

Netwerken: hype of krachtig beleidsinstrument

Verslag workshop netwerken 23 februari 2007



Colofon

Uitgever

Animal Sciences Group , Wageningen UR
Postbus 65, 8200 AB Lelystad
Telefoon 0320 - 238238
Fax 0320 - 238050
E-mail info.po.asg@wur.nl
Internet <http://www.asg.wur.nl/po>

Redactie en vormgeving

Communication Services, Wageningen

Aansprakelijkheid

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

Opdrachtgever

Teun Klumpers LNV-DL

Organisatie

Jan Vliet LNV-DK
Geert van der Peet WUR-ASG

Realisatie workshop

Arjan Lindenberg LNV-DK
Tarsy Lösbroek LNV-DK

Referaat

ISSN 1570-8632
Auteur Marcia Stienezen Animal Sciences Group, Wageningen UR
Titel Netwerken: hype of krachtig beleidsinstrument
Verslag workshop netwerken 23 februari 2007

Inhoudsopgave

Voorwoord	4
1. Inleiding	5
2. “Netwerken”; bevindingen uit de interviews	6-7
3. Beleidskracht van kennisnetwerken; resultaten van opdracht.....	8-10
4. Keuze van kennisinstrumenten; resultaten van opdracht.....	11-14
5. Aansturing van kennisnetwerken; resultaten van opdracht.....	15-17
6. Leerpunten/inzichten met betrekking tot “netwerken”	18-19
7. Conclusies	20

Bijlagen

Bijlage 1	21
Bijlage 2	22-23
Bijlage 3	24-43
Bijlage 4	44-54
Bijlage 5	55-56

Voorwoord

Vorig jaar is er een bijeenkomst geweest over netwerken. Ik begreep dat de uitkomst daarvan was: "Netwerken, dat is een goed instrument".

Dus waarom nu bij elkaar gekomen? Omdat ik nog veel vragen had over netwerken, zoals: zijn er niet wat veel netwerken? Weten we dat eigenlijk wel van elkaar? Waar zijn ze precies voor? Wat willen we met die netwerken? Nuttig voor wie en voor hoe lang?

Mijn perceptie is dat er ten aanzien van het doel van netwerken minstens drie verschillen zijn. Soms gaat over het implementeren van beleid, soms over het verspreiden/toetsen van kennis en soms over het op gang brengen van innovaties.

Ook de omvang, de permanentie van netwerkers en de sturing van de netwerken verschillen nogal van elkaar. Voor een instrument heb je bepaalde algemene richtlijnen. Dat lijkt bij netwerken niet zo te zijn.

Er zijn bijna vaste netwerken en tijdelijke netwerken. Er zijn netwerken die min of meer gestuurd lijken te worden vanuit de clusterbesturen, maar ook netwerken die (direct) vanuit het beleid worden bestuurd. En er zijn netwerken die helemaal niet bestuurd lijken te worden. Daarnaast zijn er netwerken die als additionele projecten worden ondersteund en er zijn netwerken die in een BO-programma zijn opgenomen. Bovendien komen er binnenkort ook netwerken als gevolg van een netwerkende regeling die we dit jaar gaan openstellen. Wat is het beeld op dit punt?

Kortom: we hebben in principe een belangrijk instrument in handen. Een instrument waarmee je LNV een rol geeft en dus dicht bij de praktijk blijft staan. Maar we hebben bij dat instrument wel heel veel vragen. Netwerken: wat willen we er nu precies mee en halen we er wel alles uit wat er in zit?

Ik denk dat we met min of meer dezelfde bedoelingen die netwerken hebben ingericht en ermee aan de gang zijn gegaan, maar dat het in de loop van de tijd toch uit elkaar is gegroeid en er misschien toch grotere verschillen zitten tussen de doelstellingen dan we denken. Het lijkt me nuttig om daarover van gedachten te wisselen en wat is de belangrijkste vorm als we zouden moeten kiezen!

Er komt weer een kaderbrief waarin we keuzes moeten maken. Daarom is dit een goed moment dat we bij elkaar zitten.

Ik denk dat we de resultaten van vandaag ook heel snel kunnen en moeten gebruiken om de juiste dingen in die kaderbrief te plaatsen, waar het de netwerken betreft. Dat zou onder andere kunnen zijn het apart zichtbaar maken van de netwerken. Het is een ander instrument, het is geen beleidsondersteunend onderzoek. Misschien moeten we ook maar eens helder maken dat dat zo is en netwerken een plek geven die het toekomst.

Teun Klumpers

1. Inleiding

LVN is ervan overtuigd dat netwerken een goed instrument is. Maar LVN vraagt zich af wat ze wil met netwerken en haalt ze er wel uit wat er in zit?

De specifieke vragen met betrekking tot netwerken zijn:

- welke bijdrage kunnen netwerken leveren aan het realiseren van de beleidsdoelstellingen, in welke fase van de beleidscyclus en wat gaat er mis als we stoppen met deze netwerken?
- welke meerwaarde hebben netwerken ten opzichte van andere kennisinstrumenten?
- Hoe kunnen we netwerken zo effectief en efficiënt mogelijk inzetten (sturing, financiering, aanbod/vraag gestuurd). Welke tools hebben wij daarvoor of hoe zouden we die tools daarvoor kunnen ontwikkelen?

Om deze vragen te beantwoorden heeft LVN in samenwerking met WUR op 23 februari 2007 de workshop “Netwerken: Hype of krachtig beleidsinstrument” gehouden. De deelnemers aan de workshop hebben in hun werk op de een of andere manier te maken met netwerken.

Van vier verschillende netwerken werden eerst de LVN-opdrachtgever en de uitvoerend projectleider 15 minuten geïnterviewd over een van tevoren ingevulde factsheet.

Vervolgens werkten de deelnemers in groepjes vragen uit over:

- beleidskracht van kennisnetwerken
- keuze van kennisinstrumenten
- sturing van kennisnetwerken

Als afsluiting van de workshop werd aan de individuele deelnemers gevraagd de onderstaande zin aan te vullen:

“Het allerbelangrijkste inzicht/leerpunt dat ik in dit gelegenheidsnetwerk van 23 februari 2007 heb opgedaan is

Het volledige programma en de deelnemerslijst staan respectievelijk in bijlage I en bijlage II.

In dit verslag geven we een samenvatting van de interviews van de vier verschillende netwerken, de uitgewerkte vragen en de aangevulde zin. Daarna staan in de conclusies de hierboven geformuleerde vragen beantwoord.

De volledige informatie gegeven in de interviews, de uitgewerkte vragen en de ingevulde briefjes zijn te vinden in de bijlagen.

2. “Netwerken”; bevindingen uit de interviews

Uit de presentaties en interviews die we hielden met de vier projectleiders en opdrachtgevers van de netwerken “Telen met Toekomst”, “Koeien en Kansen”, “Biologisch Bedrijven Netwerk” en “Netwerken in de Veehouderij”, bleek dat deze netwerken zeer divers zijn van opzet (zie bijlage 3 voor volledige tekst interviews en factsheets). Dit betreft aansturing van LNV, financiering, aantal deelnemers, rollen van de deelnemers enz.

Dit is terug te leiden naar het beleidsdoel (de opdracht van het netwerk), en de omgeving waarin men netwerkt (bestaande structuren, betrokken partijen en hun rollen posities enz.).

Zo wordt de opzet van het netwerk “Telen met Toekomst” mede bepaald door de organisatie van de gewasbeschermingsmiddelen en gebruikende sectoren. De opzet van het “Biologisch Bedrijven Netwerk” is mede bepaald door de organisatie van de biologische sector. Deze factoren bepalen tevens het budget en de rollen van alle partijen in een netwerk, dus ook de rol van LNV in de aansturing. Zo stuurt bijvoorbeeld opdrachtgever Cindy van den Boom direct het netwerk “Koeien en Kansen” aan door contact met de projectleider, terwijl de deelnemers van het “Biologisch Bedrijven Netwerk” sturingsbeslissingen nemen, waarbij opdrachtgever Sabine Pronk monitort en pas zal ingrijpen als men van de doelen afwijkt.

Hoe bepalend de opdracht is voor de rollen in een netwerk blijkt uit hoe men in het netwerk “Telen met Toekomst” en in

“Netwerken in de Veehouderij” omgaat met deelnemers. Wanneer in “Telen met Toekomst” een deelnemer stopt, wordt een nieuwe geworven. Wanneer in “Netwerken in de Veehouderij” een deelnemer afhaakt, wordt geen nieuwe gezocht. Het netwerk “Koeien en Kansen” daarentegen draait al heel lang met dezelfde deelnemers, omdat het doel van dit netwerk is om te kijken hoever op bedrijfsniveau de mineralenstromen geoptimaliseerd kunnen worden.



Netwerken in Telen met toekomst



3. Beleidskracht van kennisnetwerken; resultaten van opdracht

Netwerken zijn beleidskrachtig* omdat zij een rol spelen bij

- beleidsvorming en beleidsondersteuning (zie kader 1)
- kennisontwikkeling en kennisbenutting (zie kader 2)
- benodigde processen faciliteren (zie kader 3)

Bij deze drie rollen zijn risicofactoren geformuleerd die afbreuk doen aan de beleidskracht van netwerken (zie kader 4).

De deelnemers aan de workshop hebben in groepjes vraag 1 en vraag 2 beantwoord. Op basis hiervan is de conclusie geformuleerd. Bijlage 4 geeft de vragen en de antwoorden per groep.

Argumenten ter ondersteuning beleidskracht kennisnetwerken bij beleidsvorming en -ondersteuning

- Beleid steviger onderbouwd
- Kraamkamer voor nieuw beleid/samen ontwikkelen
- Knelpunten worden duidelijk bij voorlopers
- Beleidsmensen ontvangen gerichte signalen om belemmeringen weg te nemen
- Breder draagvlak voor complexe vraagstukken
- Past bij "van zorgen voor naar zorgen dat"
- Geloofwaardigheid NL aanpak/probleemstelling bij EU

Kader 1

Argumenten ter ondersteuning beleidskracht kennisnetwerken bij kennisontwikkeling en -benutting:

- Ontmoeten rond thema, kennis genereren
- Netwerk is kennisversneller
- Kennisco-creatie, versnellen innovaties
- Combineren van wetenschappelijke en praktische kennis
- Vertaling van kennis naar praktijk beter
- Kennisbenutting verbeteren zodat vragers en aanbieders elkaar ontmoeten
- Financiële bijdrage bedrijfsleven aan kennisontwikkeling/kennisdoorstroming

Kader 2

Argumenten ter ondersteuning beleidskracht kennisnetwerken bij proces netwerken:

- Bundelen van krachten
- Bij doel innovatie belangrijke voorbeeld-functie
- Netwerk als inspiratiebron voor anderen
- Schept mogelijkheden risicovolle interventies te proberen (leereffect belangrijk)
- Zelfredzaamheid bevorderend
- Sturen op energie
- Samenwerking stimuleren
- Regionale inbedding/samenwerking tussen lokale overheden
- Verbinding met onderwijs versterken
- Coalitievorming tussen stakeholders
- Oplossingen maatwerk
- Proces lukt altijd
- Gerichte attentie mogelijk
- Direct contact mogelijk tussen ondernemer en beleidsmedewerker
- Hoge doelgerichtheid (direct ondernemer)
- Neemt LNV werk uit handen (instrument om beleid uit te leggen)
- LNV laat betrokkenheid zien (goed voor imago)

Kader 3

Risico's die afbreuk doen aan beleidskracht kennisnetwerken bij beleidsvorming en -ondersteuning:

- Beleidsmakers maken van de ervaring een norm
- Beleidseffect niet/moeilijk meetbaar
- Sturingskracht gering

- Onvoldoende afweging beleidsinstrument
- Relatie tussen beleid en ondernemers diffuus
- Niet kostenefficiënt
- Niet effectief (kleine omvang)

Risico's die afbreuk doen aan beleidskracht kennisnetwerken bij proces netwerken:

- Beleidsmakers maken van de ervaring een norm
- Omvang netwerk verschilt per doelgroep. Voor innovatie is een grote groep "dood in de pot".
- Netwerk door proces dat ondernemers doormaken niet/moeilijk te verbreden
- Te veel iets tussen onderzoekers en ondernemers (beleid niet betrokken)
- Ondernemers pampieren (typisch LNV?)
- Achteroverleunen bedrijfsleven t.a.v. financiering
- Relatie tussen beleid en ondernemers diffuus (maar beter dan niets, kan nog beter)
- Afbreukrisico hoog

Risico's die afbreuk doen aan beleidskracht kennisnetwerken bij kennisontwikkeling en -benutting:

- Oliviekleverking beperkt? Wisselt per structuur per netwerk.
- Outsiders worden niet bereikt (oliviekleverking beperkt)

Kader 4



Netwerken in de Veehouderij



4. Keuze van kennisinstrumenten; resultaten van opdracht

Met de onderstaande punten kan DL afwegen welk kennisinstrument het beste is om beleid te implementeren.

1. Is kennis direct toepasbaar én communiceerbaar?
2. Enkel bij maatschappelijke relevantie
3. Zijn beleidsdoelen helder/concreet/meetbaar (wet - regel)
4. Mate van draagvlak voor beleidsopgave
5. Rol LNV in proces (borgen/faciliteren/ontwikkelen)
6. Veranderopgave voor stakeholders/ondernemers (complexiteit, risio's, afhankelijkheid van "derden", ingrijpen in bedrijfsprocessen)
7. Structuur van de omgeving waarin stakeholders/ondernemers opereren

Kennisinstrumenten zijn o.a. demonstratieprojecten, praktijknetwerken (let op benaming in relatie met doel), voorlichten, onderzoek en onderwijs/cursus.

De deelnemers aan de workshop hebben in groepjes vraag 3 en vraag 4 beantwoord. Op basis hiervan is de conclusie geformuleerd. Bijlage 4 geeft de vragen en de antwoorden per groep.

Kader 1 geeft aan welke afwegingen tot nu toe in de praktijk zijn gemaakt om een kennisnetwerk in te zetten.

Onderstaande afwegingen speelden in de praktijk een rol om kennisnetwerken in te zetten.

- Netwerken in de veehouderij: primair van zorgen voor naar zorgen dat; beweging op gang brengen voor duurzame veehouderij.
- Netwerken in de veehouderij: minister Veerman geloofde sterk in netwerken.
- Netwerken in de veehouderij: WUR uitdagen om verbinding met praktijk en andere partijen (onderwijs, overheden, stakeholders) te leggen.
- Koe en wij: imago behouden, sector moet eigen verantwoordelijkheid nemen
- Telen met toekomst: articulatie van onderzoeksvragen, efficiency/groeperen van subsidieaanvragen, positieve impuls vanuit de overheid.
- Waardewerken: hoe krijgen we meer kennis over multifunctioneel uit ondernemers?
- Waardewerken: wat betekent het voor beleid (signalen /beleidsproces versnellen)
- Waardewerken: waarde voor samenleving.
- Waardewerken: multifunctioneel is heel divers. Meer leren van elkaar.
- Waardewerken: organiseren van belangenbehartiging voor multifunctionele ondernemers
- Waardewerken: katalysator
- Waardewerken: meer kansen laten zien/inspireren
- Gedragverandering bereiken
- Doelen bereik je niet altijd met norm/regel. Voorbeeld nodig/sociale functie/vrees wegnemen.
- Beschermd experimenteren
- Sturen onderzoeksagenda. Vraag (achter de vraag) scherper krijgen
- Slinger geven aan bepaalde ontwikkeling
- Wanneer niet bekend is hoe een gewenste richting op gestuurd kan worden
- Komen tot convenant
- Uitvoeren convenant

Kader 1

- MiLQ2: Compleet netwerk (niet alleen veehouders)
- MiLQ2: Mogelijkheid om toezicht op controle toe te passen
- MiLQ2: Ook omgeving betrokken
- MiLQ2: Streeft maatschappelijk doelen na (bovenwettelijkheid)
- MiLQ2: Goedkoop (alleen tijd vanuit LNV, ook POP)
- Gerichte beleidsdoelen bereiken
- Soms herstellen verstoorde verhoudingen
- Overbruggen kloof tussen vraag en aanbod
- Vraagarticulatie vanuit praktijk
- Overheden op verschillende niveaus bij elkaar brengen
- Locale complexiteit voor beleid vaak niet te overzien, samenwerking organiseren
- Gedragverandering bereiken
- Doelen bereik je niet altijd met norm/regel. Voorbeeld nodig/sociale functie/vrees wegnemen.
- Beschermde experimenteren
- Sturen onderzoeksagenda. Vraag (achter de vraag) scherper krijgen
- Slinger geven aan bepaalde ontwikkeling
- Wanneer niet bekend is hoe een gewenste richting op gestuurd kan worden
- Komen tot convenant
- Uitvoeren convenant
- MiLQ2: Compleet netwerk (niet alleen veehouders)
- MiLQ2: Mogelijkheid om toezicht op controle toe te passen
- MiLQ2: Ook omgeving betrokken
- MiLQ2: Streeft maatschappelijk doelen na (bovenwettelijkheid)
- MiLQ2: Goedkoop (alleen tijd vanuit LNV, ook POP)
- Gerichte beleidsdoelen bereiken
- Soms herstellen verstoorde verhoudingen
- Overbruggen kloof tussen vraag en aanbod
- Vraagarticulatie vanuit praktijk
- Overheden op verschillende niveaus bij elkaar brengen
- Locale complexiteit voor beleid vaak niet te overzien, samenwerking organiseren

Kader 1



Proeftuin Zwaagdijk

Netwerken in Biologisch bedrijvennetwerk



Uit Beeldbank Biologica

5. Aansturing van kennisnetwerken; resultaten van opdracht

De aansturing van elk kennisnetwerk is specifiek en afhankelijk van de doelstelling/beleidsopgave die gerealiseerd moet worden.

LNV kan sturen met

- monitoring en evaluatie (zie kader 1)
- financiële middelen (zie kader 2)
- de opzet van netwerken (zie kader 3)
- de positionering van netwerken als beleidsinstrument binnen LNV (zie kader 4)

De deelnemers aan de workshop hebben vraag 5 beantwoord. Op basis hiervan is de conclusie geformuleerd. Bijlage 4 geeft de vragen en de antwoorden per groep.

Monitoring en evaluatie

- Formuleer resultaten in termen van benutting en impact (GLM's monitoren en evalueren)
- GO/NO GO (met evaluatie/bijsturing mogelijkheid)
- Beleidscyclus: ex-ante evalueren, evalueren beleidsdoelen, ex-post evalueren
- Van belang is heldere doelstelling door opdrachtgever

Kader 1

Financiering

- Geld (wie betaalt bepaalt; condities vastleggen)
- Sturing met geld (o.a. rol van mede financiers, voorwaarden voor verstrekken financiering)
- Eenduidige administratie en financieringsstructuur (heel verschillende partijen: onderzoek, onderwijs, andere financiële bronnen). Nu te complex.
- Zelfsturing door mee-investeren sector. Netwerk met verantwoordelijkheid bij sector (b.v. KodA) moet niet op technisch inhoudelijke doelen gericht zijn, maar op het proces (toets juridische eisen, maximale verantwoordelijkheid bij sector). Eigen middelen (geld!) nodig. Wel GO/NO GO met criteria afhankelijk van het netwerk.

Kader 2

Opzet netwerk

- Sturen op doelen (uitvoering aan andere partijen overlaten, wel sterk betrokken zijn, alleen ingrijpen als het mis gaat)
- Belang van aansturing door beleidsmedewerker (benadrukken en continuïteit van relaties door MT)
- Stuurgroep en begeleidingsgroep
- Communicatie en afspraken (verantwoordelijkheidsverdeling, duidelijke opdracht (SMART), investeren in start verdient zich terug in resultaat).
- Zelfsturing door mee-investeren sector. Netwerk met verantwoordelijkheid bij sector (b.v. KodA) moet niet op technisch inhoudelijke doelen gericht zijn, maar op het proces (toets juridische eisen, maximale verantwoordelijkheid bij sector. Eigen middelen (geld!) nodig. Wel GO/NO GO met criteria afhankelijk van het netwerk.
- Participatie van beleid, omdat je snel wilt schakelen om dynamisch beleid te kunnen maken.
- Rol bij vaststellen programma (doelen en activiteiten)
- Mede richten op zelfdragende organisatie: van begin af aan continuïteit in de planning meenemen.
- Van belang is heldere doelstelling door opdrachtgever
- Van belang is trekkracht van projectleiding

Kader 3

Netwerken positie geven als beleidsinstrument bij LNV

- Organiseer meer interacties tussen (beleids)instrumenten (zowel kennis als beleid)
- Organiseer gehele kennisketen mbt beleidsdossiers
- Organiseer het leren van netwerken (DL en DK samen)
- Betrokkenheid; van zorgen voor naar zorgen dat

Kader 4



Netwerken in Telen met toekomst



6. Leerpunten/inzichten met betrekking tot “netwerken”

- Netwerken zijn geen hype maar krachtige beleidsinstrumenten voor complete veranderingen, waar draagvlak essentieel is.
- Netwerken voor het bereiken van beleidsdoelen kunnen heel effectief zijn, mits ze als instrument weloverwogen en geargumenteed worden ingezet en alle aspecten vooraf goed helder en evalueerbaar zijn gemaakt.
- Netwerken vergroten vertrouwensrelatie waardoor beleidsimpassen geslecht kunnen worden.
- Bij de start van een netwerk een bewuste keuze en strategie neerzetten over te bereiken doelen m.b.t. zelfvoorziening (= € !) door sectoren (en andere samenwerkingspartners). Bepaald ook mede het beleidsinstrumentarium: BO-aanbesteding of nieuwe subsidiekanalen netwerken.
- Dat beleidsmedewerkers de beleidsdoelstelling moeten verwoorden en de uitwerking aan een tussenorganisatie moeten overlaten.
- Goede evaluatie is per netwerk nodig: beleidsdoelstelling, effecten, kosteneffectiviteit. Enorme diversiteit maakt object en effectiviteitsmeting door LNV moeilijk.
- Netwerken vragen SMART-afspraken.
- Kennisnetwerken zijn heel divers in doelen en aanpak, maar dat is juist goed gezien de verschillen in beleidsdoelen en sectoren.
- Elk netwerk staat op zich.
- Netwerken is een containerbegrip, wat splitsing behoeft.
- LNV (DK/DL) kan/moet netwerken verder professionaliseren en systematiseren. Denk aan inzet van checklist als kennisinstrument, goed netwerkschap, competentieontwikkeling bij LNV-ers en betrokkenen of van zorgen voor, naar zorgen dat.
- Laat netwerken (organisatie, opzet enz.) van elkaar leren. DK en DL kunnen vanuit hun doelstelling de afstemming van onderling (bestaande) netwerken nog beter inzetten met uiteindelijk nog meer meerwaarde / effectiviteit.

Deze leerpunten/inzichten zijn geformuleerd door de deelnemers aan de workshop als aanvulling op de zin “Het aller belangrijkste inzicht/leerpunt dat ik in dit gelegenheidsnetwerk van 23 februari 2007 heb opgedaan is

De volledige informatie is te vinden in bijlage 5.



Netwerken in Koeien en Kansen



7. Conclusies

- Netwerken kunnen een bijdrage leveren aan het realiseren van de beleidsdoelstellingen. Welke bijdrage is afhankelijk van de opzet van het netwerk en het specifieke beleidsdoel.
- Netwerken kunnen een bijdrage leveren in elke fase van de beleidscyclus: van beleidsontwikkeling tot beleidsimplementatie.
- Wanneer men lopende netwerken stopzet, zullen de hierop afgestemde beleidsdoelen niet of minder snel gehaald worden om verschillende redenen.
- De meerwaarde van netwerken ten opzichte van andere kennisinstrumenten is dat ze
 - een rol kunnen spelen bij de ontwikkeling en implementatie van beleid
 - een rol kunnen spelen bij de ontwikkeling en benutting van kennis
 - benodigde processen kunnen faciliteren
- Netwerken kunnen zo effectief en efficiënt mogelijk worden ingezet door
 - het gebruik van monitoring en evaluatie
 - sturing met financiële middelen
 - sturing door de opzet/organisatie van netwerken
 - de professionalisering van netwerken als beleidsinstrument binnen LNV

Bijlagen

Bijlage 1

Programma

23 februari 2007 workshop netwerken

09.15 uur	Ontvangst	
09.30 uur	Opening • Aanleiding en doelen • Opzet programma	Teun Klumpers
09.45 uur	Analyse en verdieping van enkele netwerken dmv: • flitspresentaties • interviewsessies met opdrachtgever (LNV) en opdrachtnemer (WUR-DLO)	Arjan Lindenbergh Tarsy Lössbroek
11.00 uur	Pauze	
11.15 uur	Thematische groepsgesprekken • beleidskracht van kennisnetwerken • keuze van kennisinstrumenten • sturing van kennisnetwerken	Gespreksleiders en rapporteurs
12.30 uur	Flappenmarkt met broodjes	allen
13.00 uur	Invullen vraag	allen
13.30 uur	Einde	Arjan Lindenbergh Tarsy Lössbroek

Bijlage 2

Deelnemerslijst

1	Barel, Kees	LVN-DL
2	Bergevoet, Ron	WUR-LEI
3	Boom, Cindy van den	LVN-DL
4	Bruins, Pim	LVN-DK
5	Germs, Frits	LVN-DL
6	Gielen, Jaap	WUR-ASG
7	Gonggrijp, Hans	LVN-DL
8	Klink, Ed van	LVN-DK
9	Klumpers, Teun	LVN-DL
10	Leferink, Jenneke	LVN-DK
11	Leinarts, André	LVN-DL
12	Lindenbergh, Arjan	LVN-DK
13	Lossbroek, Tarsy	LVN-DK
14	Meeuwsen, Edwin	LVN-DVIS
15	Meijer, Ben	WUR-PPO
16	Monteny, Arjan	AKK
17	Munters, Peter	LVN-DL
18	Noteborn, Hub	VWA
19	Oprel, Leo	LVN-DK
20	Peet, Geert van der	WUR-ASG
21	Peters, Ineke	LVN-DL
22	Potters, Jorieke	WUR-PPO
23	Pronk, Sabine	LVN-DL
24	Reerink, Wilma	LVN-DL
25	Reus, Joost	LVN-DRZ
26	Santen, Jacintha	LVN-DL
27	Schie, Renè van	LVN-DK

28	Schmeitz, Peter	LVN-DL
29	Schollaart, Hans	LVN-DL
30	Schoumans, Oscar	WUR-Alterra
31	Schroën, Frits	LVN-DK
32	Stegmann-Rodenburg, Celia	LVN-DL
33	Stienezen, Marcia	WUR-ASG
34	Streefland, Bram	LVN-DRZ
35	Tan, Louise	LVN-DL
36	Valstar, Marien	LVN-DL
37	Visser, Andries	WUR-PPO
38	Vliet, Jan van	LVN-DK
39	Vogelezang, José	WUR-PPO
40	Vrolijk, Maarten	WUR-ASG
41	Wijnands, Frank	WUR-PPO
42	Wijnboom, Jan van de	LVN-DL
43	Winden, Aad van	LVN-DK
44	Wissen, Koos van	LVN-DL
45	Zaalmink, Wim	WUR-LEI

Bijlage 3

Overzicht van interviewrondes, factsheets en interviews

De interviews zijn in ruwe versie weergegeven.

Overzicht van interviewrondes

Netwerk	LNV	DLO	Interviewer
1. Telen met Toekomst	Hans Schollaart	Frank Wijnands	Tarsy
2. Koeien en kansen	Cindy van den Boom	Jaap Gielen	Arjan
3. Bedrijfsnetwerken biologische landbouw	Sabine Pronk	Arjan Monteny	Tarsy
4. Netwerken in de Veehouderij	Wilma Reerink	Maarten Vrolijk	Arjan

Telen met Toekomst

Opdrachtgever LNV: Hans Schollaart

Projectleider WUR: Frank Wijnands

Factsheet telen met toekomst

1. Grootte van het netwerk	Toename -afname -stabiel	Ca. 230 stakeholders, groeiend! 400 ondernemers in studiegroepen
2. Looptijd		2003-2007
3. Jaarbudget LNV		2.770 keuro excl btw
4. Kosten voor deelnemers	Bijdrage	Tijd, deels registratie, medewerking aan demo's etc
	bonus	Kennis en ervaring, netwerk
5. #Contactmomenten beleid en WUR		Convenant gewasbescherming (1x/jaar), bilateraal en via stuurgroep (2x/jaar)
6. #Contactmomenten en netwerk		Beleidstafels, bezoek bijeenkomsten, uitkomsten
7. Grootte achterliggende netwerk		Olievelekwerking groot, coalitievorming

Toelichting Frank Wijnands op Factsheet

De basis voor het behalen voor onze doelen leggen we in het toetsen en beproeven van moderne kennis over die gewasbescherming en bemesting in samenwerking met 35 groepen ondernemers in de belangrijkste sectoren en regio's in Nederland. Daar participeren dus in totaal meer dan 400 ondernemers om samen die moderne kennis op de pijnbank te leggen. Daaruit halen wij dan informatie welke methoden haalbaar en effectief zijn voor toepassing in de brede praktijk. Dat als startpunt nemen die kennis en ervaring gebruiken we om het gesprek aan te gaan met de belangrijkste stakeholders in de netwerken van de ondernemers in die regio's om, rekening houdende met hun belangen, tot gezamenlijke activiteiten te komen om te werken aan de verduurzaming van bemesting en gewasbescherming in de praktijk. Daar zijn we nu zo'n drie jaar mee bezig. We hebben een netwerk opgebouwd in de regio van zo'n 230, misschien nog wel meer, verschillende stakeholders, uiteenlopend van toeleverende industrie tot en met belangenorganisaties, en met die stakeholders samen hebben we honderden activiteiten ondernomen die bijdragen aan die gewenste kennisverspreiding en toepassing in de bredere praktijk.

Interview

Factsheet, looptijd 2007, 1e vraag is richting het beleid, die het netwerk financiert.

Heeft het opgeleverd wat je ervan had gehoopt?

Ja, zeker.

Wat heeft het opgeleverd?

Het heeft zichtbaar gemaakt, in heel technische zin op bedrijfsniveau wat je met geïntegreerde gewasbescherming kan. Dat heeft het systeem zichtbaar gemaakt hoe dat je het ook zichtbaar kan maken. En zeker niet het onbelangrijkste is dat het op convenantsniveau, want dit hele netwerk is ingebouwd wat betreft gewasbescherming in het afsprakenkader gewasbescherming, conventanten gewasbescherming. Daar is op bestuurlijk en ambtelijk niveau een gesprek op gang gekomen, uitgaande van de nota duurzame gewasbescherming, en wat we nu de laatste maanden / het laatste jaar merken is dat het gesprek doorgezet wordt op een bedrijfsniveau in de regio's bij de sectoren.

Hoe merk je dat?

Dat merken wij uit de feedback die we krijgen, zeg maar in het bestuurlijk overleg, met de minister en bestuurders en op het ambtelijk overleg. en zegt dit is een manier om met elkaar te kijken hoe we met geïntegreerde gewasbescherming, als techniek, in al die sectoren kunnen bevorderen en verder kunnen brengen.

Destijds hebben jullie gekozen om dit te financieren. Ik zie hier staan, als het goed is, bijna 3 miljoen euro. Wat voor afwegingen hebben jullie toen gemaakt om voor deze problematiek, geïntegreerde gewasbescherming, om hiervoor een kennisnetwerk in de

benen te hijsen? Wat waren de afwegingen?

Bij het maken van het convenant kwam naar voren dat er heel veel kennis beschikbaar was, maar dat het niet altijd op de goede plek terecht kwam. Er is toen afgesproken dat LNV zou faciliteren om die kennisdoorstroming te verbeteren. En toen zijn we bij het uitwerken van het convenant gekomen dat we daar een praktijknetwerk daarvoor te gaan benutten.

Is er nog iets geweest van een soort risico?

Dat toen bedacht is: zullen we dat wel doen want er zitten ook nadelige kanten aan om het op deze manier te doen. Of was het allemaal zo van: nee, dit is de enige manier waarop je je doelen kunt bereiken, het moet via een kennisnetwerk.

Daar was geen discussie over. Wel over hoe je het dan in gaat richten, hoe dat je het optimaal kunt doen. Maar het was geen discussie over het wel of niet met de praktijk doen.

Betekent dat dan ook, want het loopt nu af in 2007, dat je zegt het moet gewoon verlengd worden, zo zonneklaar?

Nee, dat is niet zo zeker.

Nee, maar dat je het zou willen?

Het levert op wat we gehoopt hadden. Het heeft goed gewerkt. Het was eigenlijk het enige middel, toen geen discussie. Ik denk dat we nog eens heel goed, gewoon kritisch tegen het licht moeten houden of we nog steeds op de goede weg zijn. Of dat we de schroefjes toch nu misschien in een iets andere stand moeten zetten zodat het nóg beter gaat.

Wat zou nog beter kunnen, uit ervaringen tot nu toe? Misschien kun je er één ding uitlichten. Wat valt een beetje op, dat je zegt dat kan anders?

Wat goed op gang komt is het gesprek tussen de overheid en het bedrijfsleven. Want natuurlijk het gewasbeschermingsbeleid dat bij het vorige kabinet natuurlijk helemaal gestrand was merk je dat er nu weer enigszins wat vertrouwen gaat ontstaan. Je bent nu in de fase, we zijn goed in gesprek, we hebben dingen gerealiseerd die kunnen en wat je nu eigenlijk nog goed wilt gaan zien is datgene wat ook daadwerkelijk breed wordt benut vanuit het praktijknetwerk in de praktijk.

Is dat een olievlekwerking?

Ja.

Je zegt de olievlekwerking is groot. Kun je daar iets over vertellen hoe zich dat manifesteert? Hoe kwam je tot de conclusie dat de olievlekwerking groot is?

Kennisspoor is één, dat is eigenlijk misschien wel de eenvoudigste omdat je gewoon kennis kunt beproeven, je kunt het testen, je kunt er achter komen wat wel of niet werkt in de brede praktijk. Ik denk dat dat wel heel belangrijk is. Maar in de verspreiding gaat het vooral om de samenwerking met stakeholders. En bij de stakeholders is het een kwestie van een dialoog aangaan, samen vertrouwen opbouwen. Dat wij ook in staat zijn als kennispartij die in al die regio's actief is. Om ook zorgvuldig om te gaan met hun belangen. En op het moment dat blijkt dat je met hun belangen goed omgaat, en die een goede plek kunt geven, kun je met elkaar naar win-win situaties toe.

Wat is het belang van een actor om actief te zijn op het terrein van duurzaamheid. Wat heeft een gewasbeschermingshandelaar aan het uitdragen van activiteiten op het terrein van duurzaamheid. Wat kan hij daarmee voor zichzelf bereiken? Naarmate de dialoog meer gestalte krijgt, ontdekken we steeds meer haakjes waarmee je die win-win situaties aan kunt creëren, waardoor je gemeenschappelijke activiteiten gaat uitvoeren die gedragen worden door de actoren. En wat we dan merken van die olievlekwerking is dat naarmate je dat meer doet er ook steeds meer partijen naar ons toekomen. En eigenlijk het vertrouwen uitstralen, ons die plek ook gunnen en ons vragen om met hun samen activiteiten voor

Wat is nou de grote verklaring voor het feit dat het zo maar lukt om in die moeilijke problematiek van bestrijdingsmiddelen , met over het algemeen wat defensieve houding vanuit de ondernemers die niet met minder middelen toe moeten kunnen. Hoe is het jullie gelukt dat vertrouwen....., wat is jullie succesaanpak?

De basis daarvoor is natuurlijk al gelegd bij het convenant gewasbescherming.

Dat is iets bestuurlijks.

maar dat betekent wel dat partijen al met elkaar een zeker vertrouwen hebben uitgesproken.

Maar ondernemers die het moeten doen op hun bedrijf. Ik kan me voorstellen dat het voor hen toch iets anders ligt.

Ja, de doorwerking van die afspraken op landelijk niveau naar al die aangesloten orga-

nisaties, inclusief ondernemers, is natuurlijk de moeilijkheid van het verspreiden van landelijke afspraken tot in de fijnmazigheid van de uitvoering. Ik denk dat wij daar een heel belangrijke schakel in kunnen zijn, omdat we de praktijk kennen, de sector kennis hebben, de expertise hebben, netwerken bezitten en via makelen en schakelen partijen met elkaar samen dingen kunnen laten doen waardoor eigenlijk de landelijke afspraken handen en voeten tot in de praktijk krijgen. Dat is gewoon een kwestie van opbouwen van vertrouwen.

En als jullie nou bijeenkomsten organiseren, heb je dan een hoge opkomst of zie je dat dat toeneemt per keer?

De truc is dat wij eigenlijk steeds minder, en dat is eigenlijk ook ons doel, bijeenkomsten zelf organiseren. Het gaat er om dat uiteindelijk, denken we dat de grootste impact op het handelen van de ondernemers, toch afkomstig is van de stakeholders er omheen. De toeleverancier, de adviseur, de mensen die invloed hebben op het denken en doen van ondernemers of die de setting bepalen waarin ze actief zijn. Dus alle activiteiten die we uitvoeren doen we eigenlijk in samenwerking met hun en liefst door de stakeholders zelf georganiseerd, want zij hebben een zakelijke of een belangenrelatie met ondernemers. Ondernemers komen op hun bijeenkomsten in veel grotere getale dan wanneer wij zelf iets organiseren.

Maar jullie zijn er wel bij?

Wij zijn er wel bij om de kennis te leveren om de bijeenkomsten helpen op te zetten.

Jullie hebben frequent contact, LNV financiert, jullie voeren uit, uitvoeringsprogramma, doelen, bla bla bla. Wat zijn de issues die vaak terugkomen tussen die twee partijen om het zo goed mogelijk te laten werken. Waar hebben jullie het meestal over?

Wat voor mij heel erg centraal staat is aanspreken op elkaars verantwoordelijkheid. Dat is ook het uitgangspunt in het convenant. Dat doe je op het bestuurlijke niveau, op het ambtelijk niveau, maar ook op projectniveau. Vanuit LNV heb je dan steeds de vraag van: wat wij nu heel hoog afspreken, werkt dat nu ook zo uit bij jou Frank? En waar loop je dan tegenaan? En waar werkt het niet? En wat moet ik nu meenemen naar het bestuurlijk overleg om te zorgen dat jij weer verder kan? Dat zijn vooral de onderwerpen waar wij het over hebben. En de sturing van het project door de stuurgroep met de convenantpartners, dat is inmiddels allemaal één, houdt gemotiveerd in en wat we ook heel graag willen is dat wij hen ook de sturing geven. En hoe organiseer je dat nu? Dat we niet als LNV sturen, maar dat we het als convenant sturen. Dat we als convenant richting geven. Als LNV volg je, monitor je wat er allemaal gebeurt in de loop van de jaren. Je probeert af en toe een schroefje beetje te verplaatsen. In feite verzorgen we, bij een project zijn we een soort waarnemingsorgaan geworden van de bereidwilligheid, de actiebereidheid, de houding en het gedrag van actoren in die fijnmazigheid in het veld. Dus in die zin kunnen we die terugkoppeling ook verzorgen naar de landelijk convenantpartners in de stuurgroep om daar ook aan te geven dat dit soort schakelingen

tussen landelijk niveau en regionaal niveau van tot hoe ver strekt de bereidwilligheid. En dat is ook een taak die we uiteindelijk voor ons weggelegd zien, is het bevorderen van het nemen van eigen verantwoordelijkheid door de partners zelf. Want uiteindelijk gaat de effectiviteit, dus de echte impact op de gedragshandeling van ondernemers, komt toch het meeste tot stand als de partijen er omheen vanuit hun eigen verantwoordelijkheid initiatieven nemen. En daartoe hebben ze eigenlijk veel meer mogelijkheden dan die ze tot nu toe benutten, maar om die te kunnen nemen moet er wel zo'n visie ontwikkeld worden wat zij met duurzaamheid hebben en hoe ze daar gevolg aan kunnen geven.

Welke mogelijkheden benutten ze dan niet?

Dat is voor iedere partij verschillend. Neem een gewasbeschermingshandelaar. Die kan natuurlijk kiezen om per definitie de meest duurzame methode aan te kaarten aan de keukentafel in het gesprek met de ondernemer. Daar kiest hij nu nog niet in alle gevallen voor. Hij heeft een heleboel opties, maar hij legt daar geen voorkeur bij. Die zou hij kunnen uitspreken.

Dus jullie proberen dat te beïnvloeden?

Wij proberen inderdaad in het totale proces te beïnvloeden dat die keuzes gemaakt worden in die richting. Want het is niet voor niets dat we onze basis hebben in het testen en beproeven. Als die methoden er haalbaar en effectief uit komen, dan is dat toch wel tamelijk robuust. En dan kun je ook tegen zo'n handelaar zeggen: waarom geef je daar nog geen preferentie aan bij het adviseren aan de keukentafel. Van belangenorganisa-

ties geldt, bijvoorbeeld voor LTO-organisaties, adresseer het duurzaamheidsprobleem of waterkwaliteitsknelpunten daadwerkelijk bij ledenvergaderingen en stel dan ook aan de orde welke oplossingsrichtingen er zijn. Dat gebeurt nog niet expliciet genoeg. Dat is de rol die we proberen te vervullen om te stimuleren dat die verantwoordelijkheid genomen wordt. En door ze te helpen kun je dat eerste stapje samen zetten. Dat vertrouwen opbouwen dat er dan niks fout gaat als ze dat doen.

Laatste slotvraag: Stel, met alle ervaringen die je nu op hebt gedaan in deze 4 jaar, stel dat je het opnieuw zou gaan doen, gaat opzetten. Wat is voor jou, Hans, nou het belangrijkste punt dat je anders zou gaan doen?

Voor het vervolg van 2007, moeten we weer besluiten gaan we dat weer doen, dan zou ik de betrokkenheid van het bedrijfsleven anders doen. En meer bij de voorbereiding er bij willen betrekken. Daarmee zeg ik niet dat het verkeerd gegaan is, want toen was de tijd er nog niet rijp voor, maar de tijd is er nu rijp voor om de betrokkenheid tot een convenant bij een volgende fase groter

Frank, ook voor jou die vraag. Met alles wat je geleerd hebt, wat zou je anders aanpakken?

Het is een doorstart en met die doorstart zou ik het accent nog verder verschuiven. We doen nu 60% aan kennisontwikkeling en 40% aan doorstroming of aan het bevorderen van je eigen verantwoordelijkheid wil ik eigenlijk naar 40 – 60. En direct intensiever aan de slag, als een soort aanjager, change

agent, dat toch nog sterker vorm geven, oliën machinerie voor die verschillende partijen, ze bij elkaar brengen voor gemeenschappelijke activiteiten, opzetten, coalitievorming. Je ziet vaak dat de werkelijkheid niet verandert als niet alle partijen hun rol daarin nemen. Eén partij alleen is meestal niet genoeg. Daar hebben we heel veel over geleerd, dus ik denk dan ook met kracht, dat direct voor een vervolg op door zou willen inzetten.

Hier laat ik het bij. Dank je wel Hans, dank je wel Frank.

Koeien en Kansen

Opdrachtgever LNV: Cindy van den Boom

Projectleider WUR: Jaap Gielen

Factsheet Koeien en Kansen

1. Grootte van het netwerk	Toename-afname - stabiel	Stabiel
2. Looptijd		1999 - 2009?
3. Jaarbudget LNV		800 k€ LNV (400 k€ PZ)
4. Kosten voor deelnemers	Bijdrage	Uren
	bonus	Onkostenvergoeding
5. #Contactmomenten beleid en WUR		Stuurgroep (2x) en Begeleidingscommissie (4x)
6. #Contactmomenten en netwerk		Adhoc (gem. minimaal 1x / jaar)
7. Grootte achterliggende netwerk		Olieverwerking groot

Toelichting van Jaap Gielen op Factsheet

Koeien & Kansen is een netwerk dat in 1999 al gestart is en een horizon heeft, op dit moment, tot 2009. Wellicht dat de uitkomst van vandaag het vraagteken weggehaald kan worden en de horizon nog verruimd kan worden. Ondertitel van het project is ontwikkeling duurzame melkveehouderij. Heel groot begrip, maar het komt er eigenlijk op neer dat 16 melkveehouders en het proefbedrijf De Marke de wetgeving, met name op het gebied van milieu, vroegtijdig implementeren en kijken naar de effecten om enerzijds wetgeving bij te stellen waarbij met name ook richting de sector de kosteneffectieve maatregelen die genomen kunnen worden door te sluiten. Dus enerzijds is het ook een stuk onderzoek om richting beleid aan te geven hoe effectief de wetgeving is, maar

aan de andere kant is het ook heel duidelijk communicatiegericht om de sector te voorzien van informatie kennis om de wetgeving kosteneffectief te implementeren. LNV is een belangrijke financier van het project, maar ook PZ, dat geeft dus ook aan dat de sector overtuigd is van de waarde van een project als Koeien & Kansen.

Interview

Cindy, als je het netwerk ziet, ben je blij met het netwerk?

Ik ben niet betrokken geweest bij de hele opzet van dit netwerk. Ik ben eigenlijk dit jaar min of meer in de stuurgroep en de begeleidingsgroep van het netwerk terechtgekomen. Voor mij was het dus echt de vraag, wat is er tot nu toe gebeurd, wat

kunnen we er mee vanuit het beleid en hoe zien we dat in de toekomst. Ik denk dat er in het verleden heel zorgvuldig om is gegaan met de keuze van dit netwerk, het is een klein netwerk, de bedrijven zijn zorgvuldig gekozen. Zoals Jaap al aangaf is er heel goed gekeken naar wetgeving, wat komt er aan de komende jaren en hoe gaan we daar met dit netwerk alvast op vooruitlopen. In dit netwerk komen heel veel regelgevingen bij elkaar. Ik denk dat we de afgelopen jaren de vruchten van dit netwerk al hebben geplukt in de zin van dat we richting Brussel al hebben kunnen aangeven dat we in aanmerking kwamen voor de derogatie, de hogere norm voor dierlijke mest op het bedrijf, waarbij we ook de milieunormen in acht hebben genomen. Door dit netwerk en het vele onderzoek dat is gedaan en de monitoring die al plaatsvond hadden we daadwerkelijk ook goede gegevens in handen om dat aan te tonen. Dus dat zie ik persoonlijk als een meerwaarde.

Ben je ook trots op dit netwerk?

Ik ben natuurlijk trots op dit netwerk door wat al tot stand is gekomen. Ik zou nog trotser zijn als we dus in de toekomst nog een aantal stappen gaan zetten. Verlenging van de derogatie naar de netrichtlijnen die er komen, naar .. , alles wordt op deze bedrijven verzameld. Waar ik extra trots op ben is dat de kennis die er al is verzameld op de bedrijven en binnen dit netwerk dat die heel goed doorstroomt, eigenlijk vrijwel automatisch. Niet helemaal automatisch, maar er komen heel veel bedrijven op excursie naar een bedrijf van Koeien & Kansen. Veel ondernemers komen ook. Er zijn heel

veel excursies, er is kennisverspreiding naar scholen toe. Eigenlijk een deel van de kennis die verspreidt zich automatisch, voor een deel richten we ook onze aandacht op dat die kennis ook daadwerkelijk in het land verspreid wordt.

Dat slaat ook op die olievlekwerking? Er staat ook in de factsheet de olievlekwerking is groot. Dit is de toelichting daarop?

(Jaap) Het zijn natuurlijk maar 16 melkveehouders. Jullie zeggen het is een klein netwerk, maar de melkveehouders zijn destijds ook echt geselecteerd op a) Hebben ze wat communicatieve vaardigheden, zijn ze dus in staat om hun ervaringen door te sluisen naar de bredere sector en er is ook gekeken of ze in hun omgeving ook serieus genomen worden. Dus dat ook die overdracht van die boodschap wat makkelijker loopt. Van die 16 veehouders zijn, als voorbeeldje, in 2006 toch 6000 melkveehouders geweest om bij excursies, inleidingen van het project zelf.

Cindy, je noemde net ook even het onderwijs. Kun je daar iets over vertellen? Wat de rol van het onderwijs is hierbij?

(Jaap) We hebben verbinding met onderwijs. Dat is eigenlijk van nature ontstaan doordat ook scholen - hogere, lagere en middelbare landbouwscholen – de waarde zien van de nieuwe kennis die op die bedrijven is. En die komen dus gewoon op excursie op melkveebedrijven, maar in de afgelopen jaren hebben we ook energie gezet op de nieuwe vorm van leren, onderwijs, onderzoek en onderneming en daar participeert Koeien & Kansen op dit moment ook in.

Ik kan me voorstellen dat het netwerk, die 16 bedrijven, dat dat onder de vergoeding valt van LNV en het Productschap Zuivel. Dat wou ik even koppelen aan een klein netwerk en de relatief lange doorlooptijd. Die aarzeling heb je al even weggehaald, het vraagtken. Dat kan dus langer lopen. Maar nou zat ik me af te vragen, is er dan nog wel sprake van een netwerk. Dus als je aan de ene kant denkt dat je netwerk financieel ondersteunt en dan anderzijds het is stabiel, er is een onkostenvergoeding. Misschien komt het door de onkostenvergoeding dat het netwerk stabiel is.

(Jaap) Het feit dat het stabiel is omdat je met 16 veehouders al langere periode loopt heeft ook te maken dat je kennis verzamelt voor de onderbouwing van de Nederlandse aanpak. En dan kun je niet continu wisselen van bedrijven omdat je dan de historische verbeteringen of de verbeteringen van de mineraalmanagement, die heb je dan niet boven tafel. Dat is één van de redenen dat zo'n netwerk redelijk stabiel is.

(Cindy) Het heeft denk ik ook vooral te maken met de implementatie, het vooruitlopen op de implementatie van het beleid. Waarbij we dus gekozen hebben voor dit kleine netwerk, stabiel groepje, maar waarbij we dus heel selectief hebben gekeken dat allerlei verschillende bedrijven daar in zitten op allerlei verschillende typen gronden. En dat is niet zo makkelijk elke keer te wisselen, te wijzigen. Maar daarnaast denk ik wel dat we als netwerk vanuit dat groepje flexibel moeten zijn door, waar het nodig is, en we aanvullende ideeën hebben voor proefopzetten noem maar op, dat we daar ook niet bij

moeten aarzelen om andere bedrijven daar bij te betrekken.

Cindy, je bent er niet helemaal vanaf het begin bij betrokken, maar misschien dat je er toch iets over kunt vertellen. Dit is nu een netwerk en daar ben je blij om, daar kun je ook trots op zijn. Maar misschien als je er op terugkijkt naar het begin in 1999, kun je ook iets vertellen over wat de rechtvaardiging was om dit netwerk te kiezen? En was er ook een moment dat er alternatieven voor ogen waren?

Wat eigenlijk nog steeds gaande is zijn natuurlijk alle strenge milieu-eisen die vanuit Brussel op ons af komen. De melkveehouderij is een sterke sector in Nederland. Er kwamen toch allerlei bedrijven op af. Volgens mij was dat ook de reden om toentertijd De Marke in te richten. De Marke is eerder al eigenlijk opgezet in de zin van we gaan daar op één bedrijf goed monitoren wat allemaal mogelijk is. Die bedrijven zijn toen selectief gekozen om ook alle aankomende wetgeving en regelgeving vanuit Brussel al op tijd op die bedrijven te implementeren. Dus de rechtvaardiging die er in 1999 lag, die ligt er wat mij betreft nu nog. Een aantal ondernemers en melkveehouderijen die dachten eigenlijk van we hebben de derogatie binnen, jongens we zijn klaar. Dat dachten grotere bedrijven ook, zoals Campina en Friesland Foods, maar het is nog geen gelopen race. De onderbouwing moeten we gewoon voortzetten, we moeten meer gegevens verzamelen. Dat doen we enerzijds door in heel Nederland op bedrijven te monitoren, anderzijds is het ook heel goed om specifiek

één groep bedrijven te volgen, Zodat je altijd een referentiegroep hebt waar je extra informatie over hebt, weet wat de consequenties van de maatregelen zijn op de bedrijven. Dat kun je nooit over heel Nederland doen.

Even hoe jullie als opdrachtgever en opdrachtnemer het project handelen. Bij punt zes het aantal contactmomenten tussen beleid en netwerk, denk ik het lijkt me zo weinig dat je maar 1 keer per jaar, of misschien 2 keer, zelf als beleidsmedewerker in zo'n netwerkbijeenkomst stapt om te zien wat gebeurt hier, wat valt me op, pakt het uit zoals we dit voor ogen hadden gezien, wat zijn de effecten. Hoe gaat dat nu?

(Jaap) Er zijn natuurlijk meer contacten met de stuurgroep en de begeleidingscommissie. Er zijn ook nadrukkelijk contactmomenten tussen beleid en delen van het netwerk. Vraag 6 heb ik echt verstaan, met de 16 veehouders, dat concentreert zich op 1 tot 2 bijeenkomsten per jaar.

(Cindy) Misschien moet ik dit even toelichten. De stuurgroep komt inderdaad 2 tot 3 keer per jaar bij elkaar van loopt alles nog, vanuit financiële hoek echt. De begeleidingscommissie daarentegen hebben ze zo ingericht dat daarin alle belangrijke partijen, LTO en vooral de praktijk daarbij aanwezig is. We hebben ook besloten om elke keer te vergaderen op één van die bedrijven, dat de boer of de ondernemer die wordt ook bij de vergadering betrokken, zodat we ook input krijgen vanuit de praktijk. Dat is dus eigenlijk ook een contactmoment. En waar nodig proberen we natuurlijk ook, het ligt er aan welk onderwerp we bij de kop hebben, om daar de desbetreffende deskundige

en ondernemers bij te betrekken. Dus dat 1 keer per jaar zie ik wel als mager, maar die 1 keer per jaar is denk ik ook gekozen dat daar alle ondernemers bij elkaar zijn, maar ook alle wetenschappers. En dat we daadwerkelijk gaan kijken welk onderzoek uit het netwerk is zodanig uitgekristalliseerd dat het beschikbaar gemaakt kan worden voor alle bedrijven in Nederland. De toets van: is het klaar, is het praktijkrijp.

Slotvraag over contactmomenten. Wanneer trek je aan de bel bij het beleid als je iets opmerkt?

(Jaap) Naast deze vaste momenten is er regelmatig contact over timing van facetten binnen het project. Als er aanleiding toe is, dan wordt er gewoon contact gezocht.

Wat was je laatste telefoontje en waar ging het over?

(Jaap) Het laatste telefoontje was denk ik een week of twee terug. Dat ging over de stuurgroepvergadering, de agenda.

(Cindy) Dat was wel weer een hele wezenlijke agenda aangezien we dit jaar ook weer staan voor een aantal doelen ten aanzien van fosfaat wat we de komende jaren moeten realiseren. We hadden eigenlijk besloten om die stuurgroepvergadering deels te besteden aan wat komt er uit het beleid op ons af en hoe kan het netwerk Koeien & Kansen daarbij betrokken worden. Omdat je daar ook alle partijen bij hebt zitten. Dus dat je niet alleen onderzoek versus beleid hebt, maar ook dat je een aansturing vanuit het kennisnetwerk hebt. Dat vind ik wel een belangrijk contactmoment.

Jaap, het is niet zo dat je snel aan de bel trekt bij het beleid. Kan ik daar dan ook uit concluderen van: het beleid doet het eigenlijk goed?

Ik heb wel het idee dat dingen zo georganiseerd zijn dat je weet van elkaar wat er te

doen staat. Dat brengt met zich mee dat je niet continu over en weer belt. Er zit een behoorlijke structuur in onze sturing en ons overleg en dat loopt.

Biologisch bedrijven netwerk

Opdrachtgever LNV: Sabine Pronk

Projectleider AKK: Arjan Monteny

Factsheet Biologisch Bedrijven netwerk

1. Grootte van het netwerk	Toename -afname - stabiel	1.000 bedrijven: vv. Schil 1:250 Schil 2:450 (incl. 1)
2. Looptijd		12-2006 - 1-2008
3. Jaarbudget LNV		€ 986.786,- incl. BTW
4. Kosten voor deelnemers	Bijdrage	Tijd
	bonus	Kennis en ervaring
5. #Contactmomenten beleid en advies		2x: begin en tegen einde
6. #Contactmomenten en netwerk		Minimaal eens per kwartaal
7. Grootte achterliggende netwerk		Olieverwerking groot: alle 1000

Toelichting van Arjan Monteny op Factsheet

Dit is een onderdeel ervan. Het gaat om de bedrijfsnetwerken, het zijn er 11, biologische landbouw. Een elftal bedrijfsnetwerken. Een beetje vreemde eend in de bijt vanochtend. We zijn net gestart in december, dus eigenlijk nog bezig met de opstart. Het valt ook niet onder het onderzoek en er staat ook ergens in die sheet niet WUR maar als advies. Wordt ook gefinancierd door open aanbestedingsmiddelen. Uitvoering vindt

plaats door adviesorganisaties. Het doel van het bedrijfsnetwerk is, dat mag geen verbazing wekken, kennisdoorstroming naar en kennisbenutting door alle bedrijven in de biologische sectoren. Daarom ook 11 netwerken, 10 sectorale netwerken en 1 thematische rondom bodemvruchtbaarheid. Alle sectoren hebben hun eigen netwerk die ze nu aan het opbouwen zijn. De aansturing van deze netwerken vindt plaats door de

sector zelf, door de werkgroepen die er actief zijn binnen de productgroepen, binnen Bioconnect. De invulling van de onderwerpen binnen de bedrijfsnetwerken vindt plaats door de achterban zelf.

De omvang is dus de totale sector. We hebben het wat onderverdeeld in schillen. Schil 1 zijn de echte actieve bedrijven die rondom thematische onderwerpen ook meedoen excursies organiseren, de ontvangstbedrijven zijn. Schil 2 zijn wat meer de studieclubs. De studiegroepenbijeenkomsten, de mensen die daarin actief zijn en schil 3 zijn dan alle overige actieve bedrijven in de biologische sector en daar vatten wij dan ook nog bij de wat minder actieve bedrijven, wat kleinschaligere bedrijven en de gangbare sectoren die ook uiteraard hierin mee kunnen draaien. Looptijd is beperkt, die zijn wat variabel. Er zijn 11 netwerken, 1 loopt er ruim 2 jaar en de meeste lopen 1 jaar.

Kern is dus ook de legitimatie vanbij alle bedrijven in de Dat ook iedereen het gevoel heeft dat zijn onze netwerken, niet het netwerk van Bioconnect, van de adviesorganisaties, van het ministerie van LNV maar van de sectoren zelf. Waarbij het dus gaat om eigenaarschap van de sector en eigen verantwoordelijkheid voor met name kennisbenutting, innovatie en sectorontwikkeling.

Interview

Even naar Sabine. De aansturing gebeurt door de sector zelf. Wat is de rol van LNV bij dit geheel?

De financier voor 2007 is DK en DL samen financieren deze bedrijfsnetwerken. Daarach-

ter zit het hele kennisnetwerk. Dat staat als een systeem in feite. Er zijn afsprakenrollen, een hele optuiging met allerlei (niet meer in de zaal te verstaan...). LNV de financier, we staan bij de bedrijfsnetwerken wat meer op afstand omdat de verantwoordelijkheid voor de invulling van die netwerken, dat zijn die PWG's, productwerkgroepen, dus eigenlijk het veld samen met de uitvoerders om te fuseren met organisaties die aanbesteed zijn.

Julie willen uiteraard dat het geld goed besteed wordt. Wat moet er dan uit komen wat LNV betreft?

We zijn van tevoren bij die aanbestedingen dus bestekken opgesteld per netwerk. Daar staat alles in en voor al die netwerken hetzelfde.

Google doel?

Kennisdoorstroming.

Kennisdoorstroming zou je ook kunnen doen door folders rond te sturen.

Dit is echt anders geborgd. We hadden praktijknetwerken, dat was meer op onderzoek gericht. Op een gegeven moment is Bioconnect kennisnetwerk opgezet en daar is onderzoeksansturing, dat wordt geborgd. Toen is besloten de praktijknetwerken wel door te laten lopen maar in een andere vorm, meer op kennisdoorstroming en ook om te zorgen dat de versterking van de sectoren, de deelsectoren plaatsvindt. Dus ook markt en keten krijgt de aandacht. De nadruk ligt meer op de eigen verantwoordelijkheid van de bedrijven, die kunnen zelf sturen op wat daar besproken wordt en waar aan gewerkt wordt. En wat

er aan onderzoeksideeën naar boven komt dat wordt gesignaleerd, dat gaat naar het kennisnetwerk, dus het zijn eigenlijk communicerende vaten. En de bedrijven hebben een belangrijke rol daarin. Dus het is echt een test nu of dat het gaat werken zoals we dag beogen. We staan eigenlijk nog maar aan het begin.

Voorlopig is de looptijd eigenlijk maar 1 jaar, zit dat er achter van we zijn een beetje onzeker of het oplevert van wat we ervan hopen. En als het goed lukt dan kan er een vervolgstap worden gezet of ligt dat anders?

Er is financiering gevonden voor 1 jaar omdat we ook met die aanbestedingen hebben te maken, wilden we het onder die Europese aanbesteding houden. Dat heeft ook allerlei dingen tot gevolg uiteraard, maar we hebben ook te maken met de beleidsnota Biologische Landbouw, die loopt tot eind van dit jaar. In feite hebben we dan financiering kunnen regelen tot eind van dit jaar.

Stel, het is een succes, het spat er vanaf. Hoe dan verder?

Ik kan er natuurlijk nog niet echt iets over zeggen, maar ik kan me voorstellen dat het instrument op zich, daar ben ik wel over te spreken.

Kennisnetwerken, je komt ze tegen in alle soorten en maten. En je wordt nieuwsgierig om te weten van waarom in die sessie en die setting wel en in die setting niet en hoe kunnen we nu weloverwogen kiezen voor: dit is het rendement wat we verwachten, dan moet je dat pakken. Die vraag wil ik stellen over dit kennisnetwerk. Waarom heb je nu

het standpunt dat het alleen maar op deze manier kan?

We hebben gekozen om het op deze manier te doen, het kan ook vast op andere manieren, maar er was al een wijze les getrokken uit die praktijknetwerken dat onderzoek er uitgehaald werd en dat is een kennisnetwerk met productwerkgroepen. Dit is een toets voor bedrijven om daar op door te gaan. Dus het echt een bedrijsennetwerk. We hebben dat ook in de naam veranderd, dus dat is al een wijze les in feite. Dus eigenlijk is er al een soort van doorstart geweest. De ambities zijn hoog, de verwachtingen inmiddels ook. We hebben een aantal opstartbijeenkomsten gehad en werkplannen zijn er gemaakt en dat ziet er goed uit. Dus we kunnen nog niet echt vooruitlopen. Je moet gewoon per situatie bekijken, wat wil je bereiken, wat wil je met de partijen bereiken, hoe zijn die partijen, hoe is die structuur daar. Je gaat niet waar al structuren zijn zoiets toepassen of je gaat andere accenten leggen.

Hoe is het ontvangen, Arjan, door de bedrijven en de sectoren? Waren die enthousiast?

Erg positief, ook wel met de opmerking van: als dit maar voor 1 jaar is, dan hebben we het net draaien en staan. Dus we hopen er op dat het na dit jaar weer gefinancierd wordt. Misschien ook met wat meer eigen inbreng vanuit de sectoren zelf. Het wordt heel erg positief opgenomen omdat men ziet van: nu komen we echt zelf aan de knoppen te zitten, kunnen we zelf gaan meebeslissen over de wijze waarop we de kennis tot ons kunnen nemen en de kennis kunnen gaan benutten.

Men ziet het ook echt als een verandering ten opzichte van het verleden waarin de kennis naar de sectoren werd toegebracht onder aanvoering en heel veel enthousiasme van de kenniswerkers en de onderzoekers en de adviseurs. Die komen nu veel meer in een faciliterende rol te zitten en de sectoren zelf, de bedrijven hebben nu zelf het gevoel, ja nu gaan wij bepalen met elkaar in welke vorm wij onze sectorontwikkeling vorm geven. Wat we nodig hebben voor het innovatiebeleid, welke kennisvragen wij hebben, hoe we die kunnen oplossen met elkaar. En het heeft dus nu al, ook wel door de vorming van die netwerken, een stimulerende functie voor mensen om bij elkaar te komen. Een hele kleine sector als de biologische klein fruitsector, groeiende, mensen kenden elkaar niet of nauwelijks, die zijn hierdoor dus nu bij elkaar gebracht, weten elkaar nu ook te vinden, gaan nu ook afspraken maken over hoe zij gezamenlijk naar de markt kunnen gaan opereren. Om als spin-off die we van te voren niet helemaal hadden voorzien, maar die we hiermee wel een impuls hebben gegeven.

Het is ons gelukkig in een aantal maanden tijd gelukt om de verantwoordelijkheid, het gevoel voor die verantwoordelijkheid, heel erg bij die sector neer te leggen. In het begin was dat wat lastig omdat het heel lang heeft geduurd voordat het opgestart werd en het heel erg heeft gebungeld rondom financiering. Dat heeft wat enthousiasme weggenomen, maar dat is nu gelukkig weer heel snel opgepakt door de sector.

Teun noemde drie richtingen waarin hij netwerken ingezet ziet worden: implementa-

tie van beleid, kennisverspreiding en kennis toetsen en innovatieprocessen op gang brengen. Welke hoort bij het gebied ...

Innovatieprocessen op gang brengen primair en kennisverspreiding, dat is dan een definitiekwestie, maar het gaat echt over kennisbenutting. Verspreiden is iets passiefs. Dat doen we ook, dat is in het verleden heel veel gebeurd. Het gaat nu echt om het brengen bij de bedrijven zelf, het matchen aan de expertise van de mensen zelf. Dus niet zeggen: wij hebben als adviseurs alle kennis in huis en we zullen wel eens even gaan vertellen hoe het hoort. Nee, dat matchen aan de expertise, dus het echt laten doorwerken in kennisbenutting, mede ook omdat de onderwerpen worden bepaald door de sectoren zelf, door de bedrijven zelf en dat het dus heel erg zal moeten aansluiten bij de relevantie die de bedrijven zelf zien.

Zóu moeten aansluiten.

Ja, omdat het nu nog wordt opgezet. Dat zie je dus nu ook in de onderwerpenkeuze heel nadrukkelijk naar voren komen. Dus innovatie, kennisbenutting dat is primair. En uiteraard als spin-off ook dat je daaruit terughoort wat zijn nou de relevante kennisvragen die ze met elkaar kunnen oplossen. Maar ook wat is er nou nog relevant voor verder onderzoek. Dus het zal ook heel erg bepalend zijn voor de toekomst voor de kennisagenda. En waar je dus de brede achterban betreft bij het hele proces van vragenarticulatie.

We moeten ons geld steeds beter verantwoorden. Sabine, welk afrekenbaar resultaat

moet er gewoon liggen aan het einde van dit jaar?

Er wordt nu geëvalueerd. De beleidsnota loopt ten einde en het is een speerpunt in de nota Kennisontwikkeling / Kennisdoorstroming / Kennisbenutting. Dus daar kunnen we direct op scoren in feite. Het is ingezet, dus je kunt een vinkje daarachter zetten. Wat eruit komt, dat moeten we afwachten. Met elkaar hebben we er aan gewerkt en dat gaat gebeuren. Inhoudelijk wat daar uit komt, dat kan per sector verschillen. Wat aansluitend, dat is eigenlijk een nevenoutput, is input voor beleid dat we dus zien hoe de deelsectoren zich ontwikkelen via het kennisnetwerk en allerlei vergadermomenten. Zien wij dus ook, worden op de hoogte gehouden hoe het staat met de verschillende deelsectoren en wat eruit verschillende netwerken komt.

Dat komt heel sterk uit jullie samenwerking. Dat je dan een beter beeld krijgt wat er nu speelt in die sectoren. Dat koppelen jullie heel goed met elkaar terug.

(Arjan) Ja, dat is niet het enige waarin we samenwerken. We hebben heel regelmatig, een paar keer per week, contact. Die schillen moeten ook gevuld worden en dat blijkt nu ook heel goed te lukken. Een effectmeting is dan: is dat ook zo, functioneren er zoveel bedrijven mee. We toetsen het ieder kwartaal. Vinden er vergaderingen in die werkgroepen plaats, in de productwerkgroepen waar het functioneren van de bedrijfsnetwerken van hun eigen sector ook een terugkerend en uitgebreid aandachtspunt is. Van hoe loopt het nu. Dat krijgen wij terug en bespreken wij op regelmatige basis,

minimaal 1 keer per kwartaal, met Sabine, met DK. Hoe lopen dit soort zaken, wat horen wij terug, want wij zijn zelf natuurlijk ook benieuwd. Het legt ook een hele zware belasting op het netwerk zelf, op het bestuurlijk netwerk, op de bedrijven. Als we nu halverwege het jaar moeten constateren: het is een leuk idee geweest, maar het wordt alleen maar als een last ervaren, dan zijn wij de eersten die er afscheid van willen nemen.

Waarom zou je voor de biologische sector een soort open voorlichtingsavond doen, terwijl jullie dat bij andere sectoren niet doen? Wat maakt nu dat de biologische sector speciaal van belang is? De rest moet gewoon naar DLV of naar andere kennisaanbieders en moeten daarvoor betalen en hier zeggen we van: hier is een soort open pot, alles is goed wat je doet. Waarom?

(Arjan) Alles is goed wat je doet, volgens mij is dat niet zo, want we moeten ons wel regelmatig daarover verantwoorden. Het is LNV-beleid om te stimuleren dat er een meer stevige biologische sector ontstaat. Ook vanwege het effect van de verduurzaming van de totale land- en tuinbouw. En eigenlijk zou het ideaal zijn als dat zichzelf zou bedruipen. Ook de marktontwikkeling van de biologische land- en tuinbouw dat dat allemaal fantastisch en vanzelf zou gaan. Maar er zitten gewoon marktimperfecties en blijkbaar vindt de overheid, vindt de maatschappij, het belangrijk dat die marktimperfecties worden opgeheven. En dat daar een impuls aan wordt gegeven, tijdelijk impuls, om dat bij elkaar te brengen. En de sector is nog dusdanig klein, diffuus, dat dat nog niet vanzelf ontstaat. En daar moet je dus een

zetje aan geven, waarbij dit ook kan helpen om die structuren duurzaam te laten zijn. Zodat je op termijn ook een steeds grotere verantwoordelijkheid van die sector zelf zal gaan nemen. Als je dit totaal overlaat aan

markt, dan gebeurt het niet. Dan zal zo'n sector niet verder groeien en niet verder zijn innovatieve rol kunnen spelen.

Netwerken in de Veehouderij

Opdrachtgever LNV: Wilma Reerink

Projectleider WUR: Maarten Vrolijk

Factsheet Netwerken in de Veehouderij

1. Grootte van het netwerk	Toename -afname -stabil	60 netwerken 2007
		2004 t/m 2007
2. Looptijd		1.800 k€ 2007 (20-25 k€ per netwerk)
3. Jaarbudget LNV		Tijd/investeringen/co-financiering
4. Kosten voor deelnemers	Bijdrage	Geen € bonus
	bonus	10 - 12 maal per jaar
5. #Contactmomenten beleid en WUR		25 - 30 maal per jaar (deelnetwerken)
6. #Contactmomenten beleid en netwerk		Olieverleerwerking groot 450 dlnrs > 5000 attentiemail -
7. Grootte achterliggende netwerk		200 verbindingen

Maarten Vrolijk licht factsheet toe

60 netwerken, maar eigenlijk is het programma op zich ook een netwerk, en die mag elk jaar een tender organiseren waarbij de praktijk ideeën aanmeldt. Dit jaar zijn dat er 60, vorig jaar waren dat er 40. Daar is niet van tevoren gezegd, dat zouden zoveel netwerken moeten zijn. Maar dus wel een heel belangrijke notie als we het hebben over netwerken in de veehouderij, dan is dat een groot aantal activiteiten die plaatsvinden. In

de periode 2004 t/m 2007 met de 2e notie daarbij, omdat het een heel nieuw experiment was, heeft het ministerie gezegd: we moeten nog maar zien dat Wageningen dit kan. Ik citeer nu: Jullie krijgen toestemming voor 1 jaar, elk jaar moet je het go-no go moment verdienen. Het feit dat we nu in 2007 zitten, daar mag u zelf de conclusie uit trekken, maar dat geeft ook iets voor de opbouw van het programma wat ook weer voordeel biedt, dat je dus 3 keer een leerervaring hebt kunnen verwerken in je nieuwe opzet voor het volgende jaar.

Het budget is op dit moment 1,8 miljoen euro, waarbij er ongeveer 20 à 25.000,- euro gemiddeld per netwerk beschikbaar is. Niet als subsidiebedrag, maar om kennis te genereren, te ontsluiten en communicatie en proces te ondersteunen. Daarnaast is er een belangrijk budget voor communicatie op programmaniveau om die netwerken te ondersteunen en ook heel nadrukkelijk voor het actie-onderzoek, want één van de opdrachten, één van de doelen is om ook nadrukkelijker te leren van het begeleiden van die netwerken, dat beter te duiden qua theorie en te ontwikkelen van tools die dan voor iedereen, die er wat mee zou willen, beschikbaar zijn. Er is een vrij intensief contact, wat ik zelf heel prettig vindt, tussen beleid en programma, ook omdat het natuurlijk nieuw was. Zeker in het begin, maar ook nu gedurende het hele jaar in de zin van: als we zo'n tender uitschrijven waar willen we dan op koersen, waar moeten de accenten gelegd worden. Uiteindelijk beslis het ministerie welke netwerken wel en niet doorgaan. Wij overleggen dat advies met het ministerie en als je kijkt naar de netwerken, ik kan het niet helemaal onderbouwen, maar ik durf wel te zeggen dat er op z'n minst 25 contacten zijn tussen verschillende beleidsmedewerkers met een netwerk. En daar kun je diverse voorbeelden bij noemen van een netwerk dat zegt wij hebben een andere vorm van financiering van grond voor ogen. Via een gesprek met V/d Zande wordt dat dan via directie Regionale Zaken verder opgepakt. Er zijn startbijeenkomsten voor alle netwerken waar beleidsmedewerkers ook een actieve inbreng leveren, noem maar op. Het voert te ver om ze hier allemaal te benoemen, maar

er is dus een heel intensief, wat mij betreft, nogmaals prettig contact.

Interview

Ik ben eerst even geïnteresseerd in die looptijd, Wilma. Dat wordt per jaar bekeken dat netwerk. Het is in 2004 begonnen, dus het gaat steeds maar door. Dus het wordt ieder jaar positief afgesloten.

Ja, het wordt ieder jaar inderdaad positief afgesloten. Nu moet ik er wel bij zeggen dat ik er vorig jaar ingestapt ben, dus dat hele voortraject minder bewust heb meegekregen, daar wel feedback op heb gekregen van Maarten en van anderen. Het is toch gebleken dat als je terugkijkt op die netwerken, dat er binnen die netwerken volop wordt geleerd en dat er wordt bijgedragen aan de beleidsdoelstelling om ondernemers zelfstandiger te laten zijn, nieuw verbindingen te laten leggen met sector, met markt, met maatschappij. Dat het een manier is om heel diverse ideeën tot bloei te laten komen.

Het ondersteunt het beleid, het zelfstandig ondernemen. Want dat verzorgt de verbinding ondernemer en maatschappij. Is dat wat je hebt geleerd door dit netwerk of is het van tevoren ook een opdracht geweest om voor een netwerk te kiezen en om dit te bereiken?

Het centrale doel is verduurzaming van de veehouderij. Die transitie naar een duurzame veehouderij. Een netwerk in de veehouderij-onderwerp is daar een deelaspect van. Dus het is inderdaad wel één van die doelstellingen.

Dus daar ben je tevreden over dat het beleid ondersteunt en dat het ook een oorspronkelijke keuze ondersteunt?

Volgens mij is het van begin af aan al een keuze geweest, om dat één van de uitgangspunten te laten zijn.

Dat weet je dus niet helemaal zeker?

Nee, die verduurzaming van de veehouderij, daar ga ik van uit. Dat weet ik niet helemaal zeker. Dat is in elk geval de laatste jaren wel heel erg aan de orde geweest, dus ik neem aan dat dat ook bij het begin ook al was. (Maarten) Sterker nog, we hebben 8 doelstellingen meegekregen, waarbij Cees Leeuwen wel eens tegen mij gezegd heeft van: jij bent gek om die uitdaging aan te nemen, want dat kun je nooit realiseren. Ik zei, ik hou wel van dat soort uitdagingen. Maar los van mijn positie, duurzame veehouderij, vergroting van de veerkracht, vraaggestuurd vanuit de praktijk, dat heel belangrijk, verbindingen van onderzoek, praktijk, advies en andere partijen en daar kwam later ook nadrukkelijker bij de maatschappij, de kennisoverdracht naar andere ondernemers, dat zijn allemaal van die items die toen ook al benoemd zijn. En dan praat ik over najaar 2003 toen de voorbereiding van dit programma liep waarbij er toen nog geen beeld was en hoe ga je dat dan vorm geven. Hoe ga je dat organiseren. Toen heeft Henk Huizing, de eerste beleidsmedewerker waarmee wij contact hebben gehad, gezegd van: dan ga je een tender organiseren enz. enz. Dat was degene die richting aangaf. We zijn toen ook met een zoekrichting op pad gestuurd zonder al met een concrete blauwdruk te werken.

Een aantal van jullie kennen vast dit boekwerk en in het kort komt het hierop neer dat hier een uitleg / verklaring en adviezen worden gegeven hoe je netwerken kunt inrichten en hoeveel nut netwerken hebben. Interessant is ook dat er ook een verhaal over Netwerken in de Veehouderij in staat, dus dat heb ik natuurlijk even gelezen. Daar heb ik vast wel een vraag over. Wat is zo goed in dit netwerk, dat heb jij (Maarten) ook verkonigd in dit boek, dat het te maken heeft met leren, het heeft te maken met bewegen, het heeft te maken met experimenteren en het heeft te maken met veranderen. Dat klinkt allemaal heel erg mooi en fantastisch maar dat is wel heel erg veranderend zo'n netwerk. Dus aan het begin is er misschien iets heel anders dan aan het eind. In hoeverre heb je nu nog het gevoel dat je het beleid ondersteunt?

Ik heb dat gevoel heel sterk, ik weet niet of belangrijk is wat voor gevoel ik heb, maar laat anderen dat ook maar medebepalen. Maar wat heel nadrukkelijk blijkt is natuurlijk dat de lijn die eigenlijk vanaf het rapport van Wijffels ingezet werd, daar zijn later heel veel notities bij gekomen, kiezen voor landbouw. En eigenlijk zie je daar de term van zorgen voor en zorgen dat. Eigenlijk was die term die ook al speelde toen dit programma opgezet werd. LNV had ook kunnen zeggen: met elkaar Wageningen en sector, jullie moeten duurzamer gaan werken en je red je maar, wij doen er helemaal niks meer mee. Heel nadrukkelijk werd gezegd: wij denken dat wij als LNV kunnen faciliteren, dat past ook bij onze beleidsdoelstellingen, wat Wilma ook al aangaf, maar dan moeten jullie als ondernemers en als Wageningen veel

zelfstandiger, meer samenwerken, onderwijs erbij enz. Dat komt natuurlijk niet uit de lucht vallen. Als je naar de tijdsgeest kijkt of naar een nieuw regeerakkoord, dan denk ik dat je daar heel veel elementen in terug ziet. En ik wil in dat geval ook graag wijzen op het model dat in wording is van educatie/competentie studies waar heel nadrukkelijk over beleid en de kennis, wat mij betreft heel zinvolle dingen gezegd worden. En we praten over innovatieve processen waar we in de landbouw mee bezig zijn en dan is eigenlijk de conclusie heel nadrukkelijk: dan past niet meer het traject van kennisdoorstroming, maar dan heb je het veel meer over innovatie, kenniscirculatie met elkaar. En dat proberen we vorm te geven, hebben we een aanname gedaan dat dat met netwerken waarschijnlijk goed zou kunnen werken als je die op een bepaalde manier begeleidt. Wat je net citeerde in dat boek: er is ongeveer een jaar geleden een interview geweest waarin we dat al voorzichtig terugzagen en dat zien we nu nadrukkelijk nog meer terug komen en we zijn heel hard aan het beschrijven: wat betekent het dan voor die manier van ondersteunen van die netwerken voor eigenlijk, we hebben dat wel eens genoemd de familietrekken van een netwerkprogramma, maar daar wil ik absoluut geen werk van maken. Maar om beter te kunnen duiden en ook Teun te helpen en ook anderen te helpen, waarom is dat dan zo voordelig en waarom moet je dat ook niet in alle situaties doen om in netwerken te werken.

Je geeft een heleboel mooie functies aan die er gebeuren in zo'n netwerksetting. Ik kan me voorstellen dat die 3 jaar ook hebben

opgeleverd. Het werkt. Go – no go is steeds go. De deelnemers zullen die ervaring dan ook hebben. Betekent dat dat LNV zou kunnen zeggen: je kunt de financiering best iets terugschroeven, want de mensen hebben ervaren hoe goed dit allemaal werkt en die zijn best bereid om een stukje meer voor zichzelf te zorgen.

Als je verantwoordelijkheid over geld hebt moet je continu die vragen stellen. Dat doen wij ook naar die netwerken op het moment dat als wij denken van: zo'n netwerk bakt er niks van, dan halen we dat geld ook terug, dus dat lijkt me een gezonde afspraak met elkaar. Ik denk dat, wat mij betreft, het te vroeg is om het van 1 naar 0 helemaal te doen, maar ik denk wel dat je daar bepaalde ontwikkeltrajecten in kunt onderkennen. Ik gaf al aan dat één van onze opdrachten is ook het nader beschrijven van die methodieken, die tools, die wetenschappelijke publicaties, dat is de ene kant. Maar ook het nadrukkelijk breder betrekken van andere partijen, want die begeleiding van die netwerken die gebeurt niet alleen door onderzoekers vanuit Wageningen. Die gebeurt ook door 5 andere organisaties en dat zouden er nog wel meer kunnen zijn en daar heb je wel een ontwikkeltraject voor nodig. Dat wil ik echt niet beperken tot Netwerken in de Veehouderij, maar diezelfde vraag merk je bij de Melkvee-academie en bij project Plattelandsimpuls dat er eigenlijk behoefte is aan een pool, of mensen met goede competenties in de zin van hoe kun je netwerken begeleiden, stimuleren in de goede richting en dat ook consequent benoemen met die deelnemers in die netwerken. Want niet iedereen zal in die context ervaren en zeggen: netwerken

doet er toe. Nee, ik heb gewoon ons doel van ons netwerk gehaald, dat zal voor sommige mensen al voldoende zijn. Wat wij stelselmatig doen is om te zeggen van: dat is je netwerkdoel, maar er is ook nog een groter doel in de omgeving daaromheen.

Wilma, ik begrijp dus dat er heel veel contacten zijn tussen beleid en het onderzoek. En dat er ook in de breedte veel beleidsmedewerkers een bijdrage aan leveren. Wat doen nou die beleidsmensen?

Dat kan heel verschillend zijn. De onderwerpen die in de netwerken aan de orde komen kunnen variëren tot een check bij varkenszeugen of klauwen die gezond zijn of niet gezond zijn, als ze er niet goed uitzien wat is er dan aan de hand, waarbij je waarschijnlijk niet direct een beleidsmedewerker nodig hebt tot hoe ga je om met covergisting en mestverwerking op je bedrijf, waarbij dus wel een beleidsmedewerker vrij nauw betrokken is geweest. Daar heb ik niet overal zicht op, ook dat vind ik iets van de zelfredzaamheid van de netwerker zelf, de contacten te zoeken met de betreffende beleidsmedewerker die ze bij hun idee en bij hun vraag verder kan helpen.

Je kunt niet overal het zicht op hebben. Dus de beleidsmedewerkers informeren en komen met informatie terug. Wanneer is het moment dat jij ingrijpt?

Ik grijp op zich niet zo heel snel in, behalve als ik ergens hoor dat er iets helemaal mis zou gaan als er niets gebeurt. Er wordt binnen die netwerken geleerd, daar gebeurt van alles, is er vanuit de WUR een check van: wordt er gedaan wat er afgesproken was.

Zo niet, dan wordt het geld teruggehaald. Kom je er achter dat geld niet weg wordt gezet of wat dan ook, dan zou je wellicht ingrijpen. Het moment waar we als beleid heel erg bij betrokken zijn is bij de beoordeling van de aanvragen die binnenkomen. Daar kijken we goed naar. Is dit wat we willen, ondersteunen we / sluiten we ons aan bij de beoordeling van de WUR danwel staan we er toch hier en daar iets anders tegenover. Soms komt er toch net iets anders uit dan het advies wat gegeven is. Dat is eigenlijk het contactmoment waarop we, zoals ik het zie, uit het beleid de meeste invloed hebben op de netwerken.

Bijlage 4

Indeling groep A t/m F over de opdrachten 1 t/m 5 die gerelateerd zijn aan de 3 onderwerpen

Onderwerp/Groep	A	B	C	D	E	F
Beleidskracht kennisnetwerken	1	1	1	2	2	2
Keuze kennisinstrument	3	3	3	4	4	4
Sturing kennisnetwerken	5	5	5	5	5	5

Opdracht 1. Beleidskracht kennis netwerken*

Een beleidsmedewerker uit de groep brengt als casus een netwerk in waar hij/zij bij betrokken is.

Vraag:

- Wat is het beleidsdoel bij dit kennisnetwerk?
- Stel LNV stopt per direct de financiering van dit kennisnetwerk. Wat gaat er dan mis, gelet op de realisatie van het beleidsdoel?
- Hoe zien anderen in de groep dit met de ervaringen die zijzelf hebben met kennis-netwerken?

* Beleidskracht:

Bijdrage van het kennisnetwerk aan de realisatie van een concreet beleidsdoel in een afgebakende periode

Kenmerken opdracht:

- *Ex post /reconstructie*
- *Focus op lopende netwerken*

Groep A:

1. Beleidsdoel Koeien & Kansen :

- Verkennen kans en knelpunten toekomstig beleid (normen)
- Ontwikkelen maatregelen passen binnen normen en economische randvoorwaarden
- Referentieset gegevens "prestatus"/haalbaarheid (on farm research mineralenstromen, real-life management/bedrijfsniveau)
- Springplank voor communicatie

-
2. Verlies praktijk-toekomst antenne!
 - Gespreksplatform met praktijk (draagvlak)!
 - Geloofwaardigheid NL aanpak/probleemstelling bij EU!
 - Stroomversnelling in kennisverspreiding!
 - Homogene bedrijfsprocessen voorlopers!
 - Beleid geeft richting/normen!
 - Verbinding met onderwijs versterken!

Groep B:

1. Beleidsdoel Socio-technisch netwerk Gerbera: Energie besparing glastuinbouw bij Gerbera
2. Wat gaat er mis bij stopzetten Socio-technisch netwerk Gerbera
 - Coalitievorming moeilijker
 - Draagvlak wordt moeilijker/vervalt
 - Geen medefinanciering
3. Andere ervaringen
 - Van belang is heldere doelstelling door opdrachtgever
 - Van belang is trekkracht van projectleiding

Groep C:

1. Beleidsdoel Waardewerken
 - Beleidsondersteunend netwerk
 - Faciliteren professionaliseren multifunctionele landbouw
 - Knelpunten signaleren
 - Toetsen wat moet in beleidsagenda
 - Waar is onderzoek voor nodig
 - Kennis delen (mensen enthousiasmeren/betrekken (olievlek werking))
 2. Wat gaat er mis bij stopzetten Waardewerken
 - Snel schakelen weg (vraag sturing weg)
 - Binding praktijk weg
 - Deel kennisdoorstroming (koplopers naar middengroep) weg
 - Regionale inbedding weg
 3. Andere ervaringen
 - Experimenteren met verschillende typen netwerken.
 - Van elkaar leren.
 - Maatwerk.
-

Opdracht 2. Beleidskracht kennis netwerken*

Vraag:

- Maak met de groep een groslijst van argumenten waarmee je onderbouwt dat kennisnetwerken een geweldig grote beleidskracht hebben anno 2007
- Maak met de groep ook een groslijst van argumenten waarmee je onderbouwt dat kennisnetwerken een hype zijn en eigenlijk geen beleidskracht hebben anno 2007

* Beleidskracht:

Bijdrage van het kennisnetwerk aan de realisatie van een concreet beleidsdoel in een afgebakende periode

Kenmerken opdracht:

- *Ex ante /ontwerpend*
- *Focus op theoretische verdiensten van netwerken*
- *Groslijst*

Groep D:

Kennisnetwerken krachtig beleidsinstrument

- Kennisbenutting verbeteren omdat vragers en aanbieders elkaar ontmoeten
- Beleid steviger onderbouwd
- Breder draagvlak voor complexe vraagstukken
- Direct contact ondernemer/beleidsmedewerkers (als je het organiseert)
- Kraamkamer voor nieuw beleid/samen ontwikkelen
- Neemt LNV werk uit handen (instrument om beleid uit te leggen)
- LNV laat betrokkenheid zien (goed voor imago)
- Bundelen van krachten

Kennisnetwerken hype

Verbeterpunten

- Te veel iets tussen onderzoekers en ondernemers (beleid niet betrokken)
- Outsiders worden niet bereikt (olievlekwerking beperkt)
- Relatief hoge kosten
- Beleidsrendement moeilijk te meten
- Relatie tussen beleid en ondernemers diffuus (maar beter dan niets, kan nog beter)
- Verwen je de ondernemer niet (geen eigen bijdrage)?

Groep E:

Kennisnetwerken krachtig beleidsinstrument

- Directe /korte contacten
- Hoge doelgerichtheid (direct ondernemer)
- Bij doel innovatie belangrijke voorbeeldfunctie (bijv. multifunctioneel Waardewerken)
- Knelpunten worden duidelijk bij voorlopers
- Beleidsmensen ontvangen signalen om belemmeringen weg te nemen
- Efficiënt voor beleidsmakers: bijsturen mogelijk bij het realiseren van doelen n.l. niet één signaal maar weloverwogen signalen (Het is waar, alleen belangrijke punten komen door).
- Vooral bij realiseren van beleidsdoel krachtig instrument
- Voor beleidsdoel zoals bij Waardewerken (vb functie/signaalwerking voor beleid) Waarde vooral voor beleid (misschien minder ondernemerbehoefte)
- In beleidscyclus kracht bij vooral “uitrolfase/implementatie”. Maar ook netwerk benutten voor beleidsvorming.
- Netwerk als inspiratiebron voor anderen

Kennisnetwerken hype

- Beleidsmakers maken van de ervaring een norm (Bij beleidsdoel bv halen normen) (Spanning)
- Oliviekleverking beperkt? Wisselt per structuur per netwerk.
- Omvang netwerk verschilt per doelgroep. Voor innovatie is een grote groep “dood in de pot”.
- Netwerk door proces dat ondernemers doormaken niet/moeilijk te verbreden
- Achteroverleunen bedrijfsleven tav financiering

Groep F:

Kennisnetwerken krachtig beleidsinstrument

- Zelfredzaamheid bevorderend
- Past bij “van zorgen voor naar zorgen dat”
- Schept mogelijkheden risicovolle interventies te proberen (leereffect belangrijk)
- Ontmoeten rond thema, kennis genereren
- Netwerk is kennisversneller
- Combineren van wetenschappelijke en praktische kennis
- Sturen op energie
- Kennisco-creatie, versnellen innovaties
- Samenwerking stimuleren
- Oplossingen maatwerk
- Proces lukt altijd

-
- Vertaling van kennis naar praktijk beter
 - Afstand tussen beleid en praktijk kleiner
 - Gerichte attentie mogelijk
 - Signaalwerking naar beleid

Kennisnetwerken hype

- Niet kostenefficiënt
- Niet effectief (kleine omvang)
- Afbreukrisico hoog
- Sturingskracht gering
- Ondernemers pampieren (typisch LNV?)
- Onvoldoende afweging beleidsinstrument
- Beleidseffect niet meetbaar

Vraag van groep F. Wat gebeurt er in andere sectoren?

Opdracht 3. Keuze van kennisinstrumenten

Jullie zijn een extern adviesbureau. Jullie kerntaak is om opdrachtgevers te helpen de juiste kennisinstrumenten in te zetten voor de realisatie van beleidsdoelen. DL heeft jullie ingehuurd voor advies over een gegeven beleidsdoel.

Vraag:

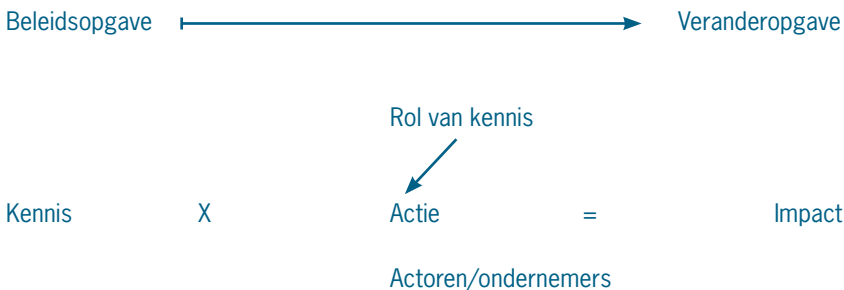
Geef de belangrijkste punten aan waarmee DL kan afwegen welk kennisinstrument het beste is om het beleid te implementeren.

Kenmerken opdracht:

- *Ex ante*
- *Focus op theoretisch netwerk*
- *Checklist*

Groep A:

1. Is kennis direct toepasbaar (af én communiceerbaar)?
2. Enkel bij maatschappelijke relevantie
3. Zijn beleidsdoelen helder/concreet/meetbaar (wet - regel)
4. Mate van draagvlak voor beleidsopgave
5. Rol LNV in proces (borgen/faciliteren/ontwikkelen)
6. Veranderopgave voor stakeholders/ondernemers (complexiteit, risio's, afhankelijkheid van "derden", ingrijpen in bedrijfsprocessen).



Verhouding tussen Kennis en Actie richting Impact bepaalt ook instrumentkeuze (zie nr's hierboven)

Groep B:

1. Heldere beleidsdoelstelling (probleem en analyse)
2. Hoe oplossen, wat is de kenniscomponent (o.a. draagvlak van doelgroep)
3. Welk kennisinstrument o.a. onderzoek (fundamenteel, politiek), voorlichting, demo, netwerken
4. Welke uitvoerder

Groep C:

Kennisinstrumenten : demonstratieprojecten, praktijknetwerken (let op benaming in relatie met doel), voorlichten, onderzoek, onderwijs/cursus.

Keuze afhankelijk omgeving, type mensen, doel, tijdsdruk.

Scherp stellen: wat is het doel, wat levert het op, toetsen beleid, kennis doorstroming, kennisbenutting, draagvlak (feeling met praktijk), praktisch, innovaties op gang brengen.

Advies gewoon (wel afgewogen op moment van start) beginnen! Verandermanagement kun je niet vooraf opschrijven in een projectplan.

Opdracht 4. Keuze van kennisinstrumenten

Een beleidsmedewerker uit de groep brengt een netwerk in waar hij/zij bij betrokken is (gewees).

Vraag:

Welke set van overwegingen rechtvaardigen destijds om dit kennisnetwerk in te zetten? (noteer)

Speelden in andere netwerken andere overwegingen een rol? (noteer)

Kenmerken van deze opdracht:

- *Ex post/reconstructie*
- *Focus op lopende netwerken*

Groep D:

Netwerken in de veehouderij

- Primair van zorgen voor naar zorgen dat; beweging op gang brengen richting duurzame veehouderij (people, profit, planet) (maatschappelijke druk, politiek op de agenda)
- Veerman geloofde sterk in netwerken
- Verbinding tussen onderzoek en praktijk
- WUR uitdagen om verbinding met praktijk en andere partijen (onderwijs, overheden, stakeholders) te leggen

Andere netwerken

- Waardewerken: meedenken met nieuw beleid
- Koe en wij: Imago behouden, sector moet eigen verantwoordelijkheid nemen
- Telen met toekomst: Articulatie van onderzoeksvragen, Efficiency/groeperen van subsidieaanvragen, positieve impuls vanuit de overheid.

Groep E:

Rechtvaardiging netwerk Waardewerken

- Hoe meer kennis over multifunctioneel verkrijgen uit ondernemers?
- Wat betekenen het voor beleid (signalen /beleidsproces versnellen)
- Waarde voor samenleving. Op basis van kennis ondernemers kan beleid het benoemen n. als inzet niet uit markt komt. Andere instrumenten om waarde te verzilveren

- Multifunctioneel is heel divers. Meer leren van elkaar, Veel doelaspecten komen bij één ondernemer bij elkaar.
- Ontbrak aan een (goede) belangenbehartiging, netwerk 1e basis.
- Katalysator
- Meer kansen laten zien/inspireren

Andere overweging

- Gedragverandering bereiken
- Bereiken doelen bereik je niet altijd met norm/regel. (Voorbeeld nodig / sociale functie/ vrees wegnemen)
- Beschermd experimenteren
- Sturen onderzoeksagenda. Vraag (achter de vraag) scherper krijgen
- Stimulans duurzaam ondernemen bottom-up
- Slinger geven aan bepaalde ontwikkeling
- Bij open doelen, richting is bekend hoe nog niet, netwerk starten
- Komen tot convenant
- Uitvoeren convenant

Groep F:

Overwegingen om deel te nemen aan MiLQ2

- Compleet netwerk (niet alleen veehouders)
- Mogelijkheid om toezicht op controle toe te passen
- Ook omgeving betrokken
- Streeft maatschappelijk doelen na (Bovenwettelijkheid)
- Goedkoop (alleen tijd vanuit LNV, ook POP)

Overwegingen andere netwerken:

- Gerichte beleidsdoelen bereiken
- Soms herstellen verstoorde verhoudingen
- Overbruggen kloof tussen vraag en aanbod
- Vraagarticulatie vanuit praktijk
- Overheden op verschillende niveaus bij elkaar brengen
- Locale complexiteit voor beleid vaak niet te overzien, wisselwerking organiseren

Opdracht 5. Aansturing van kennisnetwerken

DL stuur een groot aantal kennisnetwerken aan. Om kennisnetwerken o professioneel mogelijk aan te sturen zijn managementmaatregelen noodzakelijk.

Vraag: Formuleer maximaal drie uiterst effectieve maatregelen waarmee DL kennisnetwerken moet sturen.

Groep A:

Sturingsmodel is specifiek!!!! per doelstelling/beleidsopgave!

Effectief sturen is gerelateerd aan
beleidsopgave kennis,
beleidsmaatregelen
beleidsopgave

1. Organiseer meer interacties tussen (beleids) instrumenten (zowel kennis als beleid).
2. Organiseer gehele kennisketen mbt beleidsdossiers
3. Organiseer het leren van netwerken (DL en DK samen)
4. Resultaten in termen van benutting en impact (GLM's monitoren en evalueren)

Groep B:

1. Evaluatie lopende netwerken (realisatie resultaten (tussendoelen van beleid, einddoelen van beleid, GO / NOGO momenten)).
2. Sturing met geld (o.a. rol van mede financiers, voorwaarden voor verstrekken financiering)
3. Belang van aansturing door beleidsmedewerker (benadrukken en continuïteit van relaties door MT)

Groep C:

1. Betrokkenheid; van zorgen voor naar zorgen dat.
2. Slechts op hoofdlijnen aansturen (eigen verantwoordelijkheid), in praktijk wel sterk betrokken, alleen ingrijpen als het mis gaat.
3. Stuurgroep en begeleidingsgroep
4. Participatie van beleid, omdat je snel wilt schakelen om dynamisch beleid te kunnen maken.

-
5. Monitoren en evalueren
 6. Communicatie en afspraken (verantwoordelijkheidsverdeling, duidelijke opdracht (SMART) (investeren in start verdient zich terug in resultaat)).

Groep D:

1. Geld (wie betaalt bepaalt; condities vastleggen)
2. Rol bij vaststellen programma (doelen en activiteiten). Sturen op doelen (en uitvoering aan andere partijen overlaten)
3. Monitoring en evaluatie (nieuwe methodieken om transities te volgen en te duiden)

Groep E:

1. Zelfsturing door mee investeren sector (Netwerk met verantwoordelijkheid bij sector (b.v. KodA) moet niet op technisch inhoudelijke doelen gericht zijn, maar op het proces (toets juridische eisen, max verantwoordelijkheid bij sector). Eigen middelen (geld!) nodig. Wel GO/NO GO met criteria afhankelijk van het netwerk.)
2. Instrument om signalen uit de praktijk voor beleid helder te krijgen/serieus kunnen nemen/ ernaar kunnen handelen (Netwerk met beleidsdoel bijvoorbeeld Telen met Toekomst).
3. GO/NO GO (met evaluatie/bijsturing mogelijkheid)

Groep F:

1. Eenduidige administratie en financieringsstructuur (betrekken heel verschillende partijen; onderzoek, onderwijs, andere financiële bronnen). Nu te complex.
2. Beleidscyclus: ex-ante evalueren,evalueren beleidsdoelen, ex-post evalueren.
3. Mede richten op zelfdragende organisatie: van begin af aan continuïteit in de planning meenemen.

Bijlage 5

Deze netwerkbijeenkomst is bijna afgelopen; nog één vraagje dan:

Het aller belangrijkste inzicht/leerpunt dat ik in dit gelegenheidsnetwerk van 23 februari 2007 heb opgedaan is:

Reacties m.b.t. beleidsdoel:

- Nog weinig visie is over beleidsdoel/netwerk. Afstemming tussen netwerkvisies.
- Bij verschillende netwerken mist een heldere doelstelling/wat wil LNV ermee bereiken.
- De noodzaak om als LNV explicieter te zijn in het aangeven van het doel van de netwerken en de relatie met beleid.
- Vooraf scherp in beeld hebben waarom netwerken als (beleids-) instrument wordt ingezet.
- Definieer aan begin helder doel en handel daar dan naar. Niet proberen te mengen van tegenstrijdige beleidsdoelstellingen.
- Beleidsdoelen/afrekenbare doelen vaag zijn.
- Bij de start van een netwerk een bewuste keuze / strategie neerzetten over te bereiken doelen m.b.t. zelfvoorziening (=€ !) door sectoren (en andere samenwerkingspartners). Bepaald ook mede het beleidsinstrumentarium: BO aanbesteding of nieuwe subsidiekader netwerken.
- Netwerken voor het bereiken van beleidsdoelen heel effectief kunnen zijn, mits ze als instrument heel weloverwogen en geargumenteed worden ingezet

en alle aspecten vooraf goed helder en evalueerbaar zijn gemaakt.

- Dat beleidsmedewerkers de beleidsdoelstelling moeten verwoorden en de uitwerking aan een tussenorganisatie moeten overlaten.

Reacties m.b.t. monitoring en evaluatie:

- Dat M&E van netwerkactiviteiten meer aandacht verdient.
- Goede evaluatie nodig is per netwerk: beleidsdoelstelling, effecten, kosteneffectiviteit.
- Netwerken vragen smartdoelen en een andere monitoringsystematiek.

Reacties m.b.t. begrip “netwerken”:

- Ieder netwerk anders is.
- Kennisnetwerken zijn heel divers in doelen en aanpak, maar dat moet ook gezien verschillen in beleidsdoelen en sectoren.
- De diversiteit aan netwerken is groot.
- Er bestaan verschillende soorten netwerken: misschien is het beter om in de toekomst verschillen te benoemen: kennisdoorstromingsnetwerken, beleids-ondersteunende netwerken enz.
- Dat elk netwerk op zich staat.
- Noem niet alles netwerk.
- Dat netwerken containerbegrip is die uitsplitsing behoeft.
- Er is behoefte aan een indeling en typering van ‘soorten’ netwerken om inzicht te krijgen in bredere toepasbaarheid: wanneer wel of niet?

Reacties m.b.t. vakkundigheid in gebruik netwerken

- Keuze voor inzet netwerken als instrument door LNV kan professioneler → bv. Checklist wanneer netwerk in te zetten.
- Ook sturing kan beter: 1 financieel instrument + monitoren en evalueren (hiervoor smartdoelen nodig).
- Dat LNV (DK/DL) het fenomeen “netwerken” verder kan/moet professionaliseren en systematiseren. Denk aan = checklist inzet kennisinstrument cq. Netwerk; goed netwerkschap; competentie-ontwikkeling bij LNV-ers en betrokkenen; of van zorgen voor, naar zorgen dat.
- De invulling lijkt af te hangen van de (type) beleidsmedewerker die het begeleid.
- Bij de keuze voor de inzet van netwerken moet het doel scherp geformuleerd worden om het juiste type netwerk in te kunnen zetten.
- Meer leren van ervaringen diverse netwerken.
- Wat is top “5” wanneer netwerken effectief is (legitimatie)!
- Laat netwerken (organisatie, opzet etc.) van elkaar leren. DK en DL kunnen vanuit hun doelstelling en de afstemming onderling netwerken (bestaande) nog beter inzetten met uit eindelijk nog meer meerwaarde / effectiviteit.
- zorgen dat) kennisdoorstroming niet aan de orde is, maar gezamenlijke co-creatie van kennis (in netwerken).
- Dat 't verfrissend is voor netwerkdeelnemers (veehouder, onderzoeker, adviseurs e.d.) om samen te werken in nieuwe rollen (die je van elkaar kent en respecteert) om samen een doel te realiseren en daarmee bijdraagt aan realiseren beleidsdoel.
- Netwerken zijn geen hype maar krachtig beleidsinstrument voor complete veranderingen, waar draagvlak essentieel is.
- Netwerken vergroten vertrouwensrelatie waardoor beleidsimpassen geslecht kunnen worden.
- Dat je altijd weer op zo'n bijeenkomst/netwerk dingen regelt die niets met het onderwerp te maken hebben. “Een vliegende kraai heeft altijd wat”.
- Veel en veelzijdige informatie gekregen in korte tijd.
- Netwerken is een Multifunctioneel instrument en zoals ieder instrument heeft het voor- en nadelen.
- Enorme diversiteit maakt object en effectiviteitsmeting door LNV moeilijk.

Diverse reacties:

- Ondernemen van de toekomst → onderwijs nog te weinig betrokken.
- Wanneer beleidsopgave innovatie bevordering is (van zorgen voor naar

Netwerken:

Hype of krachtig

beleidsinstrument