurlijke gedrag van varkens. Ze hopen dat er uit het onderzoek oplossingen komen die de problemen reduceren.

Enkele veehouders in netwerk 3 zijn zelf ook actief op het gebied van het berekenen van voederconversie. Ze rekenen kijken dan grofweg naar de opname hoeveelheid droge stof en de melkproductie. Dat geeft wel een indicatie zeggen ze, maar met dit onderzoek wordt het veel nauwkeuriger en betrouwbaarder aangepakt.

Box 4.1 Schets van bestaande handelingspatronen rondom de problematiek waaraan in de netwerken wordt gewerkt

Overigens konden sommige veehouders wel voorbeelden noemen van praktijken die ze nu anders doen, naar aanleiding van contacten met collega's in het netwerk. Bijvoorbeeld (in netwerk 2) het eerder terugzetten van zeugen in de groep na inseminatie en het uitproberen van klauw ontsmettingsmethoden.

5. De rol van de regisseurs

5.1 Motivatie voor de regisseursrol

Van de vier geïnterviewde regisseurs/procesbegeleiders hadden drie via hun afdelingshoofd gehoord van de mogelijkheid van deze rol en zich toen zelf aangemeld. Eén netwerkregisseur gaf aan dat hij gevraagd was voor deze rol door zijn afdelingshoofd. Na zijn aanmelding hebben de regisseurs een gesprek gehad met de programmaleider. Deze heeft uiteindelijk beoordeeld of ze geschikt geacht waren voor de rol van regisseur (zie ook paragraaf 1.3.5).

De vier gaven allen aan dat ze het erg leuk vinden om de rol van netwerkregisseur te vervullen. Ze vinden het leuk om in de praktijk bezig te zijn en gaan graag 'de boer op'. De drie regisseurs en procesbegeleider kunnen beschouwd worden als vakspecialisten met betrekking tot de ingediende vraagstukken. Ze werken al lang in het (praktijk) onderzoek in de betreffende sectoren, en zijn ook betrokken bij verschillende praktijkprojecten. Ze vinden het interessant om te werken aan de ingediende vraagstukken met de aandacht voor procesondersteuning.

5.2 Activiteiten en invulling van de regisseursrol

Uit de interviews en observaties blijkt dat de regisseurs met vele activiteiten invulling geven aan hun regisseursrol en de ondersteuning van het netwerk, namelijk:

- praktisch regelen bijeenkomst, opstellen agenda en verslagen;
- discussie faciliteren over onderzoeksideeën en opzet;
- verder uitwerken van onderzoeksideeën en ondersteunen bij de organisatie van de onderzoeksuitvoering. Bijvoorbeeld het regelen dat de informatie van NRS beschikbaar komt;
- literatuurstudie;
- uitpluiswerk bij collega's, specialisten binnen Wageningen UR, bijvoorbeeld bij een voedingsdeskundige, ICT-deskundigen en met specialisten buiten Wageningen UR (software specialisten, Louis Bolk, enzovoort);
- contact aanknopen met externe contacten van het netwerk (bijvoorbeeld adviseurs, voerleveranciers);
- uitnodigen en regelen van sprekers voor de groep (experts);
- data verzamelen van/voor onderzoek (bedrijfsbezoeken, scoren vee, monsters ophalen, managementsysteem back-ups, NRS gegevens);
- analyseren van data/gegevens;
- presenteren en bediscussiëren van onderzoeksgegevens;
- indienen van voorstellen voor vervolffinanciering om vervolg van onderzoeksactiviteiten bij netwerk te ondersteunen.

De geïnterviewde regisseurs blijken zeer actief met voor-, na, uitpluis- en verzamelwerk, buiten de contactmomenten met de netwerken. De regisseurs ervaren nog wel eens het dilemma tussen trekken/duwen en het proces ondersteunen en de groep veel laten doen, vooral tijdens de eerste maanden. Moeten ze bijvoorbeeld het zaaltje regelen voor de bijeenkomst of moet de voorzitter van het netwerk dat doen? Gaandeweg wordt de rol steeds duidelijker en vinden de regisseurs hun rol. Er blijken overeenkomsten te zijn in de rollen, maar ook accentverschillen. De vier geïnterviewden dragen allen inhoudelijk bij aan de totstandkoming van de activiteiten. Ze spelen een rol in het verzamelen van gegevens en het analyseren daarvan. Twee regisseurs zijn ook actief in het voorwerk, het pro-actief aandragen van informatie en ook het geven van concreet advies aan de veehouders. De derde regisseur en procesbegeleider laten meer het initiatief voor activiteiten bij de netwerken. Het betreffende netwerk is zelf vrij actief met de ontwikkeling van de onderzoeksopzet en de uitvoering er van.

5.3 Ervaringen met de regisseursrol

De regisseurs zelf zijn er van overtuigd dat inhoudelijk specialisme noodzakelijk is voor de uitvoering van hun rol. Bij aanvang van het Netwerkprogramma kregen de regisseurs mee dat ze zich vooral moest richten op het proces. Gaandeweg merkten de regisseurs dat, naast procesbegeleiding, inhoudelijk kennis noodzakelijk is. Het bleek overigens dat de veehouders dit ook verwachten. Uit de observaties kan worden opgemaakt dat de regisseurs herhaaldelijk ervaringen en kennis in brachten die ze hadden opgedaan in andere contexten (onderzoeksprojecten, proefbedrijf, enzovoort).

De geïnterviewde netwerkleden gaven aan dat ze de rol van de regisseur positief vinden. Ze vinden het goed dat iemand coördinatie aanbrengt in de activiteiten en deze ondersteunt, de discussie leidt, tijd en kennis kan besteden aan de vraagstukken, dat dingen uitgezocht worden. Ook vinden ze het positief dat er iemand vanuit zijn werk aandacht aan kan besteden, dat kan best nieuwe perspectieven opleveren. Drie veehouders merkten op dat de rol van de regisseur pas goed kan worden geëvalueerd wanneer er meer zicht bestaat op de uitkomsten van de (onderzoeks) activiteiten. Ook gaven een aantal veehouders aan dat ze de literatuurstudie en voorlopige onderzoeksresultaten te algemeen vonden en te veel 'een open deur'. Volgens de regisseurs heeft dit ook te maken met het feit dat er verschillen in verwachting bestaan, en dat zaken vaak complexer zijn dan men oorspronkelijk denkt (zie ook paragraaf 4.4).

De regisseurs blijken ook actief in het leggen met contacten met andere Wageningen UR onderzoekers, om inhoudelijke bevindingen te verifiëren, om expertise te betrekken, en om zicht te krijgen op vervolg financiering voor de (onderzoeks) activiteiten in de netwerken.

6. Kennisuitwisseling en het aanboren van de kennisinfrastructuur

Het netwerkprogramma had behalve het ondersteunen en begeleiden van innovatie bij veehouders, ook als doel om actief kennis uit te dragen over de opgedane ervaringen buiten de netwerken van veehouders. En tevens om de kennisinfrastructuur aan te boren en meer vraaggestuurd te maken.

6.1 Kennisuitwisseling binnen het netwerk

We kunnen constateren dat er binnen de drie netwerken veel kennis en ervaringen wordt uitgewisseld. Dit gaat niet alleen over de ingediende vraagstukken, maar ook allerlei andere ervaringen en verhalen worden gedeeld. De veehouders zelf spelen hier een belangrijke rol in door elkaar te bevragen over allerlei zaken. Tijdens een werkgroepbijeenkomst van netwerk 1 werden bijvoorbeeld ervaringen uitgewisseld over uitbreiden van het bedrijf in Oost-Duitsland, over drie keer melken per dag, over de stedelijke ontwikkelingen en de mogelijkheden voor uitbreiding, enzovoort. Na afloop van de bijeenkomsten van netwerk 3 maakten de veehouders een rondje over het bedrijf. Daarbij werden ervaringen uitgewisseld over stalbouw, melkstallen en ventilatie. In netwerk 2 tenslotte spraken de veehouders over de laatste nieuwigheden die ze gezien hadden op de landbouwbeurs. De geïnterviewde netwerkleden gaven aan dat er altijd wel iets te horen en leren van elkaar op de bijeenkomsten.

6.2 Kennisuitwisseling naar andere veehouders en contacten met andere partijen

Geen van de netwerken is bezig met kennisuitwisselingsactiviteiten naar veehouders buiten het netwerk. Ze geven als reden dat er eerst iets aan resultaten moet zijn, en dat er dan pas iets uitgewisseld kan worden. Daarvoor is het nu te vroeg. Ook gaven de veehouders van twee netwerken expliciet aan dat ze de gegevens van hun bedrijven binnen kamers wilden houden. De bedrijven gaan met de 'billen bloot', ze geven hun bedrijfsgegevens aan elkaar maar willen wel dat er vertrouwelijk mee omgegaan wordt.

De meeste leden gaven overigens wel aan dat ze het best een goed idee vonden om de opgedane inzichten met collega's in de sector te delen. Maar ze geven tegelijkertijd aan dat ze 'het al druk genoeg hebben', waarmee duidelijk wordt dat ze het (nog) niet primair als hun taak beschouwen om hierin het voortouw te nemen.

Ook de regisseurs gaven aan dat het nu nog niet komt van kennisuitwisseling. Er zijn nog geen tastbare resultaten en de tijdshorizon lijkt vooralsnog te kort. In de bijeenkomsten werd kennisuitwisseling wel eens geagendeerd, maar al snel werd er besloten dat het daar nu te vroeg voor was. De regisseurs hebben wel wat ideeën om daar vorm aan te geven, bijvoorbeeld een stuk in de Boerderij of het uitnodigen van een journalist.

Een andere waarneming was dat in een netwerk contacten met andere partijen voor het moment worden afgehouden. De voederindustrie had toenadering gezocht naar het netwerk omdat ze erg geïnteresseerd waren in het opgezette onderzoek en de resultaten daarvan. De leden van dit netwerk besloten dat ze nog niet op die toenadering in zouden gaan. Ze willen eerst zelf proberen en bekijken wat er uit de activiteiten komt. Ze stoppen er zelf veel tijd in en willen niet dat andere partijen, met name de industrie, deze inspanningen overneemt. Een andere veehouder gaf nog aan dat er in het netwerk de angst heerste dat de overheid de resultaten van het onderzoek tegen de sector zou gebruiken.

6.3 Kennisuitwisseling tussen de netwerken

Uit de drie casestudies blijkt dat de kennisuitwisseling tussen netwerken nog niet plaatsvindt. Het programma heeft kennisuitwisseling tussen netwerken in dezelfde clusters gestimuleerd door een overzichtkaart te maken met contactgegevens van de netwerken. Enkele veehouders hadden als commentaar hierop dat het aardig was om te zien dat er ook andere netwerken bij hun in de buurt waren en in het zelfde cluster zaten, maar dat ze geen idee hebben waar die netwerken mee bezig zijn. Er was bovendien weinig animo c.q. intrinsieke behoefte om zelf contact opnemen met andere netwerken om te vragen waar ze mee bezig zijn, en om zo te bepalen of het interessant is voor hen zelf. Ook vertelden enkele voorzitters van de netwerken dat ze een brief van het netwerkprogramma ontvangen hadden met onder andere de vraag of er behoefte was om uitwisseling te organiseren met andere netwerken in hetzelfde cluster. De veehouders konden dat niet goed inschatten, juist omdat men niet weet wat de andere netwerken doen. Overigens is enige informatie hierover wel te vinden op de website van Netwerken in de Veehouderij. Men is hier echter vooralsnog niet actief naar op zoek gegaan.

Een aantal veehouders gaf aan dat ze leden van andere netwerken wel eens tegenkomen op andere bijeenkomsten, maar dan word er nauwelijks gepraat over het netwerkprogramma. Een van de veehouders had op die manier wel vernomen dat een ander netwerk wel een externe adviseur mocht financieren uit het programma, terwijl dat voor zijn eigen netwerk niet mocht (zie paragraaf 6.5).

6.4 Aanboren van de kennisinfrastructuur

Het aanboren van de kennisinfrastructuur lijkt vooralsnog vooral indirect te verlopen. Dat wil zeggen: de regisseurs hebben wel degelijk contact met anderen in de kennisinfrastructuur, maar dit lijkt (nog) niet tot directe contacten tussen deze personen en de veehouders. Ze leggen contacten met andere Wageningen UR onderzoekers voor verificatie en schakelen andere Wageningen UR onderzoekers in bij de onderzoeksactiviteiten. Daarnaast wordt de kennisinfrastructuur ook aangeboord doordat de regisseurs ervaringen uit andere gerelateerde werkzaamheden en eerder onderzoek in brengen. Ook leggen de regisseurs contacten met externe specialisten (bijvoorbeeld software specialisten) en zoeken ze naar potentiële financiers. De regisseurs zijn ook actief in het uitzoeken en aangaan van contac-

ten met actoren die de veehouders hebben benaderd, of waar ze geïnteresseerd in zijn (bijvoorbeeld veevoederleverancier, Louis Bolk Instituut).

Voor de toekomst verwachten de regisseurs experts te kunnen uitnodigen, actief te betrekken, en direct in contact te brengen met veehouders.

6.5 Bestaande relaties

In paragraaf 4.2 werd reeds aangestipt dat een vaste adviseur van de veehouders en ZLTO medewerkers betrokken zijn geweest bij het opstellen van de aanvraag en de aanmelding bij het programma. Bij een aantal netwerken bestond de verwachting dat men via het programma Netwerken in de Veehouderij bestaande adviseurs en begeleiders zou kunnen inhuren. Voor het programma Netwerken in de Veehouderij is dit niet vanzelfsprekend omdat het om gelden gaat die aan Wageningen UR zijn toegezegd (en bovendien aan een kenniseenheid die ten tijde van het onderzoek in financiële problemen verkeerde). Alleen in uitzonderingsgevallen - bijvoorbeeld als bepaalde expertise in Wageningen UR niet aanwezig is - was men bij de programmaleiding bereid om externe expertise in te huren. Voor een van de drie onderzochte netwerken betekende dit dat de reeds aanwezige adviseur niet betrokken kon of wilde blijven bij de activiteiten. De regisseur heeft hierover contact gehad met de betreffende adviseur en er is afgesproken dat deze wel op de mailinglijst blijft staan. Enkele leden van dit netwerk betreuren deze ontwikkeling, en ervaren de randvoorwaarden van het programma als 'gedwongen winkelnering'. Het feit dat sommige andere netwerken wel hun eigen contacten kunnen inhuren wordt niet begrepen, en leidt bij sommigen tot 'scheve ogen'.

Op de regisseursdag bleek dat er een heel aantal regisseurs desondanks te maken heeft met de aanwezigheid van vaste adviseurs in de netwerken. In sommige gevallen kunnen deze redelijk dominant zijn, hetgeen het proces naar hun zeggen behoorlijk beïnvloedt.

7. Belevingen met betrekking tot het netwerkprogramma

In dit hoofdstuk wordt verslag gedaan van de zienswijze die betrokkenen te kennen geven ten aanzien van het programma als geheel.

7.1 Meerwaarde programma

De meeste veehouders zagen wel een meerwaarde in deelname in het programma, ook al werd er vaak opgemerkt dat deze nog moeilijk te benoemen was, omdat het nog onduidelijk is wat de onderzoeken precies gaan opleveren. De veehouders noemen de volgende positieve kwaliteiten van het programma:

- een stukje stimulans;
- onderzoek met eigen bedrijfsgegevens;
- contacten met elkaar en onderzoekers levert nieuwe perspectieven op;
- mogelijkheid voor het uitwisselen van ervaringen;
- kans om een meer optimale bedrijfsvoering te ontwikkelen;
- LNV en onderzoekers leren hier ook van.

Tijdens de interviews werd duidelijk dat de veehouders het programma vooral interpreteren en benoemen als een 'subsidie' en 'een potje geld' dat vooral bedoeld was om hen te ondersteunen bij het oplossen van vraagstukken. Dit wordt als positief ervaren. De indruk bestaat dat veehouders de achterliggende programmadoelstellingen duidelijk voor ogen hebben, laat staan zich er mee identificeren. Negatieve associaties met het programma hebben vooral betrekking op de beperkte tijdshorizon en op andere randvoorwaarden (zie ook de paragrafen 4.4, 6.5, 7.2 en 7.3).

7.2 Tijdshorizon

Uit alle drie de casestudies blijkt dat er aanlooptijd nodig is om het proces op gang te krijgen. Twee netwerken kenden elkaar al langer, en de veehouders van nieuw opgerichte netwerk waren ook geen totale vreemden voor elkaar. Met het opbouwen van vertrouwensbanden lijkt dan wat minder tijd gemoeid. Het blijkt echter wel behoorlijk wat tijd te kosten om helder te krijgen wat er precies moet gebeuren, c.q. om hierover overeenstemming te verkrijgen tegen de achtergrond van verschillende wensen, voorkeuren en belangen hieromtrent (zie paragraaf 4.4). Voor alle drie de netwerken geldt dat ze circa vier tot vijf keer bij elkaar komen binnen de tijdshorizon van het Netwerkprogramma, en dat de verwachting is dat de (onderzoeks) activiteiten dan nog niet zijn afgerond (zie paragraaf 4.4). Zowel de veehouders als de regisseurs ervaren de tijdshorizon van het programma als te kort. Het lijkt ze noodzakelijk om volgend jaar vervolg te geven aan de

activiteiten, omdat er anders veel is geïnvesteerd in iets wat nu nog weinig oplevert. Beide partijen vinden het in dit verband erg vervelend dat er in november nog niets bekend was over de eventuele voortzetting van het programma in 2005. De netwerken en regisseurs konden daarom geen langere tijdshorizon hanteren bij hun planning.

7.3 Diversiteit in programmadoelstellingen

Met name de regisseurs gaven aan dat er teveel doelstellingen gelden voor het programma, waaronder:

- vergroten robuustheid veehouders;
- kennisuitwisseling;
- ontstaan van een learning community onder regisseurs;
- aanboren kennisinfrastructuur en ontwikkeling van nieuwe kennisarrangementen;
- bijdrage aan innovatie en systeeminnovatie.

In de alledaagse praktijk richten de netwerkregisseurs zich vooral op de ondersteuning van de ontwikkeling en uitvoering van de concrete (onderzoeks) activiteiten zoals die in samenspraak met de veehouders worden afgesproken. Ze vertrouwen er daarbij op dat deze activiteiten passen binnen (één of meer van) de doelstellingen van het programma.

7.4 Randvoorwaarden en continuïteit

Tijdens de bijeenkomsten en ook uit de interviews werd duidelijk dat er bij veehouders onduidelijk bestaat over een aantal programmavooraarden, en dat men in een aantal gevallen ook weinig begrip heeft voor specifieke randvoorwaarden. Leden van twee van de drie netwerken ventileerden hun onbegrip over de voorwaarden van het netwerkprogramma. Zaken die in dit verband worden genoemd zijn:

- bij aanvang was de tijdshorizon en de mogelijke betrokkenheid en vergoeding voor vaste adviseurs en begeleiders onduidelijk (zie ook paragraaf 6.5);
- sommigen zijn van mening dat men zelf veel tijd stopt in de activiteiten van het netwerk en dat het vreemd is dat hier geen vergoeding tegenover staat. Eén veehouder voelde zich een vrijwilliger in een project van de overheid;
- ongeveer de helft van de veehouders kaartte aan dat ze wel vergoedingen voor eigen tijdsbesteding hadden verwacht;
- de meeste veehouders hadden ook verwacht dat er vergoeding zou zijn voor onkosten zoals zaalhuur, koffie, analyse van monsters en andere onderzoekskosten.

Een van de netwerkleiden gaf aan dat een aantal collega veehouders vanwege deze zaken niet meer gemotiveerd is om naar de bijeenkomsten te komen. Uit deze zaken blijkt dat een deel van de veehouders het gevoel heeft dat deelname niet primair in hun eigen belang is, maar ten goede komt aan de 'publieke zaak' en dat daarvoor een vergoeding op z'n plaats is, althans wanneer er gelden beschikbaar zijn. De reacties van sommige boeren verdraden ook enige scepsis richting de overheid; dit sluit aan bij de ervaring in andere

onderzoeken die onder meer een verstoorde relatie tussen overheid en boeren laten zien (De Grip, Leeuwis en Klerkx, 2003).

Ook de drie regisseurs vonden sommige voorwaarden uit het programma onduidelijk en hadden moeite met enkele van de randvoorwaarden. Men wees hierbij vooral op:

- onduidelijkheden over financiële condities van netwerkregisseur;
- onduidelijkheden over ondersteunende mogelijkheden coachingsmogelijkheden voor regisseurs ;
- te weinig tijd om activiteiten goed uit te voeren, en om gebruik te maken van clusterbijeenkomsten, andere contacten, enzovoort;
- gebrek aan vergoedingen voor onderzoekskosten als zaalhuur, koffie, analyse van monsters, enzovoort.

De regisseurs probeerden duidelijk te zijn naar de netwerken toe over de voorwaarden, maar lijken zich toch ongemakkelijk te voelen wanneer deze door veehouders aan de orde worden gesteld. Ze geven alleen aan baat te hebben bij meer duidelijkheid over de voorwaarden, en twee van hen zouden liever zouden zien dat er wat extra financiële ruimte zou zijn om activiteiten te ondersteunen en om tegemoet te komen aan sommige wensen van veehouders, vooral die in de sfeer van onderzoekskosten. Een regisseur vond dat de veehouders in ieder geval een vergoeding moeten krijgen als ze zich actief gaan inzetten voor kennisuitwisseling.

8. Actiebegeleidend onderzoek

De ambitie van het project Kennis over Netwerken is om het leervermogen binnen Netwerken in de Veehouderij te vergroten en daarmee een actiebegeleidende rol te spelen. De in het voorgaande gepresenteerde drie casestudies beoogden om zicht te krijgen op de alledaagse dynamiek van de leerprocessen en ondersteuning in de netwerken, alsmede op de daarmee gegenereerde bijdrage aan innovatie. Aanverwant was de ambitie om bij te dragen aan reflectie binnen de netwerken, en om te komen tot methodiekontwikkeling om de eerder genoemde processen op reflexieve wijze te monitoren.

Naast de casestudies zijn er vanuit het project en programma een aantal activiteiten georganiseerd die de regisseurs zouden moeten ondersteunen en die tevens als invulling beschouwd kunnen worden van actie(begeleidend) onderzoek. Ze worden hieronder kort genoemd, samen met enkele reacties van de respondenten.

8.1 Regisseursdagen

Een eerste bijeenkomst van regisseurs vond plaats op twee juni, en was vooral bedoeld om regisseurs in te werken en op te leiden. Er werd onder meer een handreiking gegeven om proces van vraagarticulatie vorm te geven. Een tweede regisseursdag is op 8 september georganiseerd. Hierin lag het accent op de presentatie van het project Kennis over netwerken, op het uitwisselen van ervaringen tussen regisseurs, en op oefeningen ten behoeve van reflectie en intervisie. Op 29 november (na afsluiting van dit deelproject) is opnieuw een regisseursdag georganiseerd.

Empirisch materiaal:

- de drie regisseurs en procesbegeleider vonden de regisseursdagen waardevol, met name om ervaringen uit te wisselen en te reflecteren op hun eigen proces;
- de activiteiten van het onderzoeksproject Kennis over netwerken werden met de nodige scepsis ontvangen. Men vond het project als geheel onduidelijk en men leek er weinig van te verwachten.

8.2 Clusterbijeenkomsten

De meeste regisseurs zijn wel eens bijeengekomen in de clusterbijeenkomsten. Sommige clusters doen dat vaker dan andere. De drie regisseurs van deze casestudies gaven aan dat hun clusters een keer bij elkaar zijn geweest. Ze geven aan dat ze het waardevol vinden om ervaringen uit te wisselen. Het is er verder niet meer van gekomen om dat iedereen eigenlijk het gevoel heeft te weinig tijd te hebben, en te druk te zijn met de eigen netwerkactiviteiten.

8.3 Coachingsbijeenkomsten

Vanaf de regisseursdag in september konden de regisseurs gebruik maken van coachingsbijeenkomsten. Er is duidelijk afgesproken dat drie coaches op verzoek beschikbaar zijn. Ook gaven de coaches aan bereid te zijn om bij clusterbijeenkomsten coaching te verzorgen. De drie regisseurs geven aan dat ze nog geen gebruik gemaakt hebben van coaching. Ze geven aan dat coaching wel nuttig kan zijn, maar dat er wel een concrete aanleiding voor moet zijn, en die zien ze nu niet. Daarnaast ervaart men ook hier tijdgebrek.

8.4 Casestudies

In dit deelonderzoek specifiek is actiebegeleidend onderzoek uitgevoerd in de vorm van drie casestudies. Concreet zijn de volgende activiteiten uitgevoerd:

- houden van interviews;
- het verrichten van observaties bij bijeenkomsten;
- napraten over indrukken na bijeenkomsten met de regisseurs (feedback);
- rapportages van de bijeenkomsten: deze zijn naar de regisseurs gestuurd. Voor een netwerk zijn de notulen ook naar het netwerk gestuurd;
- eind rapportage per netwerk (bevindingen, aandachtspunten, aanbevelingen): deze zijn naar de regisseurs gestuurd en twee netwerken hebben deze ook doorgestuurd naar het (bestuur van) het netwerk;
- korte enquête voor de regisseurs om zicht te krijgen op hun beleving van deze vorm van actiebegeleidend onderzoek.

Empirische bevindingen

De interactie heeft vooral plaatsgevonden tussen de onderzoeker en de regisseurs. Het contact van de onderzoeker met de netwerken was minder interactief en vooral observerend van aard. Hierbij speelde ook mee dat van te voren was afgesproken dat de regisseurs de zeggenschap zouden hebben over welke rapportages naar de netwerken doorgestuurd zouden worden. Zoals reeds aangestipt zijn uiteindelijk niet alle rapportages met de leden van de netwerken besproken. De drie regisseurs hadden de volgende opmerkingen ten aanzien van de werkwijze en bijdrage van de casestudies:

- nuttig, hoewel het proces wat kort was;
- ze maken de toegevoegde waarde van het programma zichtbaar;
- de bijdrage aan reflectie door regisseur is positief;
- de aanwezigheid van de onderzoeker heeft het netwerkproces niet beïnvloed;
- het afnemen van interviews was geen probleem, al loopt het proces nog maar kort en is het lastig voor veehouders hun mening te geven;
- vooral informele gesprekken werden als nuttig ervaren om te reflecteren op het proces, maar deze gesprekken waren wel tijdrovend;
- de rapportages werden als duidelijk omschreven, waren herkenbaar en hadden de status van een second opinion. Wel vond men dat sommige conclusies wat te vroeg getrokken zijn omdat het proces nog maar net op gang is;

- de reflecties hielpen een regisseur om het onderscheid tussen zijn rol als expert en regisseur duidelijk te maken aan het netwerk. De andere regisseurs konden geen concrete extra inzichten benoemen als gevolg van de gegeven feedback;
- de regisseurs ervoeren de casestudies in hun netwerk als neutraal tot redelijk nuttig;
- in de sfeer van reflectieactiviteiten worden de volgende wensen genoemd: meer gelegenheid om ervaringen uit te wisselen met andere regisseurs (1x), een sparringpartner om mee te discussiëren over de voortgang (1x), meer inzicht in de beleving van veehouders ten aanzien van de netwerkactiviteiten (1x).

DEEL III Reflectie, conclusie en aanbevelingen voor vervolg

9. Conclusies en reflectie

De concluderende reflecties van deze deelstudie ordenen we aan de hand van de opgestelde onderzoeksvragen in paragraaf 2.4. De conclusies dienen te worden geïnterpreteerd tegen de achtergrond van het feit dat het hier een exploratieve studie betreft, waarbij we slechts drie van de 50 netwerken onder de loep hebben genomen. Bovendien waren bij afronding van het veldwerk voor dit onderzoek de activiteiten van de netwerken nog niet voltooid, en hebben we gezien dat de innovatieprocessen waarin de netwerken verwickeld zijn sowieso een langere tijdshorizon hebben dan (de eerste fase van) Netwerken in de Veehouderij. Daarnaast verkeert dit programma zelf in een experimentele fase, en is de 'formule' ervan nog niet volledig uitgekristalliseerd. Er kunnen, met andere woorden, geen definitieve conclusies worden getrokken. De conclusies moeten daarom vooral worden beschouwd als een bijdrage aan de discussie over Netwerken in de Veehouderij, en de uiteindelijke waarde van de conclusies zal in onderlinge discussie moeten worden bepaald, waarbij onder andere zal moeten worden vastgesteld hoe het beeld dat uit de drie casestudies opkomt zich verhoudt tot de ervaringen met de overige 47 netwerken. De onderzoekers hebben overigens vooralsnog geen reden om aan te nemen dat de geselecteerde cases een vertekend beeld laten zien.

9.1 De bijdrage van de geleverde netwerkondersteuning

In deze sectie staat de eerste onderzoeksvraag (met bijbehorende deelvragen) centraal. Deze luiden:

1. Wat is de rol en het belang van de geïnitieerde vormen van netwerkondersteuning voor kennisvorming, kennisuitwisseling en innovatie naar duurzame landbouwpraktijken?
 - 1.1 In hoeverre is er in de netwerken daadwerkelijke sprake van voortgang in (sociale) leerprocessen, onderhandeling en netwerkvorming?
 - 1.2 Hoe opereren de regisseurs in hun (nieuwe) rol en hoe ervaren zij dat?
 - 1.3 Hoe wordt er vanuit de netwerken toegang gecreëerd tot de kennisinfrastructuur?
 - 1.4 Op welke manier geven de netwerken invulling aan kennisuitwisseling naar hen omringende partijen (olievlekwerking) en wat zijn verwachtingen daarvan?

Naar aanleiding van deze vragen - die in essentie gaan over de vraag of Netwerken in de Veehouderij bijdraagt aan het realiseren van beleidsdoelstellingen - zullen we een aantal thema's aan de orde stellen.

Dynamiek, vraagsturing en ownership

Op de eerste plaats moet worden vastgesteld dat in alle drie de netwerken actief wordt gewerkt aan probleemoplossing en innovatie, en dat daarin vooruitgang lijkt te worden geboekt. Ondanks het feit dat externe partijen vaak betrokken zijn geweest bij de indiening van de aanvraag bestaat bij de onderzoekers de indruk dat de leden van het netwerk (i.e. de veehouders) inderdaad een leidende rol spelen in het proces, hun eigen inhoudelijke agenda volgen, en zich in de meeste gevallen ook 'eigenaar' voelen van het ingezette traject. Ook de projectregisseurs/onderzoekers hebben natuurlijk hun eigen ideeën en belangen, die ook invloed hebben op de gang van zaken in de netwerken, maar het lijkt er op dat activiteiten in goed overleg tot stand komen en dat er een redelijke balans bestaat tussen de betrokken partijen. In die zin lijken goede voorwaarden te zijn geschapen voor inhoudelijke vraagsturing. In financiële zin lijkt er minder sprake te zijn van vraagsturing en eigendom; de ondersteunde netwerken kunnen immers niet in alle vrijheid over het beschikbare budget beschikken. Bij sommige betrokkenen, en ook bij partijen buiten Wageningen UR, heeft dit tot ergernis geleid.

Vraagarticulatie en onderhandeling

Bij aanvang van de projecten kost het de nodige tijd om tot overeenstemming te komen over wat er precies moet gebeuren. Binnen de netwerken van veehouders bestaan vaak verschillende ideeën, wensen en belangen, die bovendien in overeenstemming moeten worden gebracht met de randvoorwaarden en mogelijkheden van het Netwerkprogramma. Dit proces van onderlinge exploratie en onderhandeling werd door de regisseurs als enigszins moeizaam ervaren, getuige de in verschillende gremia geuite opvatting dat het 'lang duurt voordat er iets concreets gebeurt'. In de ogen van de onderzoekers zijn dergelijke discussies een cruciaal onderdeel van het proces, en verdienen ze meer positief te worden beschouwd als een integraal onderdeel van het proces van vraagarticulatie waaraan voldoende tijd dient te worden besteed, ook later in het traject. Het behouden van flexibiliteit en leervermogen is immers van groot belang in innovatieprocessen (zie Leeuwis, 2003).

Op welke doelstellingen wordt voortgang geboekt?

In de projectdocumentatie rondom Netwerken in de Veehouderij worden een groot aantal verschillende doelstellingen genoemd waaronder het vergroten van de innovatiekracht van bestaande initiatieven, het in beweging krijgen van agrariërs richting duurzame landbouw, het bevorderen van de robuustheid ondernemers en het optimaliseren van kennisvorming, kennisbenutting en kennisverspreiding om daarmee bij te dragen aan systeeminnovatie en transitie naar een duurzame veehouderij. In de ogen van de onderzoekers (en overigens ook de projectregisseurs) omvat deze verzameling doelstelling ongelijksoortige doelen, die ten dele ook een andere aanpak veronderstellen. In dit kader is het zinvol na te gaan op welke doelen wel en niet voortgang wordt geboekt.

- *Reguliere innovatie of systeeminnovatie?* Hoewel in de doelen van het programma wordt gesproken over zaken als transitie en systeeminnovatie, moet worden opge-

merkt dat in de bestudeerde netwerken vooral wordt gewerkt aan reguliere innovaties, c.q. het optimaliseren van de bedrijfsvoering binnen bestaande doelen, en het oplossen van problemen daartoe. De onderzoekers hebben (op basis van inzage in de aanvragen van andere netwerken) de indruk dat dit voor verreweg de meeste netwerken geldt. Het feit dat het bij de meeste netwerken gaat om horizontale netwerken, en niet om keten en/of multi-stakeholder netwerken, maakt eens te meer duidelijk dat er geen sprake kan zijn van op systeeminnovatie gerichte actie. De tijdshorizon van het programma laat dit overigens ook niet toe.

- *Bevordering van duurzaamheid en robuustheid?* De observatie dat er vooral gewerkt wordt aan reguliere innovaties betekent niet dat 'duurzaamheid' in de projecten geen rol zou spelen. Men kan ten aanzien van de bestudeerde projecten zeker betogen dat ze bijdragen aan het bevorderen van economische, ecologische en/of sociale duurzaamheid. Bij de selectie van de netwerken (zie paragraaf 1.3.3) is gekeken of er een bijdrage te verwachten was ten aanzien van één of meer aspecten van duurzaamheid, maar is niet de eis gesteld dat alle aspecten in samenhang zouden worden beschouwd. In de alledaagse praktijk van de netwerken wordt vooral gedacht in termen van het oplossen van een concrete problematiek, en niet in termen van 'het in balans brengen van verschillende aspecten van duurzaamheid'. Het dwingend opleggen van een dergelijk perspectief zou naar alle waarschijnlijkheid complicerend werken omdat het lang niet altijd aansluit bij de probleempercepties van boeren, en ook omdat het in de praktijk niet erg makkelijk is om aan alle aspecten tegelijk te werken. De gehanteerde 'lichte' toets op duurzaamheid sluit dus goed aan bij de feitelijke praktijk van reguliere innovatie. Men kan echter wel de vraag stellen hoe zinvol het criterium 'duurzaamheid' is voor een dergelijk programma; men kan immers van vrijwel elke veranderingrichting beargumenteren dat deze bijdraagt aan het een of andere aspect van duurzaamheid.

De term 'robuustheid' is eveneens afkomstig uit het discourse over duurzaamheid, en verwijst in het kader van het programma Netwerken in de Veehouderij naar de veerkracht en capaciteit van netwerken om in de toekomst zelfstandig problemen het hoofd te bieden. Het is te vroeg om hierover veel te zeggen. Een relevante observatie is wellicht dat het in de bestudeerde netwerken zeker niet om de 'minst robuuste' veehouders gaat, en dat verwacht mag worden dat zij in de toekomst indien nodig ook weer de weg zullen weten te vinden in de verschillende ondersteuningsmogelijkheden die van buitenaf worden geboden.

- *Kennisuitwisseling en leerprocessen?* Binnen de netwerken vindt zeker de nodige uitwisseling plaats tussen veehouders onderling, en veehouders en regisseurs/onderzoekers. Deze uitwisseling vindt vooral plaats rondom de specifieke problematiek waaraan in het project wordt gewerkt, maar ook op andere terreinen worden kennis en ervaring uitgewisseld. De indruk bestaat dat er op basis van deze uitwisseling ook voortgang bestaat in het leerproces.
- *Toegang kennisinfrastructuur?* De projectregisseurs lijken er redelijk in te slagen om met name relevante Wageningen UR expertise te betrekken bij de netwerken. Voor-

alsnog verlopen die contacten meestal indirect, dat wil zeggen via de regisseur, en zonder direct contact tussen de netwerken en Wageningen UR onderzoekers. Opvallend is wel dat er vooral technische expertise lijkt te worden aangeboord. Dit is slechts ten dele verklaarbaar vanuit de problemen waaraan wordt gewerkt; veel problemen hebben immers niet alleen een technische component. De meest technische insteek en achtergrond van zowel de regisseurs als de veehouders, en wellicht ook organisatorische belangen, dragen wellicht bij een zekere scheefheid. De samenwerking met niet-Wageningen UR componenten in de kennisinfrastructuur loopt minder vanzelfsprekend (zie ook verderop).

- *Benutting van bestaande kennis?* We hebben al gezien dat via het Netwerkprogramma nieuwe expertise wordt aangeboord. Het is echter niet zo dat de benodigde inzichten en kennis al kant-en-klaar 'op de plank' liggen. Bij alle drie de bestudeerde netwerken zie we dat er sprake is van een zoektocht waarin nieuwe verkenningen en analyses worden gemaakt. Bestaande kennis en expertise wordt steeds worden vertaald naar een specifieke probleemcontext, en leidt niet zelden tot de identificatie van vragen die nog niet kunnen worden beantwoord. Het is in dit verband niet verassend dat twee van de drie netwerkregisseurs aangeven dat ze in hun project graag de beschikking zouden hebben over meer middelen voor onderzoek.
- *Horizontale kennisuitwisseling en 'olievlekwerking'?* Het verspreiden van kennis en ervaring vanuit de netwerken naar andere (netwerken van) veehouders is op dit moment nog niet aan de orde omdat alle drie de netwerken in zekere zin nog in de beginfase zitten van het innovatieproces. De indruk bestaat verder dat de ondersteunde netwerken zich hiervoor vooralsnog ook niet verantwoordelijk en gemotiveerd voelen. De nagestreefde uitwisseling tussen netwerken in het programma komt nog niet echt van de grond, en wordt door de geïnterviewde veehouders als geforceerd en kunstmatig ervaren (zie paragraaf 6.3). De uitwisseling tussen de projectregisseurs onderling lijkt overigens wel in een behoefte te voorzien. Daarnaast is het de vraag of termen als 'kennisverspreiding' en 'olievlekwerking' wel zinvol en relevant zijn voor het programma (zie paragraaf 2.4.5). Wanneer de doelstelling van het programma zich zou beperken tot reguliere innovatie dan hebben deze 'lineaire' termen wellicht nog waarde, maar wanneer men systeeminnovatie en transitie wil bevorderen worden andere termen relevant (zie paragraaf 2.4.5).

Tijdshorizon

De effectieve tijdshorizon van ondersteuning (een half jaar) is te kort, ook wanneer men de doelstellingen van het programma zou beperken tot het bevorderen van reguliere innovatie. Alle drie de bestudeerde netwerken bevinden zich aan het eind van 2004 nog midden in het ingezette innovatieproces (zie paragrafen 7.2 en 4.4). Men had overigens van te voren kunnen inschatten dat dit het geval zou zijn (en waarschijnlijk heeft men dit ook verwacht), maar blijktbaar is om administratief bestuurlijke redenen besloten om toch allerlei go-no-go momenten en voortgangsrapportages op project en programmaniveau in te bouwen. Geconstateerd moet worden dat deze bestuurlijke logica niet aanluit bij de alledaagse

dynamiek van innovatieprocessen, en bovendien frustratie en onzekerheid met zich meebrengt bij de betrokkenen. Ook over andere randvoorwaarden van het programma bestaat discussie (zie paragraaf 7.2).

De rol van projectregisseurs

De projectregisseurs verrichten tal van werkzaamheden in de sfeer van het regelen van praktische zaken, procesbegeleiding, projectplannen schrijven, onderzoek doen en contacten leggen (zie paragraaf 5.2). Ze spelen dus niet alleen een rol als 'procesbegeleider' (een rol waaraan in het programma veel aandacht is besteed, mede omdat dit voor veel regisseurs een relatief nieuw werkterrein was) maar hebben ook op het inhoudelijke vlak een duidelijke inbreng. Dit laatste werd door de deelnemers van de netwerken ook verwacht; de regisseurs worden door hen vooral aangesproken als 'interactief onderzoeker'. Over sommige activiteiten (bijvoorbeeld het regelen van praktische zaken, projectplannen schrijven) bestaat discussie over de vraag of de projectregisseur hiervoor wel verantwoordelijkheid moet nemen. Hoewel het enige tijd kost om tot een goede rolverdeling te komen en onderling vertrouwen te ontwikkelen tussen regisseur en netwerk, lijkt de samenwerking goed te verlopen. De ondersteuning door de projectregisseurs wordt door de netwerken gewaardeerd. Overigens kan men zich afvragen of de term 'projectregisseur' de lading goed dekt. Men kan vragen stellen bij zowel de mate waarin sprake is van een afgebakend 'project' als van 'regie'. De feitelijke rol van de 'regisseurs' is meer die van 'dienstverlener', waarbij de aard van de verleende diensten behoorlijk varieert (zie ook paragraaf 2.4.4).

Verhouding onderzoek/voorlichting

Uit contacten binnen en buiten dit deelonderzoek om blijkt dat het programma Netwerken in de Veehouderij vanuit de wereld van commerciële voorlichting en procesbegeleiding met argusogen wordt bekeken. Men vindt onder meer dat onderzoekers zich ten onrechte begeven op het klassieke werkterrein van voorlichters, en ook dat er sprake is van oneigenlijke concurrentie. Hoewel wellicht niet alle onderzoekers geschikt zijn om op een interactieve manier onderzoek te doen en/of als procesbegeleider op te treden, mag daaruit niet geconcludeerd dat het geen goede zaak zou kunnen zijn om de ontwikkeling van 'een nieuw soort onderzoeker' verder te bevorderen. Het klassieke onderscheid tussen 'voorlichters' en 'onderzoekers' is immers afkomstig uit het lineaire model van innovatie, waaraan we juist proberen te ontsnappen (zie ook paragraaf 2.4.5). Ervaringen elders wijzen er op dat interactief onderzoek makkelijker van de grond komt wanneer onderzoekers in direct en intensief contact staan met boeren, en voor hun communicatie met participanten niet afhankelijk zijn van intermediairen. Dat neemt natuurlijk niet weg dat gespecialiseerde intermediairen, voorlichters en/of procesbegeleiders wellicht ook een nuttige rol zouden kunnen spelen, maar dit zou niet ten koste moeten gaan van het directe contact tussen onderzoeker en cliënten. Bij probleemsituaties en innovatieprocessen waarin onderzoek überhaupt geen rol van betekenis hoeft te spelen, of waar nog volstrekt onduidelijk is welke expertise gewenst is, ligt een inbreng van gespecialiseerde procesbegeleiders wellicht meer voor de hand.

9.2 Reflecties op actie-begeleidend onderzoek

Dit deelproject had de ambitie om bij te dragen aan reflectie binnen de netwerken, en om te komen tot methodiekontwikkeling om dit soort innovatietrajecten op reflexieve wijze te monitoren. De onderzoeksvragen die hierbij werden gesteld waren:

2. Welke vormen van actiebegeleidend onderzoek (procesmonitoring) blijken relevant om zicht te krijgen op de voortgang van de verschillende processen en om de processen te optimaliseren?
 - 2.1 Welke verschillende activiteiten (methoden, tools, activiteiten, enzovoort) worden ingezet ter ondersteuning van de netwerkregisseurs ten behoeve van het optimaal laten verlopen van de netwerkprocessen?
 - 2.2 Wat zijn ervaringen met deze verschillende activiteiten?

Op deze plek zal vooral worden ingegaan op de actie-begeleidende rol van de case-studies, en niet of nauwelijks op de vraag hoe deze zich verhoudt tot de bijdrage van andere activiteiten en deelonderzoeken binnen Kennis over Netwerken. Dit omdat er te weinig informatie beschikbaar is om hierover iets te zeggen.

De waarde van de casestudies voor actie-begeleiding

Het lijkt er op dat het verrichten van actie-begeleidende casestudies in z'n algemeenheid redelijk wordt gewaardeerd als bron voor reflectie, als 'second opinion' en ook als manier om zowel de bijdrage van het programma als alledaagse knelpunten en obstakels zichtbaar en bespreekbaar te maken. Hoewel het mee laten lopen van een onderzoeker de regisseurs extra tijd kost, wordt het uiteindelijk wel als werkbaar beschouwd, met name ook omdat het ten dele flexibel en informeel kan worden ingepast in bestaande activiteiten. Opvallend is dat meer losstaande en vrijwillige activiteiten zoals clusterbijeenkomsten en coachingsgesprekken minder vanzelfsprekend tot stand komen, ondanks het feit dat de behoefte aan reflectie en uitwisseling wel degelijk aanwezig is. Het organiseren van dergelijke reflectie bijeenkomsten blijkt een concrete aanleiding te vergen (die vaak ontbreekt) en brengt mogelijk ook aanzienlijke transactiekosten met zich mee.

De bijdrage van de casestudies kan ten tijde van het schrijven van dit rapport nog niet volledig worden vastgesteld. Het onderzoeksproject Kennis over Netwerken is zo opgezet dat relevante bevindingen uit de kwalitatieve casestudies in meer kwantitatieve zullen worden getoetst in andere deelonderzoeken waarvan de dataverzameling op een later tijdstip plaatsvindt. Pas wanneer de resultaten van de verschillende deelonderzoeken beschikbaar en geïntegreerd zijn kan blijken wat de relatieve bijdrage van de casestudies is geweest.

Voorwaarden voor actie-begeleidende casestudies

Het doen van actie-begeleidende casestudies vergt vertrouwen tussen de onderzoeker en de regisseur, en ook dat er goede afspraken worden gemaakt over welke informatie voor wie beschikbaar is en in welke vorm. Belangrijk hierbij is dat duidelijkheid bestaat over de

doelstelling van het actiebegeleidend onderzoek, en meer specifiek over de vraag of het onderzoek puur gericht is op vergroten van het leervermogen, of dat het ook een externe 'controle-', bewakings-, of communicatiefunctie heeft.

Naar Participatieve Monitoring en Evaluatie?

In dit deelonderzoek is de interactie rondom de het actie-begeleidend onderzoek vooral een 'onderonsje' geweest tussen de projectregisseur en de onderzoeker, waarbij bovendien vooral de onderzoeker de aandachtspunten en criteria bepaalde waarnaar gekeken werd. In veel op interactieve innovatie en verandering gerichte trajecten - die met gangbare methoden per definitie moeilijk te monitoren en evalueren zijn - wordt tegenwoordig gewerkt met meer participatieve vormen van monitoring en evaluatie. Hierbij spelen participanten en stakeholders een meer actieve rol, bijvoorbeeld bij het formuleren van doelen, het ontwikkelen van aandachtspunten en criteria, de keuzen van methoden, en het uitvoeren van de monitoring. Een belangrijk voordeel hierbij is dat de hele exercitie direct bijdraagt aan het leerproces binnen het project of programma en gemakkelijk kan leiden tot bijsturing. Een mogelijk nadeel is dat het tijd kost. Anderzijds is er vanuit de financier een duidelijke wens om te 'meten' of er sprake is van voortgang. Onderzocht zou kunnen worden of er geen balans gevonden kan worden tussen bepaalde vormen van Participatieve Monitoring en Evaluatie en de wensen van de financier.

De opzet van Kennis over Netwerken

Zoals uiteengezet in paragraaf 1.4 beoogt het project Kennis over Netwerken inzicht te krijgen in de bijdrage van het Programma Netwerken in de Veehouderij aan de initiatieven van de netwerken. In het onderzoeksvoorstel voor dit project (dat een complexe voorgeschiedenis kent) worden een aantal thema's voor onderzoek genoemd. Uiteindelijk is het onderzoek langs thematische lijnen opgesplitst in 5 deelprojecten van relatief geringe omvang, uitgevoerd door verschillende personen. Achteraf bezien kan men twijfels hebben bij deze werkwijze. De opsplitsing heeft er haast onontkoombaar toe geleid dat verschillende deelprojecten een eigen dynamiek en tijdspad kregen, en dat relatief veel tijd moest worden gestopt in afstemming en overleg. Daarnaast moest er onder hoge druk - en in de eerste maanden nog zonder financiële garanties - worden begonnen met het onderzoek. In de ogen van de onderzoekers is deze opzet verre van ideaal geweest. De opzet van het project was in feite te ingewikkeld gezien de aanwezige tijdsdruk, de korte tijdshorizon, de omvang van de deelprojecten, en het feit dat een goeddeels nieuw team van onderzoekers moest worden gevormd.

9.3 Aanbevelingen

In samenhang met de bovenstaande reflecties kunnen de volgende aanbevelingen worden geformuleerd voor een eventueel vervolg op, dan wel een verlenging van, het programma Netwerken in de Veehouderij:

1. *Richtinggevende doelen:* Het is van belang dat de opdrachtgever van het programma zich helder uitsprekt over welke doelen (op het inhoudelijke en/of proces vlak) richtinggevend moeten zijn voor het programma. Gaat het vooral om het bevorderen van reguliere innovatie of om systeeminnovatie? Of staat het toegankelijk maken van de kennisinfrastructuur centraal? Of is netwerkvorming een doel op zich? Ook over de relevantie en operationalisatie van het begrip 'duurzaamheid' dient nader te worden nagedacht. Duidelijke keuzen op dit terrein moeten consequenties hebben voor zowel de aard van de te ondersteunen netwerken als de aard van de te bieden ondersteuning.
2. *Tijdshorizon:* De tijdshorizon van (van de eerste fase van) het huidige programma is voor vrijwel iedere denkbare doelstelling te kort. Om (reguliere of systeem) innovatie te bevorderen is een aanmerkelijk langere tijdshorizon noodzakelijk. Het verdient aanbeveling om een mogelijk vervolg op het Netwerkprogramma procesmatig in te richten, en niet projectmatig. Voorkomen moet worden dat er voortdurend in korte termijnen moet worden gedacht.
3. *Vraag- en aanbodarticulatie:* Het proces van vraagarticulatie en vraagverheldering verdient meer ruimte en positieve aandacht (zowel bij veehouders als bij dienstverleners) en wellicht ook betere voorbereiding en aanvullende training. Het is daarbij van belang om ook goede voorwaarden te scheppen voor het articuleren van niet-technologische vragen. Ook een duidelijker articulatie van het aanbod (i.e. van de verschillende diensten die kunnen worden verleend) is nodig.
4. *Zeggenschap:* Het 'ownership' van de netwerken kan worden vergroot wanneer deze meer zeggenschap krijgen over de besteding van beschikbare middelen, inclusief de in te huren diensten en/of personen. Wanneer meer verantwoordelijkheid en zeggenschap bij de netwerken wordt gelegd is wel een lichte vorm van toetsing nodig omtrent de vraag of de ingehuurde diensten en personen kunnen bijdragen aan de doelstelling van het programma; niet iedereen is bijvoorbeeld in staat om een proces in de richting van systeeminnovatie te begeleiden. De communicatie over het hoe en waarom van de randvoorwaarden van het programma kan worden verbeterd.
5. *Ruimte voor onderzoek:* Het zou goed zijn als (daartoe geschikte) vragen die voortkomen uit een programma als Netwerken in de Veehouderij op een gemakkelijke manier kunnen worden omgezet in substantieel gezamenlijk onderzoek met de netwerken. Een logische en flexibele koppeling tussen het Netwerkprogramma en onderzoeksbudgetten en/of innovatiegelden zou de meerwaarde van het programma vergroten.
6. *Monitoring:* Het is van belang om voldoende tijd te nemen voor het ontwikkelen van een nieuwe en samenhangende monitoring en evaluatie systematiek die geschikt is voor het meten van zowel procesmatige als inhoudelijke voortgang binnen netwerken en innovatieprocessen. Een dergelijke benadering zou ook een duidelijke participatieve component moeten hebben om tijdige bijsturing van activiteiten te bevorderen. Er moeten tevens voldoende waarborgen worden ingebouwd om ervoor te zorgen dat de monitoring kan worden gebruikt door het management en/of de opdrachtgever om te beoordelen of middelen bijdragen aan het realiseren van hetgeen wordt beoogd.

Literatuur

Aarts, N., *Een kwestie van natuur. Een studie naar de aard en het verloop van communicatie over natuur en natuurbeleid.* dissertatie leerstoelgroep Communicatie & Innovatiestudies, Wageningen Universiteit, 1998.

Aarts, N., C. van Woerkum en B. Vermunt, *Een empirische studie naar leren en innoveren in regionale netwerken, Gebieden der wijzen - deel 4.* Leerstoelgroep Communicatie en Innovatiestudies, Wageningen UR, Wageningen, 2004.

Estrella, M., in: Estrella et al. (eds.), *Learning from change - Issues and experiences in participatory monitoring and evaluation.* IT Publications (UK), International Development Research Centre (Canada), 2000.

Geerling, F.A., F.B. Hubeek en P.J. van Baalen, *Kennis en gedrag. Een studie binnen het kader van de Eindexamen Actieplan Nitraatprojecten.* LEI, Den Haag, 2004.

Giddens, A., *The constitution of society: outline of the theory of structuration.* Polity Press, Cambridge, 1984.

Grin, J. en H. van de Graaf, *Handelingstheorieën en beïnvloeding in netwerken. Ongelijke soortige rationaliteiten en congruente betekenissen.* In: *Beleidswetenschap*, jrg. 8, nr. 4, 1994, pp.349-366.

Grin, J. et al., *Interactieve Technology Assessment: Een eerste gids voor wie het wagen wil.* Den Haag: Rathenau Instituut, W57, 1997.

Grin, J., H. van de Graaf en P. Vergragt, *Een derde generatie milieubeleid: een sociologisch perspectief en een beleidswetenschappelijk programma.* In: *Beleidswetenschap* 2003/1, 2003.

Grip, K. de, C. Leeuwis en L. Klerkx, *Lessen over vraagsturing, ervaringen met het Steunpunt Mineralen.* Rapport nr. 16, Agro Management Tools, Wageningen, 2003.

Groot, A. en M. Maarleveld, *Demystifying Facilitation in Participatory Interventions.* Gatekeeper Series (89): 1-19, 2000.

Guijt, I., *Methodological issues in participatory monitoring and evaluation, 2000.* In: Estrella et al. (eds.), 2000, *Learning from change - Issues and experiences in participatory monitoring and evaluation*, IT Publications (UK), International Development Research Centre (Canada), 2000.

Leeuwis, C., *Communication for Rural Innovation. Rethinking Agricultural Extension*, Blackwell Publishing, 2004.

LEI, Plan van Aanpak, *Kennis-net-werken, Naar een flexibele structuur voor kennisarrangementen en netwerken*. LEI/CIS, juni 2004.

LNV Projectdocumentatie, *Netwerken in de Veehouderij*. 5 december 2003

Loeber, A., *Inbreken in het gangbare - Transitie management in de praktijk: de NIDO-benadering*. NIDO, 2003.

Röling, N. en A. Groot, *Het (on)maakbare van innovatie*. In: Van Woerkum, C. en P. Van Meergeren (red.), 1998, 1999.

Röling, N., *Beyond the aggregation of individual preferences*. In: Leeuwis, C. and R. Pyburn (eds.), 2002, Wheelbarrows full of frogs. Social learning in rural resource management, Koninklijke van Gorcum, Assen, 2003.

Rotmans, J., *Transitiemanagement - sleutel voor een duurzame samenleving*. Koninklijke van Gorcum, 2003.

Programmadoocumentatie, *Kijk op Netwerken*, 2004.

Smits, R., *Innovatie in de Universiteit*, Inaugurale rede, Universiteit Utrecht, mei 2000.

Vermunt, B. et al., *Een analysekader voor onderzoek naar leren en innoveren in netwerken, Gebieden der wijzen deel 2*. Leerstoelgroep Communicatie & Innovatiestudies, Wageningen, 2003.

Wielinga, H.E., *Levende netwerken, theorie in het kader van het project Kennis-netwerken*. 2004.

www.verantwoordeveehouderij.nl

Bijlage 1 Aandachtpunten voor semi-gestructureerde interviews en observatie bij bijeenkomsten

(Zie ook invulformulieren, aanmelding, projectplannen).

I. Historie netwerk

Leeftijd
Samenstelling
Doelstelling netwerk
(Routine) activiteiten

I Deelname programma

Hoe op de hoogte van netwerkprogramma?
Waarom deelname, motivatie
Welke vraagstukken ingediend bij aanvang?
Hoe is aanmelding verlopen? Wie getriggerd?
Verwachtingen van programma deelname?
Wat is er tot nu toe gebeurd? Wat vindt u daar van?

II Leren

Inhoud

Waar inhoudelijk mee aan de slag? Waarom via Netwerkprogramma?
Hoe zijn netwerkactoren zelf bezig met praktijken rondom het ingediende vraagstuk, buiten het netwerk? Of voor deelname aan het programma?
Geprefereerde mogelijke oplossingen met betrekking tot vraagstelling
Probleemdefinitie van actor
Verandering in fronten van cognitie/perceptie, ten opzichte van structurerende principes, empirische en normatieve achtergrondtheorieën.
Proces vraagarticulatie: leren over eigen behoefte, over inhoud.

Proces

Meerwaarde gezamenlijk probleem/vraagstuk aanpakken?
Wat leren van elkaar, wat voegt uitwisseling/netwerkvorming toe?
Niveau leren
Orde van leren
Vormgeving proces: idee/droom, formuleren idee, uitwerken idee, benutting idee.

III Netwerken

Structuurkenmerken netwerk: grootte, dichtheid, centralisatie (via wie loopt communicatie, alleen contacten met bestuur of met gehele netwerk).
In hoeverre sprake van gemeenschappelijk ideaal, gedeeld probleembesef?
Waarom wilt u gezamenlijk aan de slag hiermee? Mate van afhankelijkheid, gemeenschappelijkheid om veranderingen gezamenlijk op te pakken: motivatie, verloop interacties, vertrouwen.

Wie is de trekker van het geheel? Hoe verloopt dat? (organisatie van verantwoordelijkheid: formeel (bestuur, statuten), informeel, niet aanwezig? Meer structuur, meer verantwoordelijkheid (Aarts)

Nieuwe contacten via netwerkactiviteiten? Met wie, hoe, waarom, waarover?

Wat wordt ervaren als een stimulans/beperking van het netwerk omwille van innovatie?

IV Onderhandelen

Hoe is vraagstelling netwerk bepaald? Wie, wat doorslaggevend bij formuleren projectplan? Waren jullie het allemaal eens in het begin?

Afwijkingen van initiële vraagstelling/ideeën, hoe tot stand gekomen?

Verskillende interesses in netwerk, hoe tot synthese gekomen?

V Procesbegeleiding netwerkregisseur (sturing)

Welke rol benoemt?

Hoe bevalt dat: wat lukt, wat is moeilijk?

Hoe wordt ondersteuning bij rol ervaren?

Waar is behoefte aan?

Hoe beleven netwerken de rol van regisseur?

VI Aanboren kennisinfrastructuur

Welke kennis wordt aangeboord bij Wageningen UR? Hoe, waarom deze, met welke vraagstelling?

Nieuwe contacten? Verwachtingen tav inhuren Wageningen UR?

Beoogde ontwikkelingen/contacten voor in toekomst?

Is er een rol voor bestaande contacten/adviseurs netwerken? Welke, hoe?

Hoe past dat bij nieuwe aanboring infrastructuur? Belangen, spanningen?

VII Kennisverspreiding/olievlekwerking

Ontplooiden plannen en activiteiten, ratio hierachter

Invulling, inschatting beoogde effect

VIII Verandering handelingspraktijken richting innovatie

Agrarische ondernemers

Wat wordt er nu daadwerkelijk anders gedaan door deelname aan het netwerkprogramma? Wat triggert dit? Wat is daar doorslaggevend in, voorwaarden?

Opties om dingen anders te gaan doen? Kansen/belemmeringen?

Meerwaarde deelname programma met betrekking tot vraagstuk? Gezamenlijk iets doen in plaats van individueel?

IX Organisatorische aspecten Netwerkprogramma

Wat werkt stimulerend/beperkend voor de uitvoering van de programma activiteiten?

Wat zijn aanknopingspunten voor optimalisatie activiteiten?

Aan welke voorwaarden moet volgens de betrokkenen worden voldaan?

X *Specifiek aanvullend voor projectregisseurs*

Motivatie voor rol netwerkregisseur?

Wat verwacht je van rol? Wat verwacht je van veranderingen bij het netwerk?

Wat doe je, hoe geef je invulling aan ondersteuning (welke rol)? Wat komt daar uit?

Ervaringen met hernieuwde rol. Spanningsvelden, uitdagingen, lessen geleerd.

Contacten met het netwerk?

Wat gedaan op het gebied van: vraagarticulatie, formuleren plan

Ervaring met betrekking tot begeleiding, coaching, clusterbijeenkomsten, intervisie
bijeenkomsten: 2 juni, 8 sept?

Wat leer je hier van (PM&E), wat leert het programma ervan?

Waar is nog behoefte aan met betrekking tot ondersteuning?

Welke voorwaarden acht je essentieel om netwerken optimaler te ondersteunen?

Bijlage 2 Participatieve Monitoring & Evaluatie (PM&E)

Een mogelijke verder ontwikkeling zou zijn om actiebegeleidend onderzoek verder te ontwikkelen in de richting van participatieve monitoring en evaluatie (PM&E) binnen het Programma Netwerken in de Veehouderij, het onderzoeksproject en ook in de netwerken waarin de netwerkregisseurs actief zijn. Het gaat er dan niet alleen om dat er gekeken wordt naar wat er gemonitord wordt (in dit geval de inspanningen van het Programma Netwerken in de Veehouderij), maar het gaat er meer om wie er monitord en hoe verschillende aangelegenheden en interesses worden verwoord en beleefd door de betrokkenen. Het proces zelf wordt vormgegeven door de betrokken stakeholders die direct en indirect invloed hebben op de ontwikkelingsprocessen (door interventies) maar die ook beïnvloed worden door de ontwikkelingen (Estrella, 2000).

Er blijkt geen enkelvoudige definitie noch methodologie te bestaan van PM&E. Zo wordt PM&E ook wel beschreven als procesmonitoring, zelf-evaluatie, participatieve impact monitoring enzovoort (Estrella, 2000). Duidelijk is wel dat de drie concepten monitoren, evalueren en participeren centraal staan die ieder ook weer een eigen betekenis krijgen. Zie daarvoor figuur B1.1.

Concept	Definitie, kenmerken
Monitoring	Weten waar we staan Het observeren van verandering 'Kilometer' check Reguliere doorgaande waardering Routinematige reflectie Feedback
Evaluatie	Reflectieproces om terug en voorwaarts te kijken Waardering van prestatie/impact gedurende een langere periode Leren van ervaring Waarderen Prestatie beschouwing
Participatie in (M&E)	Gezamenlijk leren Democratische processen Gezamenlijke beslissingen nemen Co-ownership Wederzijds respect Empowerment

Figuur B1.1 Verscheidenheid aan definities van PM&E (Estrella, 2000)

PM&E wordt doorgaans gebruikt voor het meten van verandering als resultante van specifieke interventies. Het belangrijkste verschil is dat de stakeholders zelf betrokken zijn bij de ontwikkeling van indicatoren om verandering te meten en de evaluatie van de bevin-

dingen hieromtrent. PM&E kan gebruikt worden om project planning en organisatie te verbeteren. Tegenwoordig wordt PM&E veel gebruikt in de context van organisatie versterking en institutionele leerprocessen. PM&E wordt daarmee een benadering dat organisaties de mogelijkheid biedt om zicht te houden op hun eigen voortgang en daarmee erkenning krijgt op succes. Dit draagt bij aan het de mogelijkheden tot zelfreflectie en leren, welke op den duur weer bijdraagt aan de verduurzaming en effectiviteit van ontwikkelingsinspanningen. Ook wordt PM&E tegenwoordig wel gebruikt als bijdrage aan beleidsontwikkeling (Estrella, 2000).

Binnen PM&E kunnen verschillende aanpakken en methoden gebruikt worden. Te denken valt aan de Most-Significant-Change benadering, casestudie benadering, inclusief semi-gestructureerde interviews, ranking, mapping, story telling, enquêtes, enzovoort (Guijt, I., 2000 in: Estrella (eds.), 2000).

Het wordt duidelijk dat PM&E toegepast kan worden in verschillende contexten, het kan verschillende vormen aannemen, en wat er gemonitord en geëvalueerd gaat worden hangt af van de verschillende stakeholders en kan zelfs veranderlijk zijn in de loop van de tijd.

Een aantal vragen die voor bij het opzetten van PM&E beantwoord moeten worden zijn (aangepast aan Estrella, 2000, Leeuwis, 2004):

- Waarom willen we PM&E?
- Wat willen we PM&E?
- Voor wie willen we PM&E?
- Wie gaat PM&E? Wie is er betrokken?
- Hoe wordt PM&E gedaan? Welke fasering is er te onderscheiden? Welke methoden en technieken zijn te onderscheiden?
- Wanneer wordt er PM&E gedaan? Hoe vaak moet PM&E plaatsvinden?

Het uitwerken van dergelijk vraagstukken maken deel uit van het PM&E proces. Het moge duidelijk zijn dat het inbedden van PM&E in programma's of projecten een keuze inhoud. Daarvoor is de nodige organisatorische, institutionele en financiële ruimte nodig.

Het project "Kennis over Netwerken" is onderdeel van Verantwoorde Veehouderij, een onderzoeks- en ontwikkelprogramma gericht op vergroting van de maatschappelijke acceptatie van de veehouderij in Nederland. Dit programma wordt gefinancierd door het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit en wordt uitgevoerd door Wageningen Universiteit en Researchcentrum. Zie ook: www.verantwoordeveehouderij.nl en www.wur.nl



Verantwoorde Veehouderij