

Honger naar verandering

Transitiemanagement toegepast bij de casus duurzame landbouw
binnen de Provincie Zuid-Holland



Saskia Hage | Augustus 2017

Master Bestuurskunde | Beleid & Politiek | Erasmus Universiteit Rotterdam

'We leven niet in een tijdperk van verandering maar in een verandering van tijdperk'
Jan Rotmans, hoogleraar transitiekunde

'We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them'
Einstein, 1879 – 1955

Auteur: Saskia Hage - 457567
Stagiaire Eenheid Audit en Advies
Provincie Zuid-Holland

Opleiding: Master Bestuurskunde
Afstudeerrichting Beleid en Politiek
Faculteit der Sociale Wetenschappen
Erasmus Universiteit Rotterdam

Scriptiebegeleider: Prof. dr. M.W. van Buuren

Tweede lezer: Prof. dr. E.H. Klijn

Samenvatting

Er is sprake van onrust in het voedselsysteem als gevolg van verschillende ontwikkelingen, zoals verschillende voedselschandalen en het afschaffen van de melkquota. Deze ontwikkelingen vragen om grote veranderingen van het huidige systeem, ook wel een transitie genoemd. Er is een speciale aanpak ontwikkeld om zo'n transitie te sturen, namelijk transitie management. Centraal in de aanpak staat het op kleine schaal zoeken naar en leren over oplossingen voor grootschalige problemen. Hiervoor wordt een transitie-arena ingericht, waarin gezamenlijk wordt gewerkt aan een probleemdefinitie en een visie. Hierna worden coalities gevormd en wordt er samen gewerkt aan transitieplaatjes en zal er een gezamenlijke transitie-agenda gevormd worden. Hierdoor zouden actoren gemobiliseerd moeten worden om experimenten en projecten uit te voeren. Tegelijkertijd zouden het proces en de uitkomsten gemonitord moeten worden om de transitie in goede banen te leiden.

De Provincie Zuid-Holland heeft in haar ambitie richting een duurzamere landbouw transitie management toegepast en haar visie uitgewerkt in een Ambitiedocument: InnovatieAgenda Duurzame Landbouw. Dit document is samen met koplopers uit de voedselketen ontwikkeld tijdens verschillende bijeenkomsten. Deze koplopers zijn gedurende het proces onderdeel geworden van het Platform Duurzame Landbouw, wat gezien kan worden als transitie-arena. Dit Platform heeft naast het Ambitiedocument, ook samen gewerkt aan een eigen document: een transitie-agenda. De Provincie Zuid-Holland heeft behoefte om deze aanpak te evalueren om tips te krijgen voor de fase waarin de transitie zich nu bevindt en handreikingen te ontvangen bij een soortgelijke aanpak in de toekomst. Om dit uit te voeren is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd: *In hoeverre en op welke wijze heeft de netwerkende manier van werken volgens de transitie-aanpak een bijdrage geleverd aan een succesvolle transitie-agenda en een duurzaam netwerk voor de transitie naar een duurzame landbouw binnen de Provincie Zuid-Holland?*

Het onderzoek bestaat uit een single case study van de transitie naar duurzame landbouw in de provincie Zuid-Holland. De data is verzameld door middel van semigestructureerde interviews, participatieve observatie en documenten.

Uit de analyse komt naar voren dat er in grote mate netwerkend is gewerkt volgens de transitie-aanpak. Dit heeft echter niet geleid tot een succesvolle transitie-agenda. Het netwerk is ook niet geheel duurzaam te noemen. Dit is het gevolg van het door het op elkaar inwerken van verschillende theoretische factoren, zowel binnen en tussen de afhankelijke variabelen als tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Er zijn ook enkele theoretische factoren te ontdekken die elkaar hebben versterkt. Daarnaast hebben ook factoren buiten het theoretisch kader, zoals politieke sturing, invloed gehad op de transitie-agenda en het netwerk. Deze politieke sturing was noodzakelijk om deze transitie-aanpak van netwerkend werken uit te kunnen voeren en heeft in die zin een grote invloed gehad op het ontstaan van een transitie-agenda en een netwerk. Deze politieke sturing heeft daarnaast tegelijkertijd een negatieve invloed gehad op de mate van succes van de agenda als een positieve invloed op de duurzaamheid van het netwerk. Ook een andere factor heeft grote gevolgen gehad voor beide variabelen, te weten de financiële sturing van de provincie via de POP3 subsidieregeling. Uit dit onderzoek kan dan ook worden opgemaakt dat het hanteren van de juiste aanpak niet direct zorgt voor de gewenste resultaten, wat gevolgen heeft voor de theorievorming rond transitie management.

Ten slotte zijn meerdere aanbevelingen gedaan om de aanpak nu en in de toekomst te verbeteren. De belangrijkste aanbevelingen zijn om de huidige wijze van subsidiëren te herzien en de politieke besluitvormingsmomenten niet leidend te laten zijn voor de activiteiten van de transitie-arena.

Voorwoord

Na enkele maanden hard werken ligt hij voor u: de scriptie 'Honger naar verandering – transitie management toegepast bij de casus duurzame landbouw binnen de Provincie Zuid-Holland'. Het betreft een onderzoek naar de toepassing van transitie management in de poging van de Provincie Zuid-Holland om een sprong naar duurzame landbouw te maken. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen van de Master Bestuurskunde aan de Erasmus Universiteit Rotterdam en in opdracht van de Provincie Zuid-Holland. Van januari tot en met juni 2017 heb ik hier stage gelopen bij de Eenheid Audit en Advies en onderdeel van deze stage was het uitvoeren van dit onderzoek.

Tijdens het onderzoek heb ik gebruik kunnen maken van de expertise en reflectie van mijn collega's, waarvoor ik hen wil bedanken. Mijn grootste dank gaat hierbij uit naar Henk Leendertse, waarmee ik continu heb kunnen sparren over dit onderzoek, en mijn stagebegeleider Jacques van Kempen, van wie ik de mogelijkheid en vrijheid heb gekregen dit onderzoek uit te voeren. Daarnaast wil ik mijn begeleider vanuit de Erasmus Universiteit Rotterdam, Arwin van Buuren, bedanken voor de adviezen en reflectie tijdens het gehele traject. Ook mijn tweede beoordelaar, Erik-Hans Klijn, wil ik bedanken voor het bruikbare commentaar waarmee ik het onderzoek nog verder heb kunnen verbeteren.

Ten slotte gaat mijn dank uit naar de respondenten die bereid zijn geweest hun ervaringen te delen. Het enthousiasme waarmee jullie het gesprek aangingen werkte aanstekelijk en maakte het onderwerp extra interessant.

Veel leesplezier gewenst!

Saskia Hage

Inhoud

1. INLEIDING	1
1.1 Opbouw	2
1.2 Relevantie	2
1.2.1 Maatschappelijk	2
1.2.2 Wetenschappelijk	3
2. THEORETISCH KADER.....	4
2.1 Governance theorie	4
2.1.1 Wicked problems en governance	4
2.1.3 Rol overheid in netwerksamenleving	5
2.2 Van governance naar de transitietheorie	6
2.3 Transitietheorie	7
2.4 Transitie management	10
2.4.1 Transitie managementcyclus	10
2.4.2 Sturing van transities	13
2.4.3 Rol overheid in transities	14
2.4.4 Transitieteam	14
2.5 Succesvolle transitie-agenda.....	15
2.5.1 Transitie-agenda als middel.....	15
2.5.2 Transitie-agenda als doel.....	15
2.6 Duurzaam netwerk	17
2.6.1 Vertrouwen	17
2.6.2 Gedeeld begrip	17
2.6.3 Legitimiteit.....	18
2.6.4 Institutionele regels.....	18
2.6.5 Betrokkenheid	18
2.6.6 Wederzijdse afhankelijkheid.....	19
3. ONDERZOEKSDESIGN	21
3.1 Conceptueel model	21
3.1.1 Conceptualisatie	21
3.1.2 Afbakening.....	22
3.2 Operationalisatie	22
3.3 Reflexieve monitoring	28
3.4 Methoden	28
3.4.1 Casestudy	28
3.4.2 Dataverzameling.....	29

3.4.3 Kwalitatieve data-analyse.....	30
3.5 Validiteit en betrouwbaarheid	30
3.5.1 Validiteit en betrouwbaarheid van de gehanteerde methoden	31
4. CONTEXT	34
4.1 Landbouw in Nederland	34
4.1.1 Transitie in de landbouw	35
4.2 Provincie Zuid-Holland	35
4.2.1 Landbouw in de Provincie Zuid-Holland	35
4.2.2 Beleidsverleden	35
4.2.3 Recent beleid.....	36
4.2.4 Werkwijze	37
5. CASUS.....	38
5.1 Na de vaststelling van het Ambitiedocument	41
6. ANALYSE	43
6.1 Netwerkend werken volgens de transitie-aanpak	43
6.1.1 Ontwikkeling transitie-arena	43
6.1.2 Probleemperceptie	46
6.1.3 Visievorming.....	46
6.1.4 Transitiepaden.....	47
6.1.5 Ontwikkeling transitie-agenda.....	47
6.1.6 Strategische acties	47
6.1.7 Transitieteam	47
6.1.8 Sturing door de Provincie	49
6.1.9 Rol van de provincie	51
6.1.10 Aandacht voor leren	53
Conclusie netwerkend werken volgens de transitie-aanpak.....	54
6.2 Succesvolle transitie-agenda.....	55
6.2.2 Inhoudelijke elementen van de agenda.....	55
6.2.3 Gevolgen en functies van de agenda	56
Conclusie succesvolle transitie-agenda.....	58
6.3 Duurzaam netwerk	59
6.3.1 Vertrouwen	59
6.3.2 Gedeeld begrip	60
6.3.3 Betrokkenheid	60
6.3.4 Legitimiteit.....	61
6.3.5 Institutionele regels.....	65

6.3.6 Wederzijdse afhankelijkheid.....	65
Conclusie duurzaam netwerk.....	67
7.CONCLUSIE	68
7.1 Deelvragen	68
7.1.1 Eerste deelvraag	68
7.1.2 Tweede deelvraag	69
7.1.3 Derde deelvraag	72
7.2 Onderzoeksvraag	73
7.3 Reflectie op de conclusie	73
8. AANBEVELINGEN EN REFLECTIE	75
8.1 Aanbevelingen	75
8.1.2 Voor het vervolg van deze transitie	75
8.1.1 Voor een volgende casus volgens deze aanpak	76
8.2 Reflectie	77
8.2.1 Reflectie op de gehanteerde methoden	77
8.2.2 Reflectie op de gehanteerde theorie	78
Literatuur	80
Bijlage 1: Open Netwerk Voedsel Innovatie	85
Bijlage 2: Enquête Platform Duurzame Landbouw	86
Bijlage 3: Interviewvragen	87
Bijlage 4: Overzicht casus duurzame landbouw in Zuid-Holland	89
Bijlage 5: Verschillende scenario's	90
Bijlage 6: Aanpak van het adviesbureau	91
Bijlage 7: Ideeën van de Zuid-Hollandse Voedsel families.....	92
Bijlage 8: Geïnterviewde personen	93

1. INLEIDING

In de hele wereld staat, mede door de groeiende wereldbevolking en de klimaatverandering, maar ook door het huidige landbouwsysteem, de landbouwsector onder druk. Er klinken steeds meer zorgen over dierenwelzijn, de invloed van agrarische productie op de volksgezondheid en milieu-gerelateerde vraagstukken zoals dalende bodemkwaliteit en bodemdaling (Beers, 2016: 6). Ook kampt de Nederlandse landbouw met een dalend imago als gevolg van overlast, crises, voedselschandalen en de gevolgen voor de volksgezondheid. Hierdoor doen zich veel ontwikkelingen voor in de akkerbouw en veehouderij, zoals het nieuwe Europese landbouwbeleid, nieuwe duurzaamheidseisen, nieuwe mestwetgeving en het afschaffen van de melkquota (Van den Born e.a., 2015: 12). Deze ontwikkelingen veroorzaken stress in het Nederlandse voedselsysteem en het besef groeit dat er een structurele verandering nodig is om toekomstperspectief voor de Nederlandse landbouw te behouden.

Om deze verandering te kunnen inzetten is een nieuwe koers gekozen binnen de Provincie: De Sprong naar Duurzame Landbouw (Provincie Zuid-Holland, 2016). Dit is geen incrementele verandering, maar een ingrijpende, die zich over lange tijd zal uitstrekken. De ambitie van de provincie is: *'Verduurzaming van de landbouwketen en voedselketen met een duurzame innovatieaanpak voor gezond, duurzaam en betaalbaar eten voor iedereen. Dit doen we met proeftuinen: een zichtbare plek waar de provincie samen met koplopers in de landbouw- en voedselketen duurzame landbouw uitprobeert en ontwikkelt in het proefveld Zuid-Holland. Dit ondersteunen wij mede door het Platform Duurzame Landbouw'* (PZH, 2016: 7).

De essentie van deze veranderaanpak is dat ondernemers samen de kansen pakken voor een sterkere economische sector in Zuid-Holland en koploper worden in duurzaamheid door het inzetten van duurzame innovaties (PZH, 2016: 5). Deze sprong naar een duurzame landbouw is binnen de provincie als transitie aangemerkt. Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en versterkende ontwikkelingen op het gebied van economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu (Rotmans e.a., 2000). Een transitie vindt plaats als innovaties in verschillende systemen samenkomen en elkaar versterken, waarbij Rotmans een systeem opvat als een samenhangend stelsel van onderdelen die elkaar beïnvloeden in een bepaalde richting, bijvoorbeeld de economische sector, een bedrijfstak, een stad of regio, of een maatschappelijk domein of thema (Rotmans, 2003: 14). Transities of maatschappelijke transformaties zijn geleidelijke veranderingen die lange tijd vergen, ten minste één generatie.

In de literatuur is een specifieke aanpak ontwikkeld voor het sturen van transities, transitie management. Deze sturingsvorm is toegepast in de sprong in de richting van een duurzamere landbouw binnen de Provincie Zuid-Holland. Onderdeel van deze veranderaanpak is onder andere het opzetten van een transitie-arena, in dit geval het Platform Duurzame Landbouw (zie bijlage 1) waarmee gezamenlijk ambities zijn gesteld en is gewerkt aan een transitie-agenda waarin hun eigen ideeën voor de toekomst zijn geformuleerd. Deze transitie-agenda is een verdere uitwerking van de gestelde doelen in het Ambitiedocument: InnovatieAgenda Duurzame Landbouw van de Provincie Zuid-Holland. Na vaststelling van dit Ambitiedocument in de zomer van 2016, is de uitvoering hiervan begonnen. Om ervoor te zorgen dat de uitvoering gaat zorgen voor het behalen van de doelen die hierin opgesteld zijn, zal men een duurzaam netwerk op moeten bouwen die deze uit zal kunnen voeren. De vraag is in hoeverre er nu sprake is van zo'n duurzaam netwerk en hoe groot de kans is dat dit netwerk in de toekomst goed functioneert om de vervolgstappen in de transitie te kunnen maken en of de transitie-agenda hier de juiste richtlijnen voor biedt.

Het is de eerste keer dat transitie management op deze manier is toegepast. De provincie heeft dan ook behoefte om deze aanpak te evalueren om tips te krijgen voor de fase waarin de transitie zich nu bevindt en handreikingen te ontvangen bij een soortgelijke aanpak in de toekomst. De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt: inzicht krijgen in de netwerkende manier van werken volgens de transitie-aanpak bij de totstandkoming en uitvoering van het Ambitiedocument: InnovatieAgenda Duurzame Landbouw, teneinde te leren van deze aanpak en waar nodig te verbeteren en inzicht krijgen in de mate van succes van de huidige transitie-agenda en de duurzaamheid van het huidige netwerk om te toetsen of de vervolgstappen in de transitie ook gemaakt kunnen worden.

De onderzoeksvraag die hieruit voortkomt luidt als volgt: *In hoeverre en op welke wijze heeft de netwerkende manier van werken volgens de transitie-aanpak een bijdrage geleverd aan een succesvolle transitie-agenda en een duurzaam netwerk voor de transitie naar een duurzame landbouw binnen de Provincie Zuid-Holland?*

Deze onderzoeksvraag is opgedeeld in de volgende deelvragen:

- In hoeverre en op welke wijze heeft de netwerkende manier van werken volgens de transitie-aanpak een bijdrage geleverd aan een succesvolle transitie-agenda?
- In hoeverre en op welke wijze heeft de netwerkende manier van werken volgens de transitie-aanpak een bijdrage geleverd aan een duurzaam netwerk?
- Welke relatie is te zien tussen de transitie-agenda en het netwerk?

1.1 Opbouw

Het onderzoek is opgebouwd uit verschillende hoofdstukken, waarbij de inhoud van elk hoofdstuk bijdraagt aan de doelstelling van dit onderzoek.

Na dit inleidende hoofdstuk volgt het theoretisch kader, waarin wordt toegelicht welke inzichten en relevante factoren de literatuur over governance en transitie-management biedt over respectievelijk netwerkend werken volgens de transitie-aanpak, een succesvolle transitie-agenda en een duurzaam netwerk. Vervolgens wordt in hoofdstuk 3 het onderzoeksdesign weergegeven, waarin wordt toegelicht op welke wijze dit onderzoek is uitgevoerd en wat dit betekent voor de validiteit en betrouwbaarheid van dit onderzoek. Hoofdstuk 4 bevat uitleg over de context waarin deze transitie zich bevindt en hoofdstuk 5 geeft vervolgens aan hoe de transitie binnen de Provincie Zuid-Holland is aangepakt. Hoofdstuk 6 bevat de analyse, waarin de empirische gegevens getoetst worden aan de in hoofdstuk 2 gepresenteerde theorie. Aan de hand hiervan zal een oordeel worden gegeven over de mate waarin de empirische concepten voldoen aan de theoretische indicatoren zoals omschreven in de operationalisatie. Vervolgens zal er in het concluderende hoofdstuk antwoord worden gegeven op de deelvragen van het onderzoek, waarna antwoord gegeven wordt op de onderzoeksvraag. Er zal ook een reflectie plaatsvinden over de betekenis van deze conclusie. In het hierop volgende hoofdstuk zullen er aanbevelingen gedaan worden over de toepassing van netwerkend werken volgens de transitie-aanpak in het vervolg, zowel bij een nieuwe casus als in de huidige casus. Ten slotte wordt er gereflecteerd op de theoretische en methodologische keuzes en de resultaten van het onderzoek.

1.2 Relevantie

De relevantie van dit onderzoek is ten eerste van belang voor de ingezette transitie. Continu monitoren is een belangrijk onderdeel van transities. Hierbij kan onderscheid gemaakt worden tussen het monitoren van het transitieproces zelf en monitoren van het transitie-management. Monitoren van het transitieproces zelf gaat in op fysieke veranderingen in het systeem (Grin e.a., 2010: 160), daar zal in dit onderzoek niet op in worden gegaan. In dit onderzoek zal het transitie-management geëvalueerd worden, waarbij zowel aandacht is voor de transitie-agenda als de actoren in het Platform.

1.2.1 Maatschappelijk

De landbouwsector staat voor de uitdaging om een sterk groeiende wereldbevolking te voeden op een manier die past bij de eisen van diervriendelijkheid, natuur en milieu (Hekkert en Ossebaard, 2010: 4). Het is nu een uitdaging voor onze maatschappij om deze problemen effectief op te lossen zodat een transitie gemaakt kan worden richting een duurzame maatschappij waarin negatieve effecten geminimaliseerd of grotendeels gereduceerd kunnen worden (Loorbach, 2007: 13). Baanbrekende duurzame innovaties blijken echter vaak moeilijk door te breken, zelfs als het overheidsbeleid er expliciet op is gericht om deze tot een succes te maken (Hekkert en Ossebaard, 2010: 3).

Het is van groot maatschappelijk belang om te begrijpen waarom dit type innovatieprocessen zo moeizaam verloopt, zodat ontdekt wordt wat betrokken partijen eraan kunnen doen om een positieve bijdrage te leveren aan het slagen van baanbrekende innovaties (Hekkert en Ossebaard, 2010: 3). In de steeds complexer wordende en veranderende wereld is het voor de overheid steeds moeilijker om met allerlei veranderingsprocessen om te gaan. Steeds meer problemen ontstaan die niet opgelost kunnen worden door traditionele benaderingen en instrumenten of door bestaande instituties (Rotmans, 2001). De huidige instituties en beleid zijn vooral gericht op korte en middellange termijn doelen en oplossingen, waardoor er voor de ontwikkeling en implementatie van lange termijn strategieën door bestaande routines, ideeën en fysieke en mentale barrières van individuen heen moet worden gebroken (Loorbach, 2007: 11). De complexe issues kunnen deels opgelost worden door de klassieke benaderingen en instrumenten, maar ze vereisen ook nieuwe governance aanpakken die ook de systeemdynamiek en de geassocieerde complexiteit in acht nemen (Loorbach, 2007: 15). In dit onderzoek is aandacht voor één van deze nieuwe governance aanpakken, namelijk transitie-management. Het onderzoeken op welke wijze deze manier van werken effectief is, kan er toe leiden dat deze processen verbeterd kunnen worden ingezet in de toekomst.

1.2.2 Wetenschappelijk

Naast een maatschappelijke relevantie is dit onderzoek wetenschappelijk relevant. Het onderzoek naar transities en transitie-management is pas de laatste 15 jaar op gang gekomen (Loorbach, 2014: 75) en is dus nog relatief nieuw. De theorie wordt continu doorontwikkeld en er is constant vraag om de theorie te toetsen aan de empirische werkelijkheid. Daarbij is het nog redelijk onduidelijk welke rol de overheid zou moeten nemen in het proces (Loorbach, 2014: 76). In dit licht is het interessant om te bekijken welke rol de provincie heeft ingenomen en in welke mate dit tot de gewenste uitkomsten heeft geleid.

Daarnaast gaat transitietheorie niet specifiek in op de factoren waar een transitie-arena aan zou moeten voldoen. Het toepassen van de governance theorie is hier daarom relevant. Deze strategie van governing is de laatste jaren steeds meer ontwikkeld, maar is nog niet gecombineerd met de transitietheorie en deze combinatie zou kunnen zorgen voor interessante inzichten. Voor transities is het namelijk in grotere mate van belang om een netwerk op te bouwen die gericht is op koplopers en op de langere termijn duurzaam is.

Ten slotte is het moeilijk om de resultaten van transitie-management te bepalen, zoals Grin e.a. (2010: 219) aangeven: *'Het is bijna onmogelijk om de concrete resultaten van een transitieproces te bepalen, maar het korte termijn doel is het bouwen van innovatienetwerken met frontrunners met een ambitieuze hervormingsagenda, die starten met concrete doorbraakprojecten die bijdragen aan de lange termijn duurzaamheidsvisie'*. In dit opzicht is het interessant om naar de succesvolle transitie-agenda en het duurzame netwerk te kijken, omdat dit twee van de concrete korte termijn doelen zijn.

2. THEORETISCH KADER

In dit hoofdstuk zal de achterliggende theorie met betrekking tot het onderzoek toegelicht worden. Ten eerste zal theorie over governance (networks) toegelicht worden, waarna er specifiek wordt ingegaan op de relatie tussen governance en de transitietheorie. Daarna volgt een uitgebreid theoretisch kader over netwerkend werken volgens de transitie-aanpak. Vervolgens zal de theorie rondom de afhankelijke variabelen gegeven worden. Dit gaat ten eerste in op de succesvolle agenda, oftewel waar een transitie-agenda aan zou moeten voldoen vanuit theoretische inzichten. Daarnaast zal er gekeken worden naar de theoretische inzichten uit zowel de governance theorie als de transitietheorie over een duurzaam netwerk.

2.1 Governance theorie

2.1.1 *Wicked problems en governance*

In de huidige samenleving krijgen we steeds vaker te maken met zogenaamde ‘wicked problems’. Dit zijn beleidsproblemen waarbij er weinig consensus is over de probleemdefinitie en er onzekerheid bestaat over de oorzaken, gevolgen, oplossingen, informatie en kennis over het probleem (Klijn en Koppenjan, 2016: 42; Hisschemöller, 1993). Deze wicked problems zijn het gevolg van de steeds complexer wordende samenleving. De componenten interacteren niet alleen onvoorspelbaar en op steeds veranderende manieren, maar ook de karakteristieken van de componenten zelf zijn moeilijk te kennen en aan verandering onderhevig (Klijn en Koppenjan, 2016: 12). Binnen sociale systemen is complexiteit ook een resultaat van de reflexieve natuur van de actoren die er onderdeel van zijn: actoren die onvoorspelbaar handelen, kunnen bewuste keuzes maken en zelfs bewust verwachtingen tegenwerken (Klijn en Koppenjan, 2016: 12). Als resultaat hiervan is het onmogelijk om complexiteit volledig te voorspellen (Klijn en Koppenjan, 2016: 12).

Deze wicked problems, ook wel ongetemde problemen genoemd, zijn vaak moeilijk op te lossen met de klassieke instrumenten (Klijn en Koppenjan, 2016: 4). Dit vraagt om een verandering van meer traditionele manieren van top-down probleemoplossing naar een meer horizontale samenwerkingsbenadering, wat vaak wordt aangeduid als de verandering van government naar governance (Klijn en Koppenjan, 2016: 4; Pierre and Peters, 2000; Sorensen en Torfing 2007; Osborne, 2010; Klijn en Koppenjan, 2012). Governing is hierbij niet langer een individuele activiteit van de overheid, maar alle actoren in de maatschappij kunnen sociale verandering beïnvloeden (Loorbach, 2007: 75). Als reactie hierop ontstaan er ‘governance networks’: netwerken met patronen van sociale relaties die zich bezighouden met een probleem, beleid of publieke dienst (Kickert e.a. in: Klijn en Koppenjan, 2016: 4). Complexiteit is een inherente karakteristiek van governance networks die geconfronteerd worden met sociale problemen en proberen beleid en diensten te ontwikkelen om deze op te lossen (Klijn en Koppenjan, 2016: 12).

In de literatuur zijn vier verschillende dominerende betekenissen van de term governance te vinden (Klijn en Koppenjan, 2016: 5). Ten eerste *good governance*, wat refereert naar een goed functionerend bestuur, wat zich kenmerkt door principes als rechtvaardigheid (Klijn en Koppenjan, 2016: 5). Ten tweede kan governance gezien worden als *New Public Management*, waarin de overheid doelen en beleid moet bepalen en de implementatie het beste over kan laten aan andere organisaties die op basis van prestatie-indicatoren en andere marktmechanismen verantwoordelijk gehouden kunnen worden (Klijn en Koppenjan, 2016: 5). Daarnaast kan governance gezien worden als *multi-level governance of inter-governmental relations*. Deze benaderingen gaan er van uit dat netwerken gebruikt moeten worden om de wicked problems aan te pakken, omdat zij de grenzen van de publieke organisaties en hiërarchische niveaus over gaan, en focust specifiek op het type netwerken waarin publieke actoren uit verschillende bestuurslagen een prominente positie hebben (Klijn en Koppenjan, 2016: 5). Ten slotte kan governance gezien worden als *network governance*. Deze benadering gaat er van uit dat governance plaatsvindt in netwerken van publieke, private en maatschappelijke actoren (inclusief individuen, groepen, organisaties en groepen organisaties) en de interactie tussen deze actoren maakt het proces complex en moeilijk te managen (Klijn en Koppenjan, 2016: 6). Governance networks worden hierbij gedefinieerd als: ‘*more or less stable patterns of social relations between*

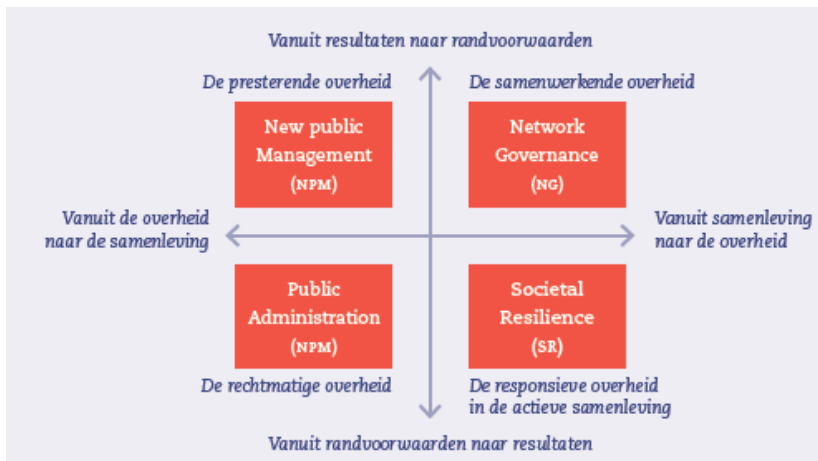
mutually dependent actors, which cluster around a policy problem, a policy programme and/or a set of resources and which emerge, are sustained and are changed through a series of interactions (Klijn en Koppenjan, 2016: 11). Als gevolg hiervan zijn andere sturings- en managementstrategieën nodig (Klijn en Koppenjan, 2016: 6).

2.1.3 Rol overheid in netwerksamenleving

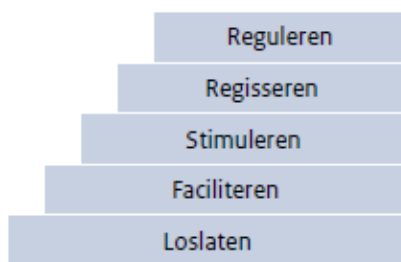
In deze complexer wordende samenleving dient de overheid een andere rol in te nemen dan haar traditionele top-down sturing. Er zijn verschillende manieren om de nieuwe rol van de overheid te duiden.

Eén van de manieren om de rol van de overheid te bepalen is via de *overheidsparticipatietrap* van de Raad voor het Openbaar bestuur (zie figuur 2), waarbij het particuliere initiatief leidend is en expliciet wordt gemaakt welke rol de overheid dient te spelen (Rob, 2012). Een andere manier is het kwadrantenmodel (zie figuur 1) van de NSOB (Van der Steen e.a., 2015). Volgens Van der Steen e.a. (2015) zijn er vier vormen van overheidssturing in een omgeving waar niet alleen de overheid stuurt, maar ook andere maatschappelijke actoren: de presterende, rechtmatige, samenwerkende en responsieve overheid. In het perspectief van de rechtmatige overheid staan legitimiteit en rechtmatigheid van overheidshandelen centraal (Van der Steen e.a., 2015: 25). Hier doet de overheid het goed als er sprake is van heldere procedures om politieke doelen te formuleren, die vervolgens neutraal worden vertaald in ambtelijk handelen (Schulz e.a., 2017: 12). De participatietrap die hierbij hoort is reguleren. Reguleren is het zwaarste instrument wat de overheid in kan zetten (Rob, 2012: 67). In het tweede perspectief, van de presterende overheid, gaat het niet primair om het op deugdelijke wijze formuleren van doelen, maar ook om het meetbaar maken daarvan (Van der Steen e.a., 2015: 26). Het accent ligt niet op de procedure om de doelen te formuleren, maar op methoden, technieken en processen om die doelen te realiseren (Schulz e.a., 2017: 12). In dit perspectief doet de overheid het goed als ze ervoor zorgt dat beleid effectief is en efficiënt wordt uitgevoerd. Bij het derde perspectief, van de samenwerkende overheid (ook wel de netwerkende overheid genoemd), gaat het om het bereiken van gezamenlijk opgestelde doelen met behulp van inspanningen van anderen (Van der Steen e.a., 2015: 26; Schulz e.a., 2017: 12). Partijen in het netwerk nemen initiatieven om publieke waarde te genereren zonder dat de overheid daarbij betrokken is of met een beperkte rol voor de overheid (Schulz e.a., 2017: 12). Het gebeurt echter vaak dat de overheid een regierol in het proces krijgt (Schulz e.a., 2017: 12). Dit past bij de tweede trap van de overheidsparticipatietrap, regisseren. Bij regisseren hebben andere partijen een rol, maar de overheid hecht er hier wel belang aan om de regie te hebben (Rob, 2012: 68). Het laatste perspectief, van de responsieve overheid, gaat uit van veerkracht en de maatschappelijke energie van de samenleving: de overheid gaat niet naar buiten om daar haar eigen plannen en doelen te verkopen, maar sluit aan bij beweging die er buiten al is (Van der Steen e.a., 2015: 27; Schulz e.a., 2017: 13). Dit past bij de stimulerende trap, waarbij de overheid een bepaalde wens heeft maar ze de realisatie over laat aan anderen (Rob, 2012: 67). Ze gaat hierbij op zoek naar mogelijkheden om de ander in beweging te krijgen (Rob, 2012: 67). Het grootste verschil in de laatste twee kwadranten is of de overheid een dominante rol heeft en regie voert of dat het proces zich al voltrekt en de overheid ook mee doet. Het responsieve kwadrant betekent niet dat de overheid niet kan of mag sturen in dit kwadrant (Schulz e.a., 2017: 43). De overheid heeft vanuit haar zorg voor het publieke domein belang bij wat er in de samenleving gebeurt en mag daarom best sturen op de richting (Schulz, 2017: 43). Dit past bij de faciliterende rol van de overheid: het initiatief komt van elders en ziet zij er belang in om dat mogelijk te maken (Rob, 2012: 67). Loslaten is de laatste trap in de overheidsparticipatietrap en houdt in dat de overheid zich noch in het proces, noch inhoudelijk bemoeit met de taak (Rob, 2012: 67). Deze rol komt niet terug in het kwadrant van Van der Steen e.a. (2014).

Overheden zijn mengvormen waarin elementen uit de verschillende kwadranten tegelijk aan de orde zijn (Van der Steen e.a., 2015: 29). Het dominante perspectief is onderwerp van keuze en afhankelijk van: de aard van het vraagstuk, de politieke voorkeur, accenten binnen de organisatie, persoonlijke stijl en competenties (Schulz e.a., 2017: 15).



Figuur 1: Vier vormen van overheidssturing (Van der Steen e.a., 2014)



Figuur 2: Overheidsparticipatiestap (Rob, 2012)

2.2 Van governance naar de transitietheorie

Transitiemanagement is zowel gebaseerd op inzichten uit governance en uit de complexiteitstheorie, als op praktische experimenten en praktijk (Loorbach, 2007). Er zijn dan ook verschillende overeenkomsten tussen de governance en transitietheorie. Zo is het leidende principe achter zowel de governance- als transitietheorie dat de problemen te complex zijn geworden om op de oude manier op te kunnen lossen, waardoor een nieuw sturingsmechanisme nodig is. Dit leidt tot een herdefinitie voor het besturen van de maatschappij (Loorbach, 2010: 162). De transitietheorie erkent dat top-down sturing door de overheid verouderd is als effectief managementmechanisme om duurzame oplossingen op het maatschappelijke niveau te kunnen genereren, maar dat het op hetzelfde moment onmogelijk is om maatschappelijke verandering zonder dit mechanisme voor elkaar te krijgen (Meadowcroft, 2005; Pierre, 2000). De transitietheorie pleit er daarom voor dat huidige top-down manieren van governance intieme connecties met bottom-up initiatieven en horizontale oriëntatie nodig hebben om te komen tot veranderingen richting duurzame ontwikkelingen (Frantzeskaki e.a., 2012). Daarom wordt in transitiemanagement naar nieuwe manieren van governance gezocht die het gebrek aan sturing en coördinatie die bij governance networks komen kijken verminderen en het effect van bestaande vormen van overheid en planning in de context van lange termijn verandering proberen te verhogen (Loorbach, 2010: 162). De transitie-arena is hierbij een nieuwe vorm van governance van complexe lange termijn problemen (Loorbach, 2007). Het is in essentie een model dat gebaseerd is op de netwerkbenadering (Loorbach, 2007: 131). Het opzetten van een transitie-arena wordt ook wel gezien als een voorbeeld van network governance: *'The setting up of transition arenas with frontrunners who deliberate on common visions [...] can be seen as a typical examples of network governance'* (Khan, 2013: 135).

Er zijn ook verschillen te zien tussen de twee benaderingen. Ten eerste is transitiemanagement innovatief: het is expliciet een normatief model door duurzame ontwikkeling als een lange termijn doel te zien (Loorbach, 2010: 163). Duurzame ontwikkeling wordt gezien als de definitie van de Brundtland-commissie (Rotmans, 2005: 25): *'een ontwikkeling die voorziet in de behoeften van de huidige generatie, zonder het vermogen aan te tasten om te voorzien in de behoeften van de toekomstige generaties'* (WCED, 1987). Transitiemanagement streeft hierbij niet naar een verdere verbetering van

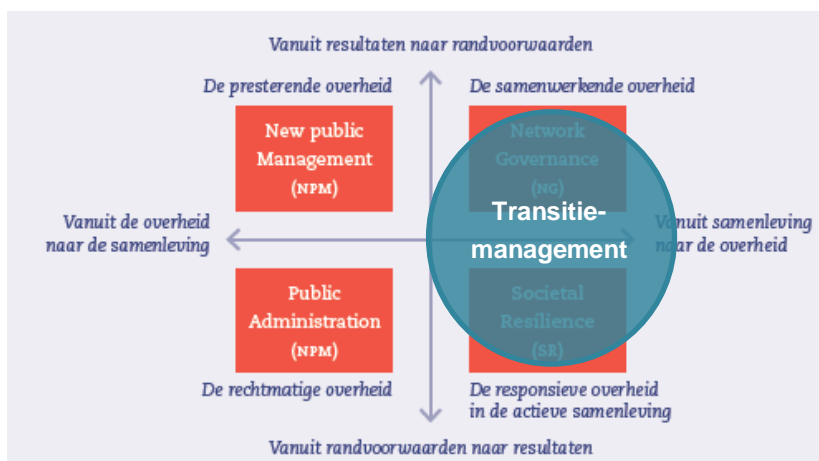
een bestaand systeem, maar een verandering naar een nieuw systeem: *'Not: doing things better, but doing better things'* (Beers, 2016: 8). Rotmans e.a. (2001) stellen dat transitie management aanvullend is op bestaand beleid. Het heeft toegevoegde waarde omdat het focust op de lange termijn terwijl huidig beleid zich focust op maximaal 10 tot 15 jaar. Het verschil wordt weergegeven in onderstaande tabel.

Huidig beleid	Transitiemanagement
Korte tijdshorizon (5-10 jaar)	Lange tijdshorizon (25-50 jaar)
Facetbenadering <ul style="list-style-type: none"> - Beperkt aantal actoren - Eén schaalniveau - Eén domein 	Integrale benadering: <ul style="list-style-type: none"> - Multi-actor - Multi-level - Multi-domein
Gericht op incrementele verbetering	Gericht op innovatie en duurzaamheid
Gangbare sturingsvorm	Nieuwe sturingsvormen
Gaat uit van zekerheid	Gaat uit van onzekerheid
Politieke arena	Transitie-arena en politieke arena
Lineaire kennisontwikkeling en –verspreiding	Al doende leren, al lerende doen en al lerende leren

Tabel 1: Verschil tussen huidig beleid en transitie management (Rotmans, 2003: 63)

Daarnaast geeft het een beschrijvende benadering voor governance als een basis voor operationele beleidsmodellen (Loorbach, 2010: 163). Dit leidt in de praktijk tot meer afgewogen keuzes ten aanzien van sturingsvormen, instrumenten en te betrekken actoren. Dit is te zien in een focus op frontrunners en de selectieve deelnamebenadering (Van Buuren en Loorbach, 2009). Ook integreert transitie management verschillende sturingsvormen met daarbij behorende beleidsinstrumenten om actoren op verschillende schaalniveaus te beïnvloeden. Dit is een breuk met theorieën over governance die de laatste vijftien jaar ontwikkeld zijn, die erg beschrijvend en analytisch zijn en vaak geen voorschrijvende basis voor governance geven (Loorbach, 2010: 162).

Transitiemanagement is volgens Rotmans (2003: 41) een combinatie van netwerksturing en zelfsturing, oftewel een combinatie van *network governance* en *societal governance*. Transitie management kan dan ook rechts in het kwadrantenmodel geplaatst worden.



Figuur 3: Transitie management geplaatst in het kwadrantenmodel

2.3 Transitietheorie

Zoals hierboven beschreven is er sprake van een meervoudige, samengestelde problematiek: de aard van de problemen is anders dan vroeger, de omgeving zelf is veranderd en de huidige wijze van besturen is onvoldoende toegesneden op de huidige complexiteit van de samenleving. Vanuit een systeemperspectief wordt gesproken van een cumulatie van systeemfouten: weeffouten in onze maatschappelijke (publieke) stelsels (Rotmans, 2005: 11). In tegenstelling tot marktfouten bestaat er voor deze systeemfouten geen correctiemechanisme en is er sprake van een heuse systeemcrisis. Om een systeemcrisis te bestrijden is er volgens Rotmans (2005: 11) een systeembreuk nodig om de weg

te plaveien voor een systeemovergang. Binnen het wetenschapsveld van de complexiteits- en systeemleer beschouwt men transitie als systeemveranderingen: van een systeem in dynamisch evenwicht naar een snelle, instabiele overgangsfase, gevolgd door weer een dynamisch evenwicht (Rotmans, 1994). Transitie gaat niet om een lineaire verandering, maar om een chaotisch en non-lineair proces: er is geen sprake van één oorzaak of één gevolg, maar van meerdere oorzaken en gevolgen die voortdurend en wederkerig op elkaar inwerken (Rotmans, 2003: 16).

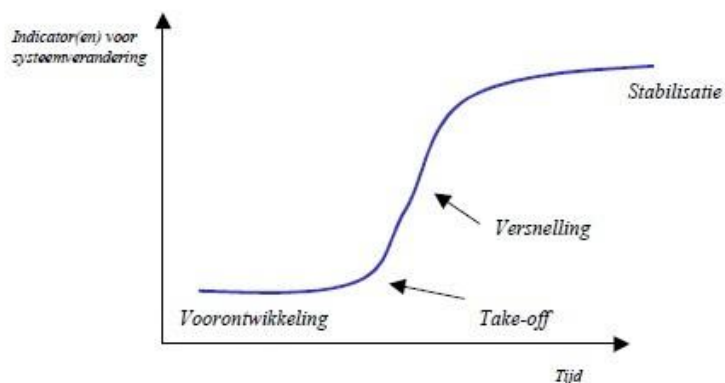
Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering die het resultaat is van op elkaar inwerkende en versterkende ontwikkelingen op verschillende sociale domeinen: economie, cultuur, technologie, instituties en natuur en milieu (Rotmans e.a., 2000; Loorbach, 2007: 17). Transitie of maatschappelijke transformaties zijn geleidelijke veranderingen die lange tijd vergen, ten minste één generatie (Rotmans e.a., 2000; Loorbach, 2007: 17). Er is sprake van radicale verandering in incrementele stappen: er wordt toegewerkt naar een drastische verandering, maar deze vindt plaats in kleine stappen (Grin e.a., 2010: 145).

Concepten

Er zijn verschillende concepten die gebruikt worden in de transitietheorie die toegelicht worden om de theorie beter te begrijpen.

Te beginnen met het begrip *co-evolutie*, wat inhoudt dat wanneer de interactie tussen sociale subsystemen de dynamiek van het individuele sociale subsysteem beïnvloedt, dit leidt tot onomkeerbare patronen van verandering (Kemp e.a., 2007 in Grin e.a., 2010: 4). Co-evolutie is een belangrijk concept omdat het refereert naar verschillende aspecten van transitie. Ten eerste de co-evoluerende factoren van transitie, waardoor het kan helpen de dynamiek van huidige en vorige transitie te begrijpen, maar ook de aspecten van het managen van transitie waar visievorming, experimenteren en leren co-evolueren een cyclisch proces vormen (Kemp e.a., 2007).

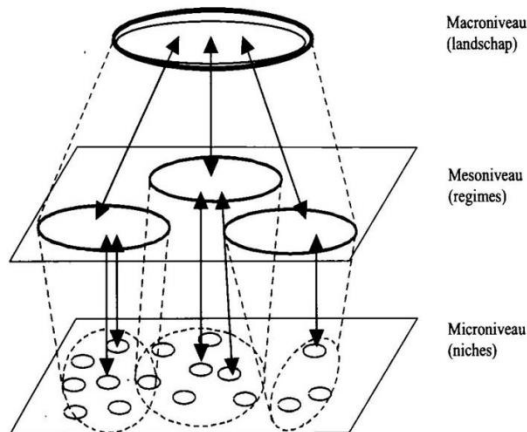
Een tweede overkoepelend concept is het *multi-fase perspectief*. Het multi-fase perspectief houdt in dat er verschillende fasen zijn in het transitieproces (zie figuur 4): (i) de voorontwikkelingsfase, waarin de status quo van het systeem verandert op de achtergrond (ii) de take-off fase, het punt van ontsteking waarna het proces van structurele verandering momentum kiest (iii) de versnellingsfase, waarin de structurele veranderingen zichtbaar worden; (iv) de stabiliteitsfase, waar een nieuwe dynamische staat van evenwicht is bereikt (Grin e.a., 2010: 5; Rotmans e.a., 2001; Rotmans, 2003: 16; Loorbach, 2007: 18).



Figuur 4: De verschillende fasen in een transitie (Rotmans, 2006)

Het derde concept is het *multi-level perspectief*, wat inhoudt dat er bij een transitie inmenging is van het proces op drie niveaus (zie figuur 5): innovatieve praktijken (niche experimenten), structuur (regime) en lange termijn trends (landschap) (Grin e.a., 2010: 4; Geels, 2005; Rotmans, 2003: 19). Alleen wanneer deze verschillende dynamieken samen komen op een bepaalde manier kan een wederzijds versterkingseffect zich voordoen als noodzakelijke voorwaarde om een transitie te bereiken (Grin e.a., 2010: 4). In de voorontwikkelingsfase van een transitie vormt het bestaande regime

een remmende factor (Rotmans, 2003: 21). Het bestaande regime wil vasthouden aan de bestaande normen, waarden en technologieën en het huidige beleid daarbinnen verbeteren en hanteert een strategie om nieuwe en bedreigende ontwikkelingen te elimineren (Rotmans, 2003: 21). Niches vormen de plaatsen waar innovaties en radicale veranderingen, afgeschermd van de praktijk, vorm krijgen (Grin e.a., 2010: 22; Paredis, 2009: 20-21). Wanneer innovaties elkaar gaan versterken en doorzetten kunnen deze een transitie in gang zetten waardoor regimes en uiteindelijk ook landschappen kunnen veranderen (Opstals, 2011: 22). Kortom, het multi-level perspectief betekent dat structurele omwentelingen alleen gerealiseerd worden als trends en ontwikkelingen op de drie verschillende niveaus bij elkaar aanhaken en elkaar versterken in één en dezelfde richting, zodat spiraalwerking ontstaat (Rotmans, 2003: 19).



Figuur 5: Verschillende schaalniveaus (Geels, 2002: 1261)

Het vierde concept is het *multi-actor perspectief*. Transitie management is bij definitie een multi-actor proces met participatie vanuit de overheid, maatschappelijke organisaties, bedrijven, kennisinstituten en intermediairs (Loorbach, 2007: 88; Grin e.a., 2010: 153). Een startpunt is dat alle actoren op een bepaalde manier de maatschappelijke verandering beïnvloeden en dat zij daardoor ook deelnemen aan de governance van deze activiteiten (Loorbach, 2007: 88). Door deze participatie op verschillende niveaus ontstaat er een netwerk waarin verschillende thema's worden bediscussieerd en opgelost (Loorbach, 2007).

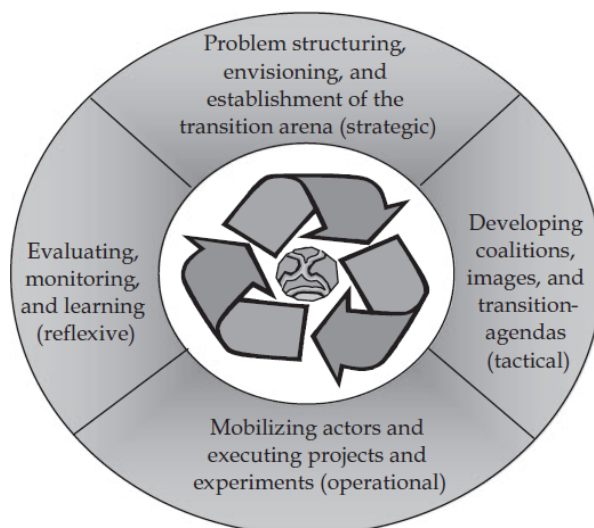
Een laatste overkoepelend concept is die van *co-design en leren* (Grin e.a., 2010: 5). Dit betekent dat kennis wordt ontwikkeld in een complex, interactief proces met veel stakeholders, betrokken door een proces van sociaal leren, waarbij de onderliggende motivering is dat synthesis alleen plaats kan vinden door frequente interactie tussen theoretische en praktische kennis en ervaring, waardoor innovatie kan doordringen en landen op het sociale systeemniveau (Grin e.a., 2010: 5). Suurs (2009) heeft hierbij een specifieke blik op de rol van kennis in een innovatiesysteem. Volgens hem zou er in de voorontwikkelingsfase een Kennismotor moeten ontstaan, om kennis te ontwikkelen en verspreiden die innovatie ten goede komt (Hekkert en Ossebaard, 2010: 107). De centrale actoren in deze kennismotor zijn wetenschappers en beleidsmakers, waarbij wetenschappers verwachtingen creëren en communiceren richting beleidsmakers om meer middelen voor onderzoek vrijgemaakt te krijgen (Hekkert en Ossebaard, 2010: 82). De vier functies die elkaar wederzijds ontwikkelen zijn kennisontwikkeling, kennisuitwisseling in netwerken, richting geven aan het zoekproces en mobiliseren van middelen (Hekkert en Ossebaard, 2010: 80). Als gevolg hiervan bestaat de Kennismotor uit een opeenvolging van positieve uitkomsten van onderzoek (richting geven), leidend tot het opzetten van onderzoeksprogramma's van de overheid en het toewijzen van gelden aan een opkomende technologie (mobiliseren van middelen), wat een impuls geeft aan wetenschappelijk onderzoek (kennisontwikkeling) en ook aan conferenties en andere bijeenkomsten (kennisuitwisseling) (Hekkert en Ossebaard, 2010: 83).

2.4 Transitie management

Transitiemanagement is de poging om het sociale systeem in een duurzamere richting te sturen om de hardnekkige problemen op te lossen (Grin e.a., 2010: 108). Bovengenoemde ontwikkelingen kunnen op gang gebracht worden door middel van transitiemanagement. De term 'management' doelt op *"the conscious effort to guide such transitions along desirable pathways"* (Meadowcroft, 2009). Er zijn echter geen pasklare oplossingen voor hardnekkige problemen waardoor de enige mogelijkheid het verkennen van mogelijke toekomstige opties en richtingen is (Grin e.a., 2010: 109). Om deze problemen in kaart te brengen zal er ten eerste een systeemanalyse plaats moeten vinden, waarmee kennis van het systeem inzichtelijk gemaakt wordt. Een systeemanalyse in het kader van een transitieproces dient voornamelijk diagnostisch en exploratief te zijn en dient een breed stakeholderveld te kunnen inspireren in het ontwikkelen van een visie op een meer duurzaam systeem (Mathijs, Nevens en Vandenbroeck, 2012: 13).

2.4.1 Transitie management cyclus

Onderstaande cyclus laat de kernactiviteiten van het managen van een transitie zien. Het raamwerk onderscheidt vier soorten activiteiten: strategisch, tactisch, operationeel en reflexief (Loorbach, 2007; Loorbach, 2010; Grin e.a., 2010). Afhankelijk van de fase van het proces kan elk level van management gelinkt worden aan een specifiek type actoren en instrumenten (Rotmans, 2005: 44). De activiteiten van transitiemanagement zijn bedoeld op het beïnvloeden, organiseren en coördineren van de verschillende typen governance activiteiten zodat deze meer gericht zijn en elkaar versterken.



Figuur 6: De transitiemanagement cyclus (Loorbach, 2010: 173)

Strategisch: probleemstructurering, oprichting van de transitie-arena en visievorming

De transitie-arena is het centrale element in de implementatie van transitiemanagement, waarin frissen denkers, frontrunners en vernieuwers samenkomen om te komen tot een nieuw perspectief voor de oplossing van het complexe probleem (Van Buuren en Loorbach, 2009: 379; Rotmans, 2005: 45). Het wordt ook wel gedefinieerd als: *'an institution for facilitating interaction, knowledge exchange and learning between actors'* (Kemp en Loorbach, 2006). Een transitie-arena is geen bestuurlijk platform of raadgevend orgaan, maar een maatschappelijk netwerk van innovatie (Loorbach, 2010: 174). Het is een effectief model om het probleemstructurering en beeldvormingsproces te organiseren en coördineren op een manier dat het leidt tot sociaal leren in een netwerk van vernieuwers en het ontwikkelen van een gedeelde visie en een gezamenlijke agenda (Van Buuren en Loorbach, 2009).

Gebaseerd op een actor-analyse, gestructureerde interviews en de bereidheid in het veld wordt de transitie-arena voor de eerste fase samengesteld (Van Buuren en Loorbach, 2009: 380). Er zal dus eerst een grote groep van relevante actoren aangetrokken moeten worden waarna de actoren

geselecteerd zullen worden die bereid zijn tijd en energie te leveren om deel te nemen aan de arena (Grin e.a., 2010: 205). In de voorontwikkelingsfase van transitie zouden, voor de visieontwikkeling en de strategische discussies op hoog abstractieniveau, de koplopers (creatieve geesten, strategen en visionairs) betrokken moeten worden (Rotmans, 2005: 31). Arena-deelnemers moeten geselecteerd worden op persoonlijke titel, op basis van hun expliciete visie voor innovatie, en niet op de organisatie die ze vertegenwoordigen (Loorbach, Huffenreuter, Franzeskaki en Rotmans in: Evans en Davies, 2014: 246). Daarbij is het van belang dat de actoren verschillende achtergronden hebben en evenredig aanwezig zijn, zodat verschillende maatschappelijke perspectieven aanwezig zijn (Grin e.a., 2010: 167). Daarnaast moeten de deelnemers in het bezit zijn van verschillende competenties: begrijpen en reflecteren op complexe problemen; bezit van een bepaald niveau van autoriteit in verschillende netwerken; duurzame visies kunnen maken, communiceren en uitleggen in hun eigen netwerk; samen willen werken in een groep; en innovatieve middelen en manieren om complexe problemen op te lossen verwelkomen (Loorbach, 2010: 173-174). De arena is daardoor een selectief proces geselecteerd op het type actor, achtergrond, zijn competenties, rol en expliciete ambitie voor innovatie (Loorbach, 2007: 89; Van Buuren en Loorbach, 2009: 379; Henneman e.a., 2012; Grin e.a., 2010: 167), zodat ze kunnen komen tot het ontwikkelen van langetermijnvisies voor duurzame ontwikkeling (Rotmans, 2005: 45). Het is hierbij van belang om overheidsbestuurders zo lang mogelijk buiten de arena's te houden (Rotmans, 2003: 75).

De arena zou moeten bestaan uit een beperkt aantal deelnemers (10 tot 20) (Loorbach, 2010: 174), omdat het bij grotere aantallen lastiger is om een als 'veilig' ervaren omgeving te creëren voor de deelnemers (Henneman e.a., 2012). Het arenaproces is een open, bewegend proces van innovatie wat variatie en selectie vraagt: na verloop van tijd vallen sommige mensen uit en treden anderen toe (Loorbach, 2010: 174).

Wanneer een groep frontrunners samen is gebracht om te focussen op een bepaald transitieprobleem, wordt er geprobeerd tot een gezamenlijke probleemperspectie te komen tijdens een interactief proces op basis van een systeemanalyse (Loorbach, 2010: 174). Gebaseerd op een integrale probleemdefinitie wordt een gedeelde visie ontwikkeld. Volgens Grin e.a. (2010: 206) is het mobiliserende potentieel het hoofddoel van de visies. Deze visies zijn kwalitatieve en abstracte, maar inspirerende, uitdagende en fantasierijke plaatjes voor de toekomst en zijn bedoeld om fantasierijk en inspirerend te zijn (Grin e.a., 2010: 206; Rotmans, 2005: 47). Daarnaast zijn transitievisies, in tegenstelling tot de meeste visies, ontwikkeld door frisdenkende, autonoom van het dominante regime (Grin e.a., 2010: 206). De visie zal zich verzetten tegen de verwachtingen en visies van de regime actoren en zorgen hierdoor voor een debat over toekomstige ontwikkeling, de noodzaak van een fundamentele verandering en de mogelijkheden van een transitie (Loorbach, 2010: 175). Het proces van visievorming is daarbij net zo belangrijk als de visies zelf (Loorbach, 2010: 175).

Tactisch: ontwikkeling van coalities, transitiepaden en een transitie-agenda

Op basis van de transitievisie kunnen transitieplaatjes gecreëerd worden. Transitieplaatjes zijn collectieve beelden over de toekomst die passen in de algemene visie en deze concreet maken op een subsysteem niveau (Loorbach, 2007: 120). Deze beelden zijn gedefinieerd op hetzelfde niveau als strategische sectorspecifieke plannen, thematische strategieën of strategische innovatieprogramma's (Loorbach, 2007: 120). Het proces om hiertoe te komen kan erg arbeidsintensief en tijdrovend zijn, maar is cruciaal om ontwikkeling in de gewenste richting te bereiken (Rotmans, 2005: 47).

De nieuwe visie en transitieplaatjes voor de toekomst moeten verder vertaald worden om te landen in netwerken, organisaties en instituties (Rotmans, 2005: 47). In een uitbreidend netwerk, voortvloeiend uit de transitie-arena, wordt deze visie in coalities verder vertaald in zogenoemde transitiepaden: routes naar een transitie-idee via tussendoelen, welke kwantitatiever geformuleerd kunnen worden (Loorbach, 2007: 120; Loorbach, 2010: 175; Rotmans, 2005: 47). Verschillende transitiepaden kunnen leiden tot een enkel transitiebeeld, en omgekeerd kan een enkel transitiepad leiden tot verschillende transitiebeelden (Loorbach, 2010: 175; Rotmans en Loorbach, 2009: 193). Een transitiepad is fundamenteel verschillend van een transitiescenario in het feit dat het een combinatie

is van strategie en scenario's (Loorbach, 2007: 120). Zowel de duurzaamheidsvisie als de bijbehorende transitie-eindbeelden en transitiedoelen moeten worden gedeeld door een meerderheid van de aan het transitieproces deelnemende partijen (Rotmans, 2003: 30). Daarnaast moet het transitiedoel richtinggevend zijn, wat betekent dat het ambitieus, maar tegelijkertijd concreet, tastbaar en haalbaar moet zijn (Rotmans, 2003: 31). Wanneer gedeelde transitiepaden ontwikkeld zijn, kunnen deze ook functioneren als een middel om individuele agenda's en ambities te integreren en aan te passen (Loorbach, 2007: 120). Hierna zullen deze transitiepaden samen met de visie en probleemperceptie moeten worden samengebracht in een transitie-agenda.

In deze fase komen de belangen, motieven en beleid van de verschillende betrokken actoren bloot te liggen en zullen er onderhandelingen zijn over investeringen en individuele plannen en daarnaast zullen strategieën verfijnd worden (Loorbach, 2010: 176; Rotmans, 2005: 48). Voor de praktische doorontwikkeling van de transitievisie en transitiepaden in arena's van arena's (opschaling via netwerkvorming en coalities), worden ondernemende en vernieuwende actoren van het tactisch niveau betrokken, zoals projectleiders, programmamanagers, afdelingshoofden en ondernemers (Rotmans, 2005: 61). Hier participeren organisaties, bedrijven, wetenschappers en andere actoren die een belang hebben in het promoten en supporten van de nieuwe richting (Loorbach, 2007: 120). Deze actoren bouwen hun eigen netwerk en coalities om hun eigen strategie te ontwikkelen om hun strategische doelen te behalen (Loorbach, 2007: 120). De actoren die betrokken zouden moeten worden in deze fase zijn degenen die één van de betrokken organisaties vertegenwoordigt, welke bereid zijn om voor een langere periode mee te werken en die deels hun eigen agenda binnen het transitieproces kunnen plaatsen (Van Buuren en Loorbach, 2009: 379; Rotmans, 2005: 48). In deze tactische laag moeten actoren betrokken worden die voldoende autoriteit en ruimte hebben om te manoeuvreren in hun organisatie en die inzicht hebben in de mogelijkheden voor hun organisatie om bij te dragen aan het transitieproces (Rotmans, 2005: 48). Een belangrijke conditie hierbij is dat de actoren de capaciteit hebben om de transitievisie en de consequenties van de transitie-agenda in hun eigen organisaties kunnen vertalen (Rotmans, 2005: 48). De organisatie en facilitatie zou gefocust moeten zijn op het ontwikkelen van de groep, internalisatie van de ontwikkelde ideeën en stimulatie van individuele contributies aan de strategie (Grin e.a., 2010: 205).

Wanneer de betrokken organisaties en netwerken beginnen om hun eigen beleid en acties aan te passen door het operationele proces van zoeken en leren, zullen spanningen ontstaan tussen de transitie-arena en de alledaagse beleidsagenda's (Rotmans, 2005: 48; Loorbach, 2007: 121). Tijdens het transitieproces zal er continu spanning zijn tussen het reguliere beleidsproces en de transitie-arena, wat tot een niveau kan komen dat het getemperd moet worden door een bewuste communicatiestrategie (Grin e.a., 2010: 205). De richting zal op een strategisch niveau beoordeeld moeten worden en wanneer nodig zullen er nieuwe actoren moeten toetreden tot de arena (Rotmans, 2005: 48). Het proces zelf kan gezien worden als selectie-omgeving, omdat de groepsdynamiek er toe kan leiden dat sommige actoren de transitie-arena verlaten, terwijl anderen worden uitgenodigd om deel te nemen gebaseerd op hun betrokkenheid bij de visie (Loorbach, Huffenreuter, Franzeskaki en Rotmans in: Evans en Davies, 2014: 248).

Operationeel: initiëren en uitvoeren van transitie-experimenten

De praktische implementatie van transitie-experimenten is erg veeleisend, omdat er veel verschillende actoren betrokken zijn die allemaal uit hun eigen perspectief handelen, conflicterende belangen hebben en zijn ingebed in en afhankelijk van een breder sociaal web (Rotmans, 2005: 50). Een transitie-experiment is een innovatieproject met een maatschappelijke opgave als startpunt voor leren, gericht op het bijdragen aan een transitie (Van en Bosch en Rotmans, 2008 in: Grin e.a., 2010: 207). Deze definitie gaat uit van het maatschappelijke doel van transitie-experimenten, vergeleken met het projectdoel van conventionele innovatieprojecten (Grin e.a., 2010: 207). Er is ook een diverse toepassing voor transitie-experimenten vanuit de visie en transitiepaden die ontwikkeld zijn. Deze

kunnen elkaar versterken, concurreren of verschillende opties onderzoeken (Rotmans, 2005: 50). Transitie-experimenten zijn praktische experimenten met een grote kans op mislukking, maar die potentieel een grote contributie kunnen zijn voor het transitieproces (Rotmans, 2005: 50). Er zijn drie mechanismen waarop transitie-experimenten kunnen bijdragen aan duurzaamheidstransities. Ten eerste verdieping, omdat actoren zo veel mogelijk over een transitie-experiment in een bepaalde context leren (Grin e.a., 2010: 208). Ten tweede verbreding, wanneer de experimenten in verschillende contexten herhaald wordt, en ten slotte opschaling, wanneer het experiment ingebed wordt in de cultuur, structuur en praktijk (Grin e.a., 2010: 209).

Reflexief: monitoren en evalueren van het transitie-proces

Continu monitoren is een belangrijk onderdeel van het zoek- en leerproces van transities (Grin e.a., 2010: 160). Er kan onderscheid gemaakt worden tussen monitoren van het transitieproces zelf en monitoren van transitie-management (Grin e.a., 2010: 160). Monitoren van het transitieproces zelf gaat in op de fysieke veranderingen in het systeem (Grin e.a., 2010: 160). Het monitoren van transitie-management gaat in op verschillende aspecten (Grin e.a., 2010: 160). Ten eerste moeten de actoren gemonitord worden met betrekking tot hun gedrag, alliantievorming en verantwoordelijkheden, maar ook hun activiteiten, projecten en instrumenten. Daarnaast moet de transitie-agenda in de gaten gehouden worden met betrekking tot de acties, doelen, projecten en instrumenten waarover men het eens is geworden (Grin e.a., 2010: 160). De transitie-experimenten moeten gemonitord worden met betrekking tot specifieke nieuwe kennis en inzichten en hoe deze overgedragen worden, maar ook met betrekking tot de aspecten van sociaal en institutioneel leren (Grin e.a., 2010: 160). Ten slotte moet het transitieproces zelf in de gaten gehouden worden met betrekking tot de mate van progressie, de barrières en punten voor verbetering (Grin e.a., 2010: 160). Dit bevat zowel elementen gerelateerd aan de transitie-agenda zoals visies, doelen en paden, als proceselementen, zoals het gedrag van actoren, communicatie, coalitievorming en machtsverschuivingen (Grin e.a., 2010: 210). De integratie van monitoring en evalueren in elke fase en op elk niveau van transitie-management kan het proces van sociaal leren stimuleren dat ontstaat uit de interactie en samenwerking tussen de betrokken actoren (Grin e.a., 2010: 160).

2.4.2 Sturing van transities

In hoeverre zijn transities te sturen? Transities zijn een wisselwerking van veel processen, deels voorbij de kaders van management, waardoor transities niet te managen zijn in termen van volledige controle en beheersing, maar ze zijn wel degelijk te sturen (Rotmans, 2003: 51; Elzen e.a., 2004: 141). Door de innovatieve en complexe structuur van een transitie is het onmogelijk om uitkomsten te voorspellen, maar door het volgen van verschillende stappen in transitie-management worden de kansen op het ontstaan van een gedeelde probleemdefinitie, gezamenlijke visie en een verandering in mindset of veranderend gedrag en nieuwe vormen van samenwerking een stuk groter (Grin e.a., 2010: 206). Transitie-management is een nieuwe sturingsaanpak die er vanuit gaat dat transities te sturen zijn door beïnvloeden, aanpassen en bijsturen. In het nieuwe sturingsmodel verschuift het accent van regelen, beheersen en controleren naar participeren, communiceren en leren, waarbij de betrokken partijen met elkaar vorm geven aan vernieuwingsprocessen (Dirven, Rotmans en Verkaik, 2002: 48). Het idee achter transitie-management is het creëren van een maatschappelijke beweging door nieuwe coalities, samenwerkingsverbanden en netwerken rondom arena's die zorgen voor het bouwen van continue druk op de politieke en marktarena om de lange termijn oriëntatie en doelen van het transitieproces te bewaken (Grin e.a., 2010: 160).

Er zijn volgens Rotmans (2003: 35) verschillende sturingsvormen, waarbij de huidige maatschappelijke complexiteit vraagt om een combinatie van sturingsvormen (nieuw sturingsparadigma) zodat kan worden ingespeeld op de dynamiek en pluriformiteit aan belangen en waarde van de verschillende partijen (Rotmans, 2003: 35). Complexe problemen vereisen transitiesturing: bijsturen, beïnvloeden en aanpassen. In de praktijk betekent dit het scheppen van

voorwaarden en condities waaronder maatschappelijke vernieuwing plaats kan vinden, via de juiste initiatieven op het juiste moment (Rotmans en Loorbach, 2001).

2.4.3 Rol overheid in transities

Transities vragen om nieuwe vormen van sturing en daarom zullen de verschillende partijen een nieuwe rol moeten innemen (Rotmans, 2003: 83). Hier komt ook een transitie paradox om de hoek kijken: *'door transities en systeeminnovaties op haar eigen wijze te gaan sturen via beheersen, controleren en regelen, vormt de overheid zelf de grootste barrière voor het realiseren van brede maatschappelijke transities'* (Dirven, Rotmans en Verkaik, 2002: 48; Rotmans, 2003: 83).

De rol van de overheid is afhankelijk van de fase van de transitie (Loorbach, 2007: 95). In de voorontwikkelingsfase zal de overheid twee rollen op zich moeten nemen. Ten eerste het scheppen van condities voor het inrichten van en het creëren van ruimte voor het functioneren van de transitie-arena, zoals het opheffen van bestaande barrières (bijvoorbeeld de bestaande institutionele kaders en regelgeving) en daarnaast het zelf actief deelnemen in het vernieuwingsnetwerk als één van de actoren (Dirven e.a., 2002: 49-51; Rotmans, 2003: 93). Bij het eerste bevordert de overheid de juiste omstandigheden te scheppen waarin het vernieuwingsnetwerk optimaal kan gedijen (Dirven e.a., 2002: 49). Bij het actief deelnemen is het van belang dat de overheid duidelijk maakt welke inhoudelijke visie en agenda zij heeft, en dat ze een creatieve en innovatieve deelnemer is in het gezamenlijke zoek- en leerproces met de andere partijen. De overheid heeft in de voorontwikkelingsfase dus een rol als mede-vormgever en ook als onderdeel van het netwerk. De overheid zal dus zowel op proces als op inhoud moeten sturen, wat in de praktijk moeilijk blijkt (Rotmans, 2003: 84). In de fasen erna zal de overheid zich steeds meer terugtrekken. De rol van de overheid in transitieprocessen mag niet overschat worden: de sturende invloed van andere maatschappelijke actoren neemt toe en alle partijen hebben een zeker sturend vermogen (Dirven e.a., 2002: 53).

2.4.4 Transitieteam

Om de transitie te kunnen beïnvloeden in snelheid en richting, zal er een transitieteam gevormd moeten worden die zowel inhoud als het proces kan managen (Loorbach, Huffenreuter, Franzeskaki en Rotmans in: Evans en Davies, 2014: 246). Het succes van de transitie-arena en de output is voor een groot deel afhankelijk van de kwaliteit van de organisatie en facilitatie door een transitie-managementteam (Grin e.a., 2010: 205). In zo'n team zouden drie typen actoren vertegenwoordigd moeten zijn: een vertegenwoordiger van een initiërende organisatie of probleemeigenaar (vaak een overheidsfunctionaris, maar in toenemende mate ook niet-overheidsorganisaties), transitie-management-experts en experts over het transitieonderwerp (Grin e.a., 2010: 205; (Loorbach, Huffenreuter, Franzeskaki en Rotmans in: Evans en Davies, 2014: 246). Het is cruciaal dat het team de nodige ruimte krijgt voor experimenteren en leren, door zowel geld als mandaat (Loorbach, Huffenreuter, Franzeskaki en Rotmans in: Evans en Davies, 2014: 246). Het team heeft de leiding over het samenbrengen van de eerste ruwe integrale analyse van de transitie, analyse van de governance en actor netwerken, het identificeren van frontrunners en het managen van de verschillende fasen en dimensies van het transitie-managementproces (Loorbach, Huffenreuter, Franzeskaki en Rotmans in: Evans en Davies, 2014: 246). Dit bevat probleemstructurering en het ontwikkelen van een transitie-arena; ontwikkelen van duurzaamheidsvisies, plaatjes en transitiepaden; initiëren en uitvoeren van transitie-experimenten en transitie-monitoring en evaluatie (Loorbach, 2010: 174; Rotmans, 2005: 46; Loorbach, Huffenreuter, Franzeskaki en Rotmans in: Evans en Davies, 2014: 246).

2.5 Succesvolle transitie-agenda

Naast de inzichten en factoren rond netwerkend werken volgens de transitie-aanpak, is het van belang de inzichten en factoren uit de transitietheorie rond een succesvolle transitie-agenda te duiden.

Een transitie-agenda kan gedefinieerd worden als: *'a societal strategy to work towards shared visions, including a number of sub-strategies and concrete experiments'* (Loorbach, 2007: 92). Deze transitie-agenda wordt ontwikkeld op tactisch niveau. In concrete termen betekent dit dat de visie vertaald wordt naar specifieke doelen, concrete acties en nieuwe ideeën door een type actor verschillend van het strategische niveau (Loorbach, 2007: 120).

Een transitie-agenda is opgesteld voor een langere periode van tijd en is afgeleid van zowel een lange termijn visie als hedendaagse problemen en bevat dus verwachtingen over toekomstige ontwikkelingen als leerdoelen over deze onzekerheden (Loorbach, 2007: 121). Dit verschilt van hoe agenda's behandeld worden in de beleidsliteratuur, waar agenda's gebaseerd zijn op waargenomen problemen en pragmatische strategieën om aandacht voor deze issues te krijgen (Loorbach, 2007: 121). Een transitie-agenda en de transitiepaden zijn deels expliciet gericht op vragen, verwachtingen en onzekerheden over de gewenste veranderingen en de aangesloten strategieën (Loorbach, 2007: 121). Het is een agenda voor structurele verandering met een strategie om te ontdekken hoe deze structurele verandering gerealiseerd kan worden, in plaats van een agenda voor verandering met een strategie om dit te realiseren (Loorbach, 2007: 121).

2.5.1 Transitie-agenda als middel

In de context van transitie-management kan het bouwen van de agenda gezien worden als middel om een coherent netwerk en coalitie te bouwen en gedeelde noties van doelen en ambities te creëren (Loorbach, 2007: 92). Volgens Loorbach (2007: 92) wordt het proces van het bouwen van de agenda als belangrijker gezien dan de daadwerkelijke agenda, omdat in dit proces de barrières, belangrijke condities en hefboomen voor verandering geïdentificeerd worden en hierop volgend manieren om om te gaan met deze problemen in kaart gebracht (Loorbach, 2007: 92).

Transitiemanagement probeert de ontwikkeling van de agenda te gebruiken om groepen te creëren die gedeelde ambities en overtuigingen hebben en die de agenda promoten en proberen te implementeren (Loorbach, 2007: 121). Een transitie-agenda hoeft daarom niet volledig consistent te zijn of gebaseerd op consensus op het niveau van ambities, doelen, overtuigingen en verwachtingen (Loorbach, 2007: 121). In zekere zin heeft een agenda min of meer een zeker element van conflict en verschil in mening nodig, zodat het innovatie, competitie en leren faciliteert (Loorbach, 2007: 121).

Twee issues zijn cruciaal in het agendasetting proces: probleemherkenning en structurering en de balans tussen individuele en collectieve agenda's (Loorbach, 2007: 92). Transitiemanagement probeert deze elementen in de agenda-bouw fase te incorporeren. De bedoeling van het bouwen van de agenda is om maatschappelijke steun en aandacht voor een issue te verwerven door het allereerst te definiëren als een issue en daarnaast door alternatieve oplossingen te formuleren (Loorbach, 2007: 92). Door dit te doen in een participatieve setting en gebaseerd op gedeelde visies en ambities, worden strategieën geco-constitueerd op een collectief niveau en worden problemen geframed in termen van barrières om de gewenste verandering te realiseren (Loorbach, 2007: 92). Dus collectieve verandertrajecten en strategieën op een subsysteem niveau (transitiepaden) kunnen functioneren om het probleem en de probleemstrategieën te structureren in een netwerk. Ze kunnen tegelijk functioneren als communicatiemiddel naar externe actoren zoals politici (Loorbach, 2007: 92).

2.5.2 Transitie-agenda als doel

Naast het proces om te komen tot een transitie-agenda, wordt de agenda op zich ook als doel gezien. Volgens Dirven e.a. (2002: 53) is het komen tot een gezamenlijke transitie-agenda een absolute voorwaarde voor het slagen van een transitieproces. Een transitie-agenda is belangrijk omdat hierin de agenda's van de betrokken actoren samenkomen en zorgt voor een basis voor samenwerking zonder verlies van individuele doelen en belangen (Loorbach, 2007: 120).

De transitie-agenda kan hierbij gezien worden als: *'a combination of the overall problem definition and vision, the transition images and paths and above all a number of joint objectives, action points, projects and instruments to realize the objectives. Specific focus within this context is on the division of labour, responsibilities and tasks in the agenda'* (Loorbach, 2007: 121). De transitie-agenda zou dus gedeelde probleemperecepties, doelen, actiepunten, projecten en instrumenten moeten bevatten (Rotmans, 2003: 98; Rotmans, 2005: 56; Elzen, Geels en Green, 2005: 149). Hierbij wordt het begrip instrumenten gebruikt in de brede zin van het woord: van acties en processen tot publiek-private arrangementen (Rotmans, 2003: 98). De middelen om de voorgestelde plannen effectief uit te voeren zijn belangrijk om de problemen op de agenda zo goed mogelijk op te lossen (Elzen, Geels en Green, 2005: 149). Een transitie-agenda is eigenlijk een gezamenlijk actieprogramma om verdere transities te initiëren. De agenda helpt om lange termijn denken te vertalen in korte termijn acties (Elzen e.a., 2005: 149), waardoor die acties in de goede richting geleid worden. Dit kan een mobiliserend effect op de omgeving hebben (Van Buuren en Loorbach, 2009: 379). Het is daarbij belangrijk om te bepalen welke partij verantwoordelijk is voor het ontwikkelen of toepassen van welke activiteit, project of instrument (Elzen e.a., 2005: 149; Rotmans, 2003: 98; Rotmans, 2005: 47). De duurzaamheidsvisies en de bijbehorende transitie-eindbeelden en transitiedoelen vormen hierbij het richtsnoer voor de te ontwikkelen transitie-agenda en de transitie-agenda vormt de richting voor het vervolg (Rotmans, 2003: 98; Rotmans, 2005: 47; Loorbach, 2007: 121; Rotmans en Loorbach, 2007: 193). Oftewel: *"The transition agenda itself forms the compass for the frontrunners which they can refer to during their search and learning process"* (Loorbach, 2007: 121; Rotmans en Loorbach, 2007: 193). Concrete overeenstemming moet worden bereikt over mogelijke coalities om de projecten te implementeren, actoren die specifieke barrières kunnen opheffen en de instrumenten (en beleid) die nodig zijn voor een succesvolle volgende transitiefase (Loorbach, 2007: 121). Een belangrijk aspect in de transitie-agenda is het element van leerdoelen en verwachtingen (Loorbach, 2007: 121).

Een adequate transitie-agenda vormt hierbij een bindend element in het transitieproces waarin deelnemers elkaar nodig hebben (Elzen e.a., 2005: 149). Het coördineert acties tussen wederzijds afhankelijke actoren en vergt een balans tussen structuur en flexibiliteit (Elzen e.a., 2005: 149). Structuur is nodig om de schaalniveaus waarop het issue zich afspeelt te positioneren en het te framen in termen van thema's en subthema's. Het structureren van de transitie-agenda vergt tijd, maar het betaalt zichzelf terug in de vorm van hogere kwaliteit van het transitieproces (Dirven e.a., 2002 in Elzen e.a., 2005: 149). Flexibiliteit is nodig omdat de transitie-agenda dynamisch is en door de tijd heen verandert. In lijn met de transitietheorie moet de agenda periodiek herijkt, geëvalueerd en ge-update worden gebaseerd op nieuwe inzichten, kennis en ervaringen.

2.6 Duurzaam netwerk

Naast de noties over de transitie-agenda zal er inzicht moeten worden gekregen in de duurzaamheid van een netwerk. Uit de governance theorie blijkt dat een samenwerkingsverband, of netwerk, aan verschillende componenten moet voldoen om succesvol te zijn. Deze elementen zijn aangevuld met elementen uit de transitietheorie. Het is belangrijk om hierbij op te merken dat de verschillende concepten elkaar ook (kunnen) beïnvloeden. De verschillende verklarende factoren kunnen niet apart van elkaar gezien worden.

2.6.1 Vertrouwen

Vertrouwen betekent volgens Klijn, Edelenbos & Steijn (2010: 195) dat men bereid is om een open en kwetsbare positie aan te nemen. Vertrouwen wordt al lange tijd gezien als belangrijke voorwaarde voor effectieve samenwerking (Kaats en Opheij, 2012: 133). Zoals Provan en Kenis (2008: 304) stellen: een zelfsturend netwerk is effectief indien het vertrouwen tussen de netwerkdeelnemers hoog is. Dit is het grote verschil tussen hiërarchieën, markten en netwerken: netwerken zijn gebaseerd op vertrouwen in plaats van dwang of contracten (Davies, 2011: 66). Zo zorgt vertrouwen in netwerken bijvoorbeeld voor lagere transactiekosten, betere investeringen en stabiliteit in relaties en het stimuleren van leren, kennisuitwisseling en innovatie (Koppenjan and Klijn 2004 in: Emerson, 2011: 13). Mensen kijken hierdoor verder dan hun eigen belang en kijken ook naar andermans belangen en waarden (Emerson, 2011: 13). Ook bij Ansell en Gash is het bouwen van vertrouwen een belangrijk onderdeel van een samenwerking (2007: 553). Volgens Koppenjan en Klijn (2004: 82-83) heeft vertrouwen een positief effect op de samenwerking omdat het de onzekerheden over het gedrag van andere actoren verkleint.

Er zijn echter ook studies sceptisch over het belang van vertrouwen in een netwerk (Davies, 2011: 67). Zo komt bij het onderzoek van Ansell en Gash (2008: 553) naar voren dat netwerken ook werken bij een laag niveau van vertrouwen, als er sprake is van afhankelijkheid tussen actoren. In dit onderzoek wordt aangenomen dat vertrouwen niet het enige coördinatie mechanisme van een netwerk is, maar dat het wel een belangrijke aanwinst is om effectief te zijn (Klijn en Koppenjan, 2012: 593). Het verlaagt strategische onzekerheid en faciliteert daardoor in investeringen in onzekere samenwerkingsprocessen tussen afhankelijke actoren met uiteenlopende en soms conflicterende belangen (Klijn en Koppenjan, 2012: 593). Vertrouwen kan in een transitie-arena zorgen voor een effectieve samenwerking tot innovatie (Basset-Jones, 2005 in: Van Buuren en Loorbach, 2009: 382).

Naast vertrouwen in elkaar is in een transitie-arena specifiek vertrouwen nodig over een goede afloop van het transitieproces, waarbij de visies niet belanden in de bureaulade van het ambtelijk apparaat (Rotmans, 2003: 74).

2.6.2 Gedeeld begrip

Naast het belang van vertrouwen is de mate van gedeeld begrip een belangrijke factor in het samenwerkingsproces. Gedeeld begrip is het ontdekken van individuele en gedeelde belangen, zorgen en waarden en de identificatie en analyse van de relevante en significante informatie en zijn implicaties, zodat er een gedeeld doel en consensus over de concepten en termen die deelnemers zullen gebruiken ontstaat (Emerson e.a., 2011: 12). Ook Rotmans (2003: 80) erkent het belang van een gemeenschappelijke taal om misverstanden te voorkomen. Ook kan het mobiliserend werken en een gemeenschappelijk kader bieden waarop men terug kan vallen indien zich communicatiestoornissen voordoen (Rotmans, 2003: 80). Rotmans en Loorbach (in Grin e.a., 2010: 219) noemen een gedeelde taal zelfs als cruciale succesfactor voor een transitie-arena. Daarnaast benadrukken Kaats en Opheij (2012) dat het ontwikkelen van een aantrekkelijke gemeenschappelijke ambitie van groot belang is als bindmiddel in een samenwerking. Ook Provan en Kenis (2008: 306) onderschrijven het belang van doelconsensus. Dit kan helpen om problemen en mogelijkheden te beschrijven en bediscussiëren, duidelijk te maken welke taken en verwachtingen je van een ieder hebt en het vastzetten van criteria waarin deze informatie en alternatieven vastgesteld worden (Emerson e.a., 2011: 12). Koppenjan en Klijn (2004: 126-127) maken hierbij onderscheid tussen consensus over het probleem en over de

oplossing. Ook bij Ansell en Gash (2008: 560) worden een gedeelde probleemdefinitie, een duidelijk doel en gedeelde waarden als belangrijk onderdeel van de samenwerking gezien.

2.6.3 Legitimiteit

In een transitie-arena is een breed draagvlak niet direct nodig, maar is het effectiever om een transitieproces te starten met degenen die voor systeemvernieuwing open staan (Rotmans, 2003: 75). Het ontwikkelen van een breder draagvlak wordt pas werkelijk belangrijk gaandeweg het transitieproces (Rotmans, 2003: 75). Politiek draagvlak is echter wel noodzakelijk zodat er legitimatie is voor het continueren van het transitieproces (Rotmans, 2003: 75). Daarnaast zijn tussentijdse resultaten zijn een belangrijke legitimatie om inspanningen en investeringen te rechtvaardigen (Rotmans, 2003: 77). Ook Ansell en Gash (2008: 561) benadrukken dat tussentijdse resultaten belangrijk zijn in het samenwerkingsproces. Het gaat er hierbij om dat voordelen van de samenwerking relatief concreet worden en 'small wins' mogelijk zijn (Warner, 2006: 24). Dit moet volgens Ansell en Gash (2008: 561) niet verward worden met de resultaten van het samenwerkingsproces: *'Although these intermediate outcomes may represent tangible outputs in themselves, we represent them here as critical process outcomes that are essential for building the momentum that can lead to successful collaboration'*. Tussentijdse resultaten kunnen echter ook een faalfactor zijn wanneer een samenwerkingsverband ambitieuze doelen heeft die niet makkelijk in tussentijdse resultaten omgezet kunnen worden (Vangen en Huxham, 2003). Dit is ook te zien binnen vernieuwingsnetwerken: enerzijds moet de transitie-arena gelegitimeerd en gedoogd worden vanuit de politieke arena, anderzijds moet de transitie-arena op redelijke korte termijn tastbare resultaten laten zien. Transitie-management wordt hierdoor ook wel aangeduid als dilemma-management: er moeten zowel resultaten geboekt worden op de korte termijn, als dat er daadwerkelijke resultaten geboekt moeten worden op de lange termijn (Rotmans, 2003: 68). Een politiek-bestuurlijke cultuur waar politieke leiders snel en zichtbaar moeten scoren om legitimiteit voor het netwerk te behouden, kan er hierdoor toe leiden dat de politieke en ambtelijke aandacht uitgaat naar eenvoudig communiceerbare voorbeelden, terwijl er veel minder aandacht is voor de verandering op lange termijn (Weterings, 2010: 34).

2.6.4 Institutionele regels

Grotere, complexere en langerlevende netwerken hebben (expliciete) structuren en protocollen nodig voor het beheer en management (Milward and Provan 2000, 2006 in Emerson e.a., 2011). Dit wordt ook erkend voor de werking van een transitie-arena (Dirven e.a., 2002: 51). Door de voortdurende interactie, worden naast patronen van interactie structuren, oftewel regels, gevormd. Deze worden gevormd tijdens het interactieproces en kunnen zowel formeel als informeel zijn (Klijn en Koppenjan, 2016: 105). Er zijn verschillende soorten regels in netwerken (Klijn, 2001): interactieregels en netwerkregels. De interactieregels reguleren wat wel en niet toegestaan is tussen actoren. Netwerkregels definiëren de setting van het overleg en definiëren de sociale gebruiken en onderscheiden belangrijke zaken van minder belangrijke (Klijn en Koppenjan, 2016: 114).

Interactieregels zijn een essentieel element van succesvolle verbintenis. De kwaliteit van het overleg, vooral wanneer deelnemers verschillende belangen en perspectieven hebben, is afhankelijk van de pleidooi van individuen en de gepresenteerde belangen en de effectiviteit van de conflict oplossende strategieën en interventies. Gewaagde vragen stellen, onenigheid uiten en harde gesprekken zijn onderdeel van effectieve communicatie (Emerson e.a., 2011: 12).

Netwerkregels gaan in op de setting van het overleg. Face-to-face dialoog is volgens Emerson e.a. (2011: 10) voordelig, maar niet altijd essentieel. Het is vooral voordelig wanneer het conflict laag is en de gedeelde waarden en doelen snel duidelijk zijn. Ansell en Gash noemen face-to-face dialoog wel als een voorwaarde voor effectieve samenwerking (Ansell en Gash, 2008: 558).

2.6.5 Betrokkenheid

Betrokkenheid wordt vaak als criterium voor een effectieve samenwerking genoemd (Provan en Kenis, 2007: 234; Ansell en Gash, 2008: 559; Emerson e.a., 2011: 14). Deelnemers kunnen de

organisatorische, sectorale en juridische grenzen overbruggen en komen tot een gezamenlijk pad (Emerson e.a., 2011: 14). Het belang van gezamenlijke winsten wordt ook door Innes en Booher (2003: 38) ingezien: *'They must be willing to seek mutual gain solutions'* Ansell and Gash (2007: 559) noemen betrokkenheid bij het proces als sleutelfactor in het samenwerkingsproces. Hierbij wordt specifiek nadruk gelegd op gedeeld eigenaarschap van het proces en het openstaan voor het ontdekken van gezamenlijke winsten (Ansell en Gash, 2008: 559). In dit opzicht is het van belang om vertrouwen te hebben in het netwerk en in de institutionele regels, voordat je commitment kan geven aan het proces (Ansell en Gash, 2008: 559). Ook om eigenaarschap te kunnen delen is het van belang om de mede-eigenaren te kunnen vertrouwen (Ansell en Gash, 2008: 559). Betrokkenheid bij het proces betekent het ontwikkelen van het geloof dat onderhandeling voor gezamenlijke winsten de beste manier is om gewenste beleidsuitkomsten te ontwikkelen (Burger e.a., 2001). Betrokkenheid wordt ook in de transitietheorie gezien als belangrijke voorwaarde (Rotmans, 2003: 76). Deelnemers moeten bereid zijn tijd en energie in het proces te steken (Rotmans, 2003: 76). Daarbij is het van belang dat er ook vóór en ná de arena-sessies tijd en energie in de transitie gaat (Rotmans, 2003: 76).

2.6.6 Wederzijdse afhankelijkheid

Network governance gaat er vanuit dat actoren in een netwerk wederzijds afhankelijk zijn (Klijn en Koppenjan, 2000: 139). Wederzijdse afhankelijkheid wordt hierdoor gezien als voorwaarde om van een netwerk te kunnen spreken: *'governance networks, which are defined as networks of interdependent actors that contribute to the production of public governance'* (Torfing, 2012: 1). Dit is echter niet het geval binnen dit onderzoek, waar de definitie van een netwerk als volgt is geformuleerd: een institutie voor het faciliteren van interactie, kennisoverdracht en leren tussen actoren waarbij frisdenkende, frontrunners en vernieuwers samenkomen en over de grenzen van organisaties, bestuurslagen en publiek-private sfeer heen werken om duurzame sociale verandering te bereiken (Kemp en Loorbach, 2006; Loorbach, 2009: 4; Ansell en Gash, 2004: 544; Emerson e.a., 2011: 2). Voor een vernieuwingsnetwerk zoals een transitie-arena is wederzijdse afhankelijkheid wel nodig om productief te zijn (Innes en Booher, 2003).

In dit onderzoek wordt wederzijdse afhankelijkheid dan ook niet gezien als voorwaarde voor het bestaan van een netwerk, maar als kenmerk van een duurzaam netwerk. Volgens Klijn en Koppenjan (2016: 38) is wederzijdse afhankelijkheid namelijk van belang voor zowel het ontstaan als het voortbestaan van een netwerk: *'Networks emerge and persist because of (resource) interdependencies between actors'*. De aanwezigheid van deze wederzijdse afhankelijkheid is dan ook van invloed op het voortbestaan en daarmee de duurzaamheid van het netwerk.

Er wordt in dit onderzoek uit gegaan van de perceptie van de afhankelijkheid van de actoren. Partijen zijn zich niet altijd bewust van hun afhankelijkheid en overschatten hun eigen macht vaak (Klijn en Koppenjan, 2016: 75). Er kan hierdoor verschil bestaan tussen de objectief bestaande afhankelijkheid en de percepties van de actoren van hun afhankelijkheid (Klijn en Koppenjan, 2016: 75). Stakeholders zien de afhankelijkheden soms nog niet in het begin van de samenwerking, maar naarmate het proces vordert kunnen ze tot nieuwe inzichten komen (Ansell en Gash, 2008: 563). De mate waarin actoren beseffen dat ze wederzijds afhankelijk zijn wordt hierbij door Klijn en Koppenjan (2000: 146) gezien als verklaring voor het succes van het netwerk.

Deelnemers kunnen van elkaar afhankelijk zijn op verschillende facetten. Ten eerste kan men afhankelijk zijn van kennis. Zoals verwoord door Ansell en Gash (2008: 544): *'As knowledge becomes increasingly specialized and distributed and as institutional infrastructures become more complex and interdependent, the demand for collaboration increases.'* Het gaat hier vooral om impliciete kennis, wat moeilijk is om over te brengen op anderen (Klijn en Koppenjan, 2016: 74). Hoe meer actoren kennis hebben die moeilijk te verkrijgen is, hoe afhankelijker anderen van hen zijn (Klijn en Koppenjan, 2016: 268). Het is daarom van belang dat de actor in het bezit van deze kennis betrokken wordt bij de samenwerking (Klijn en Koppenjan, 2016: 74). Wetenschappers lijken het eens te zijn dat kennis belangrijk is bij de samenwerking in netwerken (Emerson e.a., 2011: 16).

Daarnaast kan men afhankelijk zijn door middel van financiële middelen (Koppenjan en Klijn, 2016: 74; Emerson e.a., 2011: 16). Een voordeel van samenwerking is het potentieel om schaarse

middelen te delen. Daarnaast kunnen de middelen de transactiekosten dekken die kleven aan het deelnemen in een complex interactieproces (Klijn en Koppenjan, 2016: 267). In een transitieproces kan geen financiële bijdrage gevraagd worden van de deelnemers, maar is er wel een stevige basisfinanciering nodig voor het opzetten en door ontwikkelen van de transitie-arena (Rotmans, 2003: 77).

Ook kan men afhankelijk zijn van competenties, de formele autoriteit om beslissingen te nemen en verantwoordelijkheid te nemen voor de realisatie van bepaald beleid (Klijn en Koppenjan, 2016: 268). Deze middelen liggen vaak bij een publieke of semipublieke actor (Klijn en Koppenjan, 2016: 268).

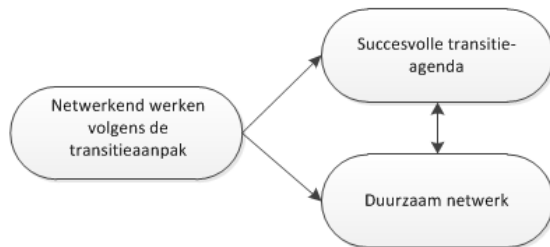
Het vierde aspect waar actoren van elkaar afhankelijk kunnen zijn is van productiemiddelen (Klijn en Koppenjan, 2016: 267). Deze zijn nodig om tot oplossingen, beleidsinitiatieven en diensten te komen. Je kan hierbij denken aan het bezit van land (Klijn en Koppenjan, 2016: 74).

Ten slotte kan men van elkaar afhankelijk zijn op het gebied van legitimiteit. Het gaat er hier om dat sommige actoren de mogelijkheid hebben om legitimiteit te geven aan besluiten om moeilijke problemen op te lossen (Klijn en Koppenjan, 2016: 74).

3. ONDERZOEKSDESIGN

In dit hoofdstuk zal het onderzoeksdesign toegelicht worden. Hierin wordt beschreven wat er onderzocht zal worden en op welke manier dit zal gebeuren.

3.1 Conceptueel model



Figuur 8: Conceptueel model

In dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op de transitie-agenda en het duurzame netwerk. Zoals Grin e.a. (2010: 219) benoemen: *‘Het is bijna onmogelijk om de concrete resultaten van een transitieproces te bepalen, maar het korte termijn doel is het bouwen van innovatienetwerken met frontrunners met een ambitieuze hervormingsagenda, die starten met concrete doorbraakprojecten die bijdragen aan de lange termijn duurzaamheidsvisie’*.

Uit het hierboven geschetste theoretisch model zijn er een aantal criteria waaraan netwerkend werken volgens de transitie-aanpak zou moeten voldoen, om te komen tot een succesvolle transitie-agenda. Dit is dan ook één van de verbanden die in dit onderzoek onderzocht zal worden. De eerste verwachting is dat wanneer de onafhankelijke variabele voldoet aan de criteria volgens de theorie, er sprake zal zijn van een succesvolle transitie-agenda.

Naast dit verband zal er nog een ander verband onderzocht worden, namelijk het verband tussen de onafhankelijke variabele en de tweede afhankelijke variabele, te weten een duurzaam netwerk. In de stappen die gevolgd worden volgens transitie-management en de sturing en organisatie die daarbij een rol speelt, wordt gewerkt aan het laten ontstaan van een transitie-arena. Een transitie-arena, ook wel een vernieuwingsnetwerk genoemd, heeft tot doel de transitie van het systeem in gang te zetten. Er zou dus een innovatienetwerk moeten zijn ontstaan die bijdraagt aan de resultaten van het transitieproces. De verwachting is dan ook dat, wanneer de aanpak volgens transitie-management gevolgd is, dit heeft geleid tot een duurzaam netwerk.

Naast de relatie tussen de onafhankelijke variabelen, is er een relatie te zien tussen de twee afhankelijke variabelen. De verwachting is namelijk dat wanneer er sprake is van een succesvolle agenda, het netwerk ook duurzamer zal zijn. Daarnaast is de verwachting dat wanneer er sprake is van een duurzaam netwerk, er ook sprake zal zijn van een succesvolle agenda. Dit heeft te maken met het feit dat het netwerk de producent is van de agenda, en de agenda de leidraad is voor het netwerk om te functioneren.

3.1.1 Conceptualisatie

Het van belang om duidelijk te maken wat er onder de verschillende variabelen in het onderzoek verstaan wordt. Dit wordt ook wel conceptualisatie genoemd (Babbie, 2004: 122): het proces waarbij onnauwkeurige concepten meer specifiek en precies worden gemaakt.

Om te beginnen met *netwerkend werken volgens de transitie-aanpak*. Hierbij wordt de aanpak volgens transitie-management als leidraad gezien, waarvan netwerkend werken een inherent onderdeel is. Het is belangrijk hierbij op te merken dat hiermee niet netwerkend werken volgens het derde kwadrant van het NSOB kwadrantenmodel bedoeld wordt. Er zal tijdens het onderzoek namelijk onderzocht worden welke rol de provincie heeft ingenomen in deze kwadranten. Netwerkend werken gaat hierbij in op het samenwerken van de overheid met verschillende partijen buiten de overheid,

oftewel samenwerking zoals network governance. Hierbij wordt de transitie-aanpak gezien als een specifieke vorm van netwerkend werken.

Ten tweede is het belangrijk om aan te geven wat er verstaan wordt onder een *succesvolle transitie-agenda*. Een succesvolle agenda wordt gezien als een document op basis waarvan het einddoel van de transitie naar een duurzame landbouw binnen de Provincie Zuid-Holland behaald zou moeten worden. Dit is een document wat volgens de transitietheorie aan bepaalde criteria moet voldoen. Binnen het onderzoek wordt de bijlage van het *Ambitiedocument InnovatieAgenda Duurzame Landbouw, de Voortgangsrapportage Zuid-Hollandse voedsel families*, gezien als de transitie-agenda.

Ten slotte is het belangrijk af te bakenen wat er wordt verstaan onder een duurzaam netwerk. Duurzaam houdt in dat het netwerk zowel de kans heeft lang voort te bestaan als dat het netwerk kan zorgen voor duurzame resultaten. Duurzaamheid wordt ook wel omschreven als één van de meest omstreden en betrekkelijk vage begrippen. Het concept duurzaamheid is 'intrinsiek complex, normatief, subjectief, en ambigu' (Rotmans, 2005) én 'inherent context-specifiek' (Grin, 2004). Dit maakt het moeilijk om duurzaamheid te ondervangen in één allesomvattende definitie. In dit onderzoek wordt het begrip uit het Brundtlandrapport van de VN uit 1987 gehanteerd voor duurzame resultaten: *een ontwikkeling die aansluit op de behoeften van het heden zonder het vermogen van toekomstige generaties om in hun eigen behoeften te voorzien in gevaar te brengen*. Belangrijk is om aan te geven dat er niet specifiek naar de resultaten wordt gekeken, maar de mate waarin de mogelijkheid bestaat dat het netwerk voor resultaten zal zorgen die bijdragen aan duurzaamheid. Dit is namelijk belangrijk voor het transitieproces en het behalen van de hierbij opgestelde doelen. Het netwerk wordt in dit onderzoek gedefinieerd als: een institutie voor het faciliteren van interactie, kennisoverdracht en leren tussen actoren waarbij frisdenkende, frontrunners en vernieuwers samenkomen en over de grenzen van organisaties, bestuurslagen en publiek-private sfeer heen werken om duurzame sociale verandering te bereiken (Kemp en Loorbach, 2006; Loorbach, 2009: 4; Ansell en Gash, 2004: 544; Emerson e.a., 2011: 2). In dit onderzoek wordt onder het netwerk het Platform Duurzame Landbouw verstaan. Dit platform is onderdeel van het bredere netwerk van de Zuid-Hollandse Voedsel families (zie bijlage 1). Er is gekozen voor deze afbakening omdat het Kennisteam een andere rol heeft ten opzichte van het Platform. Daarnaast zijn er nog geen proeftuinen van start gegaan.

3.1.2 Afbakening

Om het onderzoek uit te voeren is het belangrijk om het af te bakenen. Zo zijn er verschillende fasen in het transitieproces volgens Rotmans (2003: 16): de voorontwikkelingsfase, de take-off fase, de versnellingsfase en de stabiliteitsfase. Ten eerste zal er in dit onderzoek maar aandacht zijn voor één van de vier fasen die transities doormaken, de voorontwikkelingsfase. Dit is namelijk de fase waarin de casus van dit onderzoek zich bevindt. Binnen deze voorontwikkelingsfase zal er niet naar de hele cyclus gekeken worden, maar naar de twee onderdelen hiervan, namelijk de tactische en strategische fase. Deze periode begint eind 2014, waar de eerste stappen richting netwerkend werken volgens de transitie-aanpak gezet worden, en eindigt in mei 2017, in verband met het onderzoek naar de duurzaamheid van het netwerk op dit moment.

Het onderzoek zal zich specifiek richten op het transitie management, en niet op de transitietheorie in z'n algemeen. Het onderzoek zal hierdoor niet ingaan om verschuivingen in het regime of het landschap.

3.2 Operationalisatie

Voor het vervolg van het onderzoek moeten zowel de afhankelijke als de onafhankelijke variabelen meetbaar gemaakt worden, oftewel worden geoperationaliseerd. In dit onderzoek worden door verschillende redenen niet alle in de theorie genoemde concepten meegenomen in de operationalisatie. Operationalisatie is de transitie van theorie naar empirisch onderzoek en houdt in:

de ontwikkeling van specifieke theoretische concepten in entiteiten die geobserveerd of gemeten kunnen worden in de werkelijkheid (Babbie, 2004: 132; Van Thiel, 2014: 43). Het meetbaar maken van concepten betekent niet altijd dat ze in kwantitatieve units worden omgezet; er kunnen verschillende schalen of meetniveaus onderscheiden worden (Van Thiel, 2014: 43). In dit onderzoek zal gebruik gemaakt worden van ordinale metingen. Dit is een maat die een variabele beschrijft met een rangorde van een dimensie (Babbie, 2004: 135). In dit onderzoek zal er gebruik worden gemaakt van de mate waarin aan een bepaalde indicator voldaan wordt. Het is hierbij belangrijk om een nadere beschrijving te geven van wat deze scores precies inhouden (zie tabel 2). De hoogte van de scores is namelijk van belang in het hele onderzoek.

Weging	Duiding
+	<p>Het concept <i>voldoet (grotendeels)</i> aan de indicatoren, ontleend aan het theoretisch kader</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het concept voldoet in opzet (<i>grotendeels</i>) aan de indicatoren en zal zich in de praktijk moeten bewijzen. - Het concept voldoet (<i>grotendeels</i>) en komt daarnaast nog op andere plekken of tijdens andere momenten terug.
+/-	<p>Het concept voldoet <i>deels</i> aan de indicatoren, ontleend aan het theoretisch kader</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het concept is niet op de juiste plek aanwezig, maar is wel aanwezig binnen de casus. - Het concept voldoet (<i>grotendeels</i>), maar over een (onder)deel van het concept is geen of niet genoeg informatie beschikbaar om hier een oordeel over te vellen. - Het concept voldoet <i>grotendeels</i>, maar er zijn andere factoren die een negatieve invloed hebben op het concept.
-	<p>Het concept <i>voldoet (grotendeels) niet</i> aan de indicatoren, ontleend aan het theoretisch kader</p> <ul style="list-style-type: none"> - Het concept voldoet <i>deels</i>, maar over een (onder)deel van het concept is geen of niet genoeg informatie beschikbaar om hier een oordeel over te vellen.

Tabel 2: Weging van de scores

NETWERKEND WERKEN VOLGENS DE TRANSITIE-AANPAK

Concept	Definitie	Factor	Indicator	Omschrijving indicator
Transitie-arena	De transitie-arena wordt op de juiste wijze ontwikkeld: er wordt rekening gehouden met de volgende kenmerken	<i>Competenties</i>	Begrip complexiteit	deelnemers begrijpen en reflecteren op complexe problemen
			Autoriteit	Persoon wordt als gezaghebbend gezien in verschillende netwerken
			Duurzame visies	duurzame visies kunnen maken, communiceren en uitleggen in eigen netwerk
			Samenwerking	samen willen werken in een groep
			Innovatie verwelkomen	innovatieve middelen en manieren om complexe problemen op te lossen verwelkomen
		<i>Persoonlijkheid</i>	Tijd en energie	bereid om tijd en energie te leveren om deel te nemen aan de arena
			Vernieuwende visie	expliciete visie voor innovatie van de voedselsector
		<i>Achtergrond</i>	Overheid	gemeenten, provincies, waterschappen en het Rijk
			Maatschappelijke organisatie	semipublieke organisaties met een maatschappelijke doelstelling die op bedrijfsmatige wijze diensten aanbieden
			Bedrijf	private organisatie met een winstoogmerk
			Kennisinstituut	organisatie gericht op de ontwikkeling en/of uitvoering van wetenschappelijk onderzoek
			Intermediairs	projectorganisaties en bemiddelaars die de schakelende functie tussen partijen en culturen vormen
			Evenredige vertegenwoordiging achtergrond	er wordt rekening gehouden met een evenredige vertegenwoordiging van overheid, maatschappelijke organisaties, bedrijven, kennisinstellingen en intermediairs in de arena
		<i>Beperkt aantal deelnemers</i>		er wordt rekening gehouden met het toelaten van een beperkt aantal deelnemers in de arena
		De actoren voor de transitie-arena worden in de tactische fase op basis van de juiste kenmerken betrokken	<i>Kenmerken</i>	Belang in promoten nieuwe richting
Vertegenwoordiging één van de organisaties	persoon met autoriteit en manoeuvreerruimte in één van de betrokken organisaties			
Bereid om voor langere periode mee te werken	bereid om voor langere periode mee te werken aan het transitieproces			
Eigen agenda in transitieproces kunnen plaatsen en andersom	deelnemer kan eigen doelen behalen door mee te doen aan het transitieproces en de doelen van de transitievisie en agenda bereiken door het uitvoeren van de eigen doelstellingen			
Probleem-perceptie	De duiding van wat het probleem is dat oplossing vraagt wordt gezamenlijk en in interactie ontwikkeld			Gezamenlijk
Visievorming	De visie (kwalitatieve en abstracte, maar inspirerende, uitdagende en fantasierijke plaatjes voor de toekomst) wordt gezamenlijk en in interactie gevormd	Gezamenlijk	de leden van de transitie-arena worden betrokken bij het visievormingsproces	
		In interactie	de input van de betrokkenen wordt meegenomen	

Transitie-paden	De transitiepaden (routes naar een toekomstbeeld via tussendoelen, welke kwantitatiever geformuleerd kunnen worden) worden gezamenlijk en in interactie gevormd	Gezamenlijk	de leden van de transitie-arena worden betrokken bij het vormen van de transitiepaden
		In interactie	de input van de betrokkenen wordt meegenomen
Strategische acties	Er is sprake van strategische acties van actoren in de transitie-arena	Onderhandelingen	communicatie over investeringen en individuele plannen tussen arena-leden
		Coalities bouwen	arena-leden werken samen met andere deelnemers om hun eigen strategie richting een transitiebeeld verder te ontwikkelen
Ontwikkeling agenda	De agenda (een combinatie van de probleempceptie, visie, transitieplaatjes en -paden en gezamenlijke doelen, actiepunten, projecten en instrumenten om de doelen te behalen wordt) wordt gezamenlijk en in interactie ontwikkeld	Gezamenlijk	De leden van de transitie-arena worden betrokken bij het vormen van de transitie-agenda
		In interactie	de input van de betrokkenen wordt meegenomen bij de uitwerking van de transitie-agenda
Transitie-team	Het transitieteam bestaat uit de juiste personen	Probleemeigenaar	organisatie die zich eigenaar voelt van het probleem en het initiatief neemt om dit probleem op te lossen
		Transitiemanagement -experts	actoren die via studie of ervaring kennis hebben over de toepassing van transitie management
	Experts over transitie-onderwerp	actoren die via studie of ervaring kennis hebben over duurzame landbouw	
	Het transitieteam begeleidt de fasen van het transitieproces	Systeemanalyse	het managen van het samenbrengen van de eerste ruwe integrale analyse van de transitie van het voedselsysteem
		Actor-analyse	het managen van de analyse van actoren en identificeren van frontrunners
		Probleem-structurering	het managen van het gezamenlijk en in interactie ontwikkelen van de probleempceptie
		Transitie-arena	het managen van het ontwikkelen van de transitie-arena door het betrekken van frontrunners
		Visievorming	het managen van het proces om gezamenlijk te komen tot kwalitatieve en abstracte, maar inspirerende, uitdagende en fantasierijke plaatjes voor de toekomst
		Transitiepaden	het managen van het proces om te komen tot routes naar een toekomstbeeld via tussendoelen, welke kwantitatiever geformuleerd kunnen worden
Sturing Provincie		De provincie stuurt op zowel proces als inhoud	Proces
	Inhoud		duidelijk maken welke inhoudelijke visie en agenda de provincie heeft een creatieve en innovatieve deelnemer zijn in het gezamenlijke zoek- en leerproces met de andere partijen
Rol Provincie		Rechtmatig	er wordt gebruik gemaakt van heldere procedures om politieke doelen te formuleren

De provincie handelt overwegend volgens de rechter kwadranten	Presterend	er worden meetbare doelen geformuleerd
	Netwerkend	de provincie werkt samen met anderen om gezamenlijk opgestelde doelen te bereiken
	Responsief	de overheid sluit aan bij een beweging die er al is (en faciliteert de beweging)
Aandacht voor leren Er is aandacht voor leren in het transitieproces	Kennisontwikkeling	onderzoeksprojecten door universiteiten en onderzoekslaboratoria
	Kennisuitwisseling in netwerken	kennisuitwisseling via conferenties en samenwerkingsverbanden
	Richting geven aan het zoekproces	expliciet maken doelstellingen rond de nieuwe ontwikkelingen via beleidsdoelen (zoals klimaatdoelstellingen)
	Mobiliseren van middelen	toewijzing van financiële en personele hulpmiddelen

Tabel 3: Operationalisatie Netwerkend werken volgens de transitie-aanpak

SUCCESVOLLE TRANSITIE-AGENDA			
Concept	Factor	Indicator	Omschrijving
Inhoudelijke elementen van de agenda: <i>De transitie-agenda bevat de juiste inhoudelijke elementen</i>	Leerdoelen		De agenda bevat leerdoelen over de onzekerheden van toekomstige ontwikkelingen
	Probleemperceptie		Er is een duiding van wat het probleem is dat oplossing vraagt opgenomen in de agenda
	Doel		Er is een einddoel van het transitieproces geformuleerd en opgenomen in de agenda
	Actiepunten		De agenda bevat punten wat nog uitgevoerd of waar nog aan gedacht moet worden
	Projecten		De agenda bevat projecten gericht op het bijdragen aan een transitie
	Instrumenten		De agenda bevat middelen waarmee de agenda uitgevoerd kan worden
Niet-inhoudelijke elementen van de agenda: <i>De transitie-agenda heeft geleid tot de gewenste gevolgen</i>	Draagvlak onder arena-deelnemers	Gedeeld	De agenda wordt gedeeld door de arena-deelnemers
		Implementatiepogingen	De agenda heeft geleid tot pogingen om de projecten op de agenda te implementeren
		Promotie	De agenda wordt door de arena-deelnemers onder de aandacht gebracht bij anderen
	Balans tussen flexibiliteit en structuur		Deelnemers vinden dat de agenda hen houvast biedt en tegelijkertijd dat de agenda relatief makkelijk aangepast kan worden als dat nodig is.
	Verantwoordelijkheid		Het is duidelijk wie verantwoordelijk is voor welk type activiteit, project of instrument op de agenda
	Behoud individuele doelen en belangen		Individuele doelen en belangen zijn herkenbaar in de gemeenschappelijke agenda

Tabel 4: Operationalisatie Succesvolle transitie-agenda

DUURZAAM NETWERK			
Concept	Definitie	Indicator	Omschrijving
Vertrouwen	Deelnemers hebben vertrouwen in elkaar en in een goede afloop van het transitieproces	Nakomen afspraken	De deelnemers komen hun afspraken na
		Voordeel van de twijfel	De deelnemers geven elkaar het voordeel van de twijfel
		Afwezigheid van opportunistisch gedrag	Partijen gebruiken de bijdragen van anderen niet in hun eigen voordeel
		Goede afloop	De deelnemers hebben vertrouwen in een goede afloop van het transitieproces
Gedeeld begrip	Deelnemers streven hetzelfde doel na gebruikmakend van dezelfde concepten	Gedeeld doel	De deelnemers delen hetzelfde doel
		Gedeelde taal	De deelnemers gebruiken dezelfde concepten
Betrokkenheid	Deelnemers voelen zich verbonden bij het transitieproces	Eigenaarschap	De deelnemers tonen eigenaarschap door het ongevraagd nemen van initiatieven
		Gezamenlijke winsten	Deelnemers komen bij voorkeur niet tot compromissen, maar bedenken gezamenlijk oplossingen die houdbaar zijn in de tijd en zo goed mogelijk tegemoet komen aan de belangen van iedereen.
		Tijd en energie	Deelnemers steken buiten de bijeenkomsten om tijd en energie in de transitie
Legitimiteit	Het platform heeft bestaansrecht	Politiek draagvlak	De verantwoordelijk gedeputeerde is aanwezig bij belangrijke momenten van het platform De gedeputeerden uiten zich positief over het platform
		Tussentijdse resultaten	Er worden tussentijdse resultaten behaald die bijdragen aan het lange termijn doel
Institutionele regels	Er zijn (in)formele regels die bepalen hoe de interactie van het platform er uit ziet	Interactieregels	Er zijn (ongeschreven) regels over wat wel en niet is toegestaan tussen actoren
		Netwerkregels	Er zijn (ongeschreven) regels over de omgeving waarin de interactie plaats vindt
Wederzijdse afhankelijkheid	Deelnemers hebben voor het bereiken van hun doelen andere deelnemers nodig	Kennis	Actoren hebben de kennis over innovaties in de landbouw van het netwerk nodig om hun doel te behalen
		Financiën	Actoren kunnen hun doelen niet behalen zonder de financiële bijdrage van het netwerk
		Productiemiddelen	Actoren kunnen hun doelen niet bereiken zonder de productiemiddelen van andere actoren in het netwerk
		Legitimiteit	De besluiten in het netwerk verkrijgen bestaansrecht door bepaalde actoren in het netwerk
		Competenties	Actoren kunnen hun doelen niet bereiken zonder de de formele of juridische beslissingsbevoegdheden van andere actoren in het netwerk

Tabel 5 : Operationalisatie Duurzaam netwerk

3.3 Reflexieve monitoring

Dit onderzoek kan ook gezien worden in het licht van reflexieve monitoring. Transitie hebben hierbij baat bij een vorm van monitoring die de reflexiviteit van het project bevordert (Van Mierlo e.a., 2010: 11). Elke activiteit in het kader van monitoring is tegelijkertijd een interventie om reflecteren en leren gericht op systeeminnovatie te bevorderen (Van Mierlo e.a., 2010: 15). Zo zal, wanneer iemand wordt geïnterviewd, dit de geïnterviewde stimuleren om over bepaalde zaken na te denken.

Bij reflexieve monitoring zijn er twee basismethoden voor waarneming: participerende observatie en interviews. Informatie verzamelen door middel van participerende observatie is vooral zinvol als de projectmanagers, het projectteam en de deelnemers er vervolgens op reflecteren (Van Mierlo e.a., 2010: 20). Interviews lenen zich goed om inzicht te krijgen in veronderstellingen, waarden en ervaringen van de betrokken actoren (Van Mierlo e.a., 2010: 20). Daarnaast is het ook een manier om reflectie te bevorderen. In dit onderzoek zal van beide methoden gebruik gemaakt worden.

Reflexieve monitoring kan voor de overheid twee doelen dienen. Ten eerste helpt het beleidsmakers om verantwoording af te leggen over de systeeminnovatieprojecten aan politiek, maatschappij en de eigen organisatie (Van Mierlo e.a., 2010: 30). Naast beoordeling van effectiviteit over de afgelopen periode creëert een evaluatie tegelijk een moment om het beleid te herijken. Daarnaast bevordert reflexieve monitoring dat derden leren over verschillende projecten heen, zodat voor goede vervolgprijzen gekozen kan worden (Van Mierlo e.a., 2010: 30). Dit onderzoek zal helpen om verantwoording af te leggen aan de gedeputeerde en de eigen organisatie. De vraag om dit proces de onderzoeken was namelijk afkomstig van zowel het bestuur als de organisatie. Er wordt in dit onderzoek gereflecteerd op de afgelopen periode zodat het beleid richting de toekomst eventueel aangepast kan worden. Het leren over projecten heen is in dit onderzoek niet van toepassing, omdat hier nog geen ervaringen mee zijn.

3.4 Methoden

Dit onderzoek bestaat uit een single casestudy van de transitie naar Duurzame Landbouw in de Provincie Zuid-Holland. Om dit onderzoek uit te voeren is gebruik gemaakt van verschillende methoden en technieken.

3.4.1 Casestudy

Wanneer men over een casestudy spreekt, wordt er een intensieve bestudering van één of enkele voorbeelden van een sociaal verschijnsel bedoeld (Swanborn, 1996: 13). Bij intensief onderzoek wordt de ontstaansgeschiedenis, de verdere veranderingen en de gehele complexe structuur van een verschijnsel beschreven en verklaard door aan een groot aantal variabelen tegelijk aandacht te geven (Swanborn, 1996: 13). Vooral binnen de case zelf worden allerlei relaties onderzocht (Swanborn, 1996: 14).

Bij een casestudy kan er een selectie van cases gemaakt moeten worden, maar het kan ook voor de hand liggen om het onderzoek tot één case te beperken. In dit geval heeft de casekeuze te maken met de praktijkgerichte basis van dit onderzoek, waarbij de case bepaald is door de opdrachtgever (Swanborn, 1996: 57). De caseselectie is hierdoor gedaan op basis van relevantie voor de Provincie Zuid-Holland. Dit komt overeen met de toegepaste aard van bestuurskundig onderzoek (Van Thiel, 2014: 86). In toegepast onderzoek probeert de wetenschapper een bijdrage te doen aan de oplossing van een concreet maatschappelijk probleem, waardoor het niet nodig is om andere cases te onderzoeken (Van Thiel, 2014: 86).

Er is bij case studies een onderscheid te maken tussen holistische en embedded case studies. Een typische casestudy neemt een holistische benadering, wat betekent dat er een grote hoeveelheid data wordt verzameld over alles wat te maken heeft met de case (Van Thiel, 2014: 86). Bij een holistische casestudy zijn geen duidelijke analyse-eenheden vastgesteld, terwijl bij een embedded casestudy binnen een bepaalde case aandacht wordt gegeven aan een sub unit of sub units (Yin, 1984: 44). Dit is het geval binnen dit onderzoek, waarbij binnen het proces aandacht is gegeven aan de agenda en het netwerk. Yin (1984: 45) geeft aan dat een grote valkuil van zo'n vorm van onderzoek is

dat het onderzoek zich alleen op dit sub unit niveau focust, en faalt om terug te redeneren naar een grotere unit van analyse. Het originele fenomeen waarin men interesse had, kan hierdoor de context vormen en niet het doel van het onderzoek (Yin, 1984: 47). Hier is in dit onderzoek rekening mee gehouden door in de conclusie op een hoger abstractieniveau te beredeneren wat het onderzoek van deze sub units in dit onderzoek betekent voor het geheel.

3.4.2 Dataverzameling

In dit onderzoek wordt de data verzameld door middel van interviews, documenten en participatieve observatie.

Interviews

Ten eerste is er gebruik gemaakt van data die verzameld wordt door middel van interviews. De opzet van deze interviews is semigestructureerd (zie bijlage 3). Hiervoor kan een lijst met onderwerpen opgesteld worden als richtlijn (Van Thiel, 2014: 94), maar er kan ook een vragenlijst opgesteld worden, waar van kan worden afgeweken. Hierdoor heeft de onderzoeker ruimte om in te spelen op de situatie (Babbie, 2010: 320). In dit onderzoek is gekozen voor een vragenlijst met onder de vragen enkele topics die geraakt zouden moeten worden per vraag. Hierdoor kan er tijdens het interview afgezien worden van het stellen van enkele vragen wanneer de topics hiervan reeds via andere vragen zijn geraakt. Deze interviews zijn opgenomen met een voicerecorder, waarna de tekst getranscribeerd is. Hierdoor is er sprake van ruwe data zonder selectie van de onderzoeker. Dit draagt bij aan de betrouwbaarheid van het onderzoek (Babbie, 2010: 417). Tijdens de interviews is naast de vragenlijst gebruik gemaakt van een enquête (zie bijlage 2). De stellingen in de enquête zijn afgeleid van de gehanteerde indicatoren voor een duurzaam netwerk. De enquête is vooral gebruikt als manier om de verschillende onderwerpen ter sprake te laten komen. De resultaten van de enquête zijn dan ook niet kwantitatief gehanteerd, maar het gesprek dat op gang kwam naar aanleiding van de enquête is gebruikt als onderdeel van het interview.

Er zijn verschillende methoden worden gebruikt om respondenten te selecteren. De respondenten zijn geselecteerd op basis van de betrokkenheid bij het proces. Hierbij is gebruik gemaakt van zogenoemde sleutelpersonen, die zowel algemene informatie als informatie over eigen ervaringen delen (Swanborn, 1996: 79). Er zijn verschillende rollen aan te wijzen met betrekking tot de casus, waaruit één of meerdere personen zijn ondervraagd. Deze rollen zijn: management, bestuur, leden van het Kernteam, Platform en Transitieteam. Er is hierbij gebruik gemaakt van de inzichten van enkele sleutelpersonen in het proces, om mee te denken over mogelijke kandidaten voor de interviews (Van Thiel, 2014: 97).

Categorie	Indicator	Interview
Transitieteam	Lid transitieteam (en provinciaal kernteam)	5
Brede transitieteam	Aanwezig bij de 24 uur sessie	4
Bestuur	Verantwoordelijk gedeputeerde landbouw	1
Management	Verantwoordelijk manager tijdens ontwikkeling aanpak transitie management	1

Tabel 6: Selectie respondenten

Bij de selectie van deelnemers van het Platform is nog een extra criterium gehanteerd. Er is hier namelijk gekeken naar de mate waarin de leden van het platform aangehaakt zijn, op basis waarvan er per categorie een aantal respondenten zijn geselecteerd. Door de opdrachtgever is hierbij geïnstrueerd de minder aangehaakte en afgehaakte leden alleen telefonisch te benaderen, in verband met de tijd die al van hen gevraagd wordt via de bijeenkomsten. Ook de telefonische interviews zijn opgenomen en later getranscribeerd. De verdeling is hierbij als volgt:

Categorie	Indicator	Interview	Telefonisch interview	Kort gesprek bijeenkomst
Erg aangehaakt	Lid Voedsel families en aanwezig bij (bijna) alle bijeenkomsten	4		
Minder aangehaakt	Lid Voedsel families en weinig aanwezig bij de bijeenkomsten	1	2	
Afgehaakt	Aanwezig bij een aantal bijeenkomsten, maar geen lid (meer)		2	1

Tabel 7: Selectie respondenten Platform

Documenten

Naast de interviews is er gebruik gemaakt van bestaande kwalitatieve data. Het voordeel hiervan is dat de onderzoeker geen invloed heeft op de data, wat goed is voor de betrouwbaarheid van het onderzoek (Babbie, 2010: 344). Deze analyse gaat vooral in op de onafhankelijke variabele, en deels op de afhankelijke variabele *succesvolle agenda*. Hiervoor zijn interne documenten van het kernteam Duurzame Landbouw geraadpleegd en officiële stukken zoals vastgesteld door de Provincie Zuid-Holland.

Data kan bestaan uit primair of secundair materiaal. Primair materiaal bestaat uit informatie dat verzameld is door de onderzoeker zelf, wat nog niet eerder is gebruikt voor onderzoek (Van Thiel, 2014: 102). Denk hierbij aan rapporten, beleidsdocumenten en verslagen van overleggen (Van Thiel, 2014: 102). Secundair materiaal is bestaand materiaal dat al eerder is gebruikt in onderzoek, maar wat zichzelf leent voor een extensiever onderzoek (Van Thiel, 2014: 104). In dit onderzoek wordt gebruik gemaakt van primair materiaal. Er is zo veel data beschikbaar dat het moeilijk is om te bepalen welke data van belang is, waardoor zo veel mogelijk is geselecteerd op de variabelen uit het onderzoek (Van Thiel, 2014: 105).

Participatieve observatie

Naast interviews en documenten is er gebruik gemaakt van participatieve observatie, wat inhoudt: *‘in participerende waarneming verzamelt de onderzoeker zijn materiaal door vanuit een positie in een groepering de activiteiten en interacties van leden van die groepering gade te slaan en min of meer systematisch vast te leggen’* (Lammers, 1960: 194-218). Er is namelijk aangesloten bij een reflexieve sessie waarbij de deelnemers van het Kennis en Innovatieprogramma in het kader van reflexieve monitoring terug hebben geblikt en vooruit hebben gekeken op het proces. Hiervan is een verslag worden gemaakt zodat deze data ook meegenomen kan worden in de data-analyse. Daarnaast heeft er een event plaatsgevonden van de Voedsel families. Hier is geobserveerd en gecommuniceerd met de deelnemers, wat is gedocumenteerd.

3.4.3 Kwalitatieve data-analyse

Na de verzameling van de data is deze uitgewerkt en geanalyseerd. Bij het analyseren van de data is gecodeerd op basis van de in de operationalisatie genoemde indicatoren. De manier van coderen was back-and-forth coderen. De nadruk in dit onderzoek lag op het ‘back’ coderen. Dit houdt in dat vanuit de literatuur constructen zijn vastgesteld waarnaar op zoek is gegaan in de transcripten en documenten (Van Thiel, 2010). Ook is er sprake geweest van ‘forth’ coderen, wat inhoudt dat er nieuwe constructen uit de transcripten zijn ontstaan (Van Thiel, 2010). Voor het coderen is het programma Atlas.ti gebruikt.

3.5 Validiteit en betrouwbaarheid

Betrouwbaarheid en validiteit zijn belangrijke criteria voor een gedegen wetenschappelijk onderzoek (Van Thiel, 2014: 48).

Betrouwbaarheid houdt in dat, wanneer een bepaalde techniek meerdere malen wordt toegepast, dit iedere keer leidt tot hetzelfde resultaat (Babbie, 2004: 141; Yin, 1984: 36). Het gaat hierbij zowel om nauwkeurigheid als om consistentie (Van Thiel, 2014: 48). Nauwkeurigheid refereert naar de meetinstrumenten die gebruikt zijn, zoals de vragenlijsten (Van Thiel, 2014: 48). Consistentie

houdt in dat de meting onder dezelfde omstandigheden tot dezelfde resultaten zou moeten leiden (Van Thiel, 2014: 48).

Validiteit houdt in dat wat je meet ook echt reflecteert wat het concept zou moeten meten (Babbie, 2004: 141). Er zijn twee typen validiteit te onderscheiden: interne en externe validiteit (Van Thiel, 2014: 49). *Interne validiteit* gaat over de studie zelf: heeft de onderzoeker gemeten wat hij wilde meten (Van Thiel, 2014: 49)? Wat hier belangrijk is, is dat de theoretische constructen goed geoperationaliseerd zijn en of de verwachte (causale) relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabele echt bestaat (Van Thiel, 2014: 49; Yin, 1984: 36). Wanneer de onderzoeker concludeert dat er een causale relatie is tussen x en y, zonder te weten dat een factor z heeft geleid tot y, heeft de onderzoeksopzet gefaald in het kader van interne validiteit (Yin, 1984: 380). Externe validiteit omschrijft de mate waarin een onderzoek gegeneraliseerd kan worden (Van Thiel, 2014: 49; Yin, 1984: 36).

Er zijn verschillende bronnen die de betrouwbaarheid en validiteit kunnen schaden. Te beginnen met de onderzoeker zelf, die fouten kan maken tijdens een onderzoek (Van Thiel, 2014: 51) en de kans op subjectiviteit van de onderzoeker (Babbie, 2004: 141). Daarnaast kunnen de meetinstrumenten een storingsbron vormen, omdat het ontwikkelen van accurate en valide meetinstrumenten vakmanschap vraagt (Van Thiel, 2014: 52). Ten slotte kan de onderzoekseenheid zelf veranderen, wat het moeilijk kan maken om tot valide standpunten te komen (Van Thiel, 2014: 52).

Een veelgebruikt middel om betrouwbaarheid en validiteit te verhogen is triangulatie. Dit houdt in dat er meer dan één methode gebruikt wordt in een onderzoek, met het doel om de data en resultaten dubbel te checken (Van Thiel, 2014: 52). Dit kan gebruikt worden in de operationalisatiefase, waarbij meerdere meetinstrumenten ontwikkeld worden voor hetzelfde construct; in data-bronnen, waarbij data wordt verzameld van meerdere bronnen; voor onderzoekers, bijvoorbeeld vergelijking tussen meerdere onderzoekers; en ten slotte bij onderzoeksmethoden, waarbij er bijvoorbeeld zowel interviews als document-analyse wordt gedaan (Van Thiel, 2014: 52). In dit onderzoek is zowel gebruik gemaakt van data-triangulatie als van triangulatie in de onderzoeksmethoden.

3.5.1 Validiteit en betrouwbaarheid van de gehanteerde methoden

De gehanteerde onderzoeksmethoden in dit onderzoek kunnen op verschillende manieren zorgen voor problemen met betrekking tot validiteit en betrouwbaarheid. Er is op verschillende manieren geprobeerd om deze problemen zo veel mogelijk te voorkomen.

Case study

Case studies hebben beperkte opties voor het statistisch testen van hypothesen, waardoor de betrouwbaarheid en validiteit van een case study onderzoek speciale aandacht verdient (Van Thiel, 2014: 86). Ook het lage aantal units of study kan de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek in gevaar brengen (Van Thiel, 2014: 92).

Een ander gevaar van case studies heeft te maken met de intensieve vorm van onderzoek, wat te maken heeft met de grote hoeveelheid informatie die verzameld wordt, vaak over een langdurige tijd (Van Thiel, 2014: 93). Hierdoor komt de onderzoeker in nauw contact met het onderzoeksobject, wat het risico op subjectiviteit en selectiviteit verhoogt (Van Thiel, 2014: 93). Deze lange termijn relaties kunnen ervoor zorgen dat de onderzoeker erg betrokken raakt bij het subject en de individuen die participeren in het onderzoek, wat de objectiviteit aantast, of zorgt voor inmenging in de onderzoekssituatie, waardoor de validiteit wordt aangetast (Van Thiel, 2014: 93). In dit onderzoek is dit zo veel mogelijk geprobeerd te voorkomen door als onderzoeker aan een beperkt aantal activiteiten van het onderzoeksobject deel te nemen. Er is geprobeerd de betrouwbaarheid te waarborgen door middel van een specifieke operationalisatie en de stappen in het proces zo duidelijk mogelijk te documenteren.

Bij casestudies is het vaak moeilijk om de bevindingen te generaliseren naar andere situaties,

omdat de case uniek is of omdat de resultaten alleen van toepassing zijn op de specifieke context die onderzocht is (Flyvbjerg, 2006 in: Van Thiel, 2014: 87). Er zal echter ook rekening gehouden moeten worden met het onderzoekdomein waartoe het onderzoek zich verhoudt. De bevindingen van een single casestudy kunnen alleen valide zijn voor de onderzochte case, maar de bevindingen kunnen representatief zijn voor andere situaties in hetzelfde onderzoekdomein (Van Thiel, 2014: 89). Het probleem met externe validiteit wordt gezien als grote barrière in het doen van casestudies, omdat critici beweren dat single cases een slechte basis vormen voor generaliseren (Yin, 1984: 39). Er dient hier een onderscheid gemaakt te worden tussen statistische generalisatie en analytische generalisatie. Zoals Yin aangeeft: *'case studies, like experiments, are generalizable to theoretical propositions and not to populations or universes'* (in: Swanborn, 1996: 67). In analytische generalisatie worden de resultaten gegeneraliseerd naar bredere theorie (Yin, 1984: 39), wat ook de focus is in dit onderzoek.

Interviews

Het gebruik van interviews als methode van dataverzameling kan de betrouwbaarheid in gevaar brengen, omdat elk interview verschilt van de ander (Van Thiel, 2014: 93). Dit is vooral het gevaar bij semigestructureerde interviews, omdat dit veel vraagt van de interviewer in termen van hun kennis, interview skills en communicatie skills (Van Thiel, 2014: 100). In dit onderzoek is dit geprobeerd op te lossen door te werken met twee interviewers, die elkaar konden aanvullen. Ook de specificatie van de keuze voor de kandidaat en het benaderen van een groot aantal kandidaten met verschillende achtergronden heeft bijgedragen aan een betrouwbaarder resultaat (Van Thiel, 2014: 100). Daarnaast zijn respondenten, naast het gebruik van sleutelpersonen, ook op een andere wijze geselecteerd. Dit heeft invloed op in hoeverre deze respondenten ook representatief zijn voor de groep (Swanborn, 1996: 79). Daarnaast worden de interviewvragen aan meerdere respondenten gevraagd, om de betrouwbaarheid te verhogen, ook wel de test-retest methode genoemd (Babbie, 2004: 142).

Documenten

Er moet bij het gebruik van bestaande documenten aandacht zijn voor het feit dat het gebruik van bestaande data kan zorgen voor een probleem bij de operationalisatie, omdat het vaak niet geheel overeenkomt met de gebruikte variabelen in het onderzoek (Van Thiel, 2014: 106). In dit onderzoek is hier rekening mee gehouden door veel te werken met citaten uit de documenten, zodat eventuele verschillen van definities duidelijk worden. Daarnaast kan het gebruik van bestaande data een gevaar vormen voor de betrouwbaarheid en validiteit. Er moet namelijk rekening gehouden worden met de personen die de data hebben gecreëerd en de context waarin dit is gebeurd (Van Thiel, 2014: 102). In het onderzoek is dan ook stil gestaan bij de context waarin het proces zich heeft voltrokken.

Participatieve observatie

Er is veel aandacht voor de rol van een onderzoeker in transitieprojecten, waarbij het vooral gaat om proces-georiënteerde benaderingen, waarbij de wetenschapper faciliteert en participeert in mechanismen of dialogen voor verandering (Miller, 2013: 287). Deze rol heeft de onderzoeker in dit onderzoek niet ingenomen. De onderzoeker is wel aanwezig geweest bij enkele bijeenkomsten, maar heeft hierin geen procesrol ingenomen. Participatieve observatie kan invloed hebben op de interne validiteit van het onderzoek, omdat de onderzoeker invloed heeft op de onderzoekseenheid. De onderzoeker heeft echter geprobeerd zo veel mogelijk te observeren en een minder grote participerende rol in te nemen, zodat de onderzoekseenheid zo min mogelijk beïnvloed is.

Kwalitatieve data-analyse

Veel kwalitatieve data-analyse is subjectief, maar er zijn maatregelen die betrouwbaarheid en validiteit kunnen verbeteren (Van Thiel, 2014: 150). Eén van de maatregelen waar in dit onderzoek gebruik van is gemaakt is het noteren van memo's tijdens de analyse van de data. Daarnaast wordt het codeerschema gecheckt door andere onderzoekers, wat Van Thiel (2014: 150) ook noemt als advies

om de betrouwbaarheid en validiteit te verhogen. Ten slotte is er gebruik gemaakt van een computerprogramma voor het coderen, wat de onderzoeker dwingt om systematisch te werk te gaan (Van Thiel, 2014: 151). Hierin zijn ook de definities van de verschillende codes opgenomen, zodat de onderzoeker tijdens de codering scherp zicht kon houden op de betekenis van de code.

4. CONTEXT

In dit hoofdstuk wordt de achtergrond weergegeven van de landbouw in Nederland en de rol die de provincie hierin inneemt. Daarnaast wordt de werkwijze van de Provincie Zuid-Holland kort beschreven.

4.1 Landbouw in Nederland

Transities kunnen worden gezien als golfbewegingen: eens in de zoveel tijd maakt een systeem een enorme verandering door. Om de richting van de huidige transitie te begrijpen zal een korte schets van de geschiedenis van de landbouw na de Tweede Wereldoorlog gemaakt worden.

In de Tweede Wereldoorlog liep de Nederlandse land- en tuinbouw grote schade op, maar het herstel van de landbouw zette zich snel na het einde van de oorlog in. De landbouw moderniseerde met doelen richting het verzekeren van binnenlandse voedselproductie voor betaalbare prijzen, waardoor zo veel mogelijk mensen banen konden krijgen in de industriële sector (Grin e.a., 2010: 251). Deze periode verliep onder leiding van Sicco Mansholt, die tijdens zijn tienjarige ministerschap zorgde voor herstel van de voedselvoorziening en modernisering van de Nederlandse landbouw. Mansholt speelde als Europees landbouwcommissaris vanaf 1958 ook een belangrijke rol bij de schaalvergroting in de landbouw en bij het ontwikkelen van een Europees landbouwbeleid (Parlement & Politiek, 2010). De overheid stimuleerde de specialisatie, schaalvergroting en mechanisatie actief en de focus van de overheid lag op het verhogen van de productie en het garanderen van een basisinkomen voor de boeren (Grin et al, 2004: 129). Binnen een halve eeuw later was de binnenlandse productie met factor tien gegroeid (Grin e.a., 2010: 251).

Vanaf de jaren '60 kwamen er problemen van de landbouw aan het licht over het milieu, gezondheidseffecten van pesticiden en de behandeling van dieren (Grin e.a., 2010: 256). Ook waren er problemen met overproductie van melk als gevolg van Europees gemeenschappelijk landbouwbeleid (Breeman, 2006). Als reactie hierop werd nieuw beleid geïntroduceerd, waar veel kritiek op kwam. Een ander probleem dat al in de jaren '70 begon is die van mest, maar de publicaties van wetenschappers werden genegeerd door de overheid (Grin e.a., 2010: 257). Vanaf de jaren '80 begon de kennisontwikkeling zich te privatiseren en ontstonden er publiek-private samenwerkingen, waarna pas in 1984 beleid ingevoerd werd om mest te beperken (Grin e.a., 2010: 260).

Door het succesverhaal in schaalvergroting en innovatie kreeg de landbouwsector naast bovengenoemde problemen al snel te maken met productieoverschotten. Hierna werd door Mansholt een poging gedaan om het slecht functionerende systeem om te vormen, maar dit bleek erg moeilijk. Het Nederlandse landbouwsysteem bereikte een kritiek punt rond de jaren '90. Ten eerste ontstond er nieuw beleid rond gewasbescherming en daarnaast braken er verschillende dierenziekten uit zoals, BSE en Mond en Klauwzeer (Grin e.a., 2010: 263). Deze gebeurtenissen creëerde, samen met maatschappelijke twijfels over de legitimiteit en de levensvatbaarheid van veehouderij op lange termijn, een *sens of urgency* voor hervorming (Grin e.a., 2010: 263).

Het landbouwsysteem dat we vandaag de dag kennen in Nederland is het gevolg van een transitie, namelijk de transitie van kleinschalige landbouw voor eigen en lokaal gebruik naar de hedendaagse grootschalige, intensieve landbouw die mondiale markten bedient (Grin e.a., 2010). In Nederland is een landbouwsysteem opgebouwd dat zich kenmerkt door de gerichtheid op hoge productie voor een internationale markt, waarbij het gaat om grote hoeveelheden van een relatief eenvormig product met een vaste kwaliteit (Beers, 2016: 11). De belangrijkste efficiëntieslagen worden hierbij gemaakt door schaalvergroting en procesinnovatie, wat leidt tot specialisatie van zowel de bedrijven als de keten (Beers, 2016: 11). Als gevolg hiervan is er voldoende, veilig, toegankelijk en betaalbaar voedsel voor iedereen (Beers, 2016: 11). Het systeem heeft echter ook nadelen. Zo worden de ketens complexer en langer waardoor het systeem ondoorzichtiger wordt (Beers, 2016: 12). Daarnaast hebben de producenten het financieel zwaar en heeft het systeem negatieve gevolgen voor de omgeving (Beers, 2016: 12). Er is hierdoor verdeeldheid ontstaan: voorstanders benadrukken de meerwaarde van het systeem en zijn verdere ontwikkeling, terwijl tegensanders als milieuorganisaties

en kennisinstellingen juist betogen dat het niet groter mag, en met minder bestrijdingsmiddelen en beter oog voor dierenwelzijn moet (Beers, 2016: 12).

4.1.1 Transitie in de landbouw

Als gevolg van de geschetste ontwikkelingen staat de land- en tuinbouw sector onder druk. Er klinken steeds meer zorgen over dierenwelzijn, de invloed van agrarische productie op de volksgezondheid en milieu-gerelateerde vraagstukken (Beers, 2016: 6). Ook kampt de Nederlandse landbouw met een dalend imago als gevolg van overlast, crises, voedselschandalen en de gevolgen voor de volksgezondheid (Van den Born e.a., 2015: 12; Beers, 2016: 16). Daarnaast komen er ethische vragen op, bijvoorbeeld met betrekking tot genetische modificatie, maar ook ten aanzien van de ethische verantwoordelijkheid ten opzichte van wereldburgers die een tekort hebben aan gezond voedsel (Beers, 2016: 16). Hierdoor doen zich veel ontwikkelingen voor in de akkerbouw en veehouderij, zoals het nieuwe Europese landbouwbeleid, nieuwe duurzaamheidseisen, nieuwe mestwetgeving en het afschaffen van de melkquota (Van den Born e.a., 2015: 12). Deze ontwikkelingen veroorzaken stress in het Nederlandse voedselsysteem en het besef groeit dat er een structurele verandering nodig is om toekomstperspectief voor de Nederlandse landbouw te behouden: een landbouw – en voedseltransitie (Beers, 2016: 6). De toekomst van een transitie naar duurzame landbouw is hierdoor niet alleen onzeker maar ook betwist: moet het biologisch, intensiever of extensiever (Beers, 2016: 9)?

4.2 Provincie Zuid-Holland

4.2.1 Landbouw in de Provincie Zuid-Holland

In het hele voedselsysteem heeft de provincie een bescheiden rol, omdat de Europese Unie het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) bepaalt. Binnen de grenzen van dit beleid mogen de EU-landen hun eigen landbouwbeleid bepalen. De nadruk van het GLB ligt in de periode van 2014 tot 2020 op stimuleren van duurzame landbouw en nieuwe landbouwtechnieken (Rijksoverheid, 2017a). De rol van de provincie in het kader van landbouwbeleid is vooral op basis van de milieuwetten en ruimtelijke ordening (Rijksoverheid, 2017b). Daarnaast heeft de provincie de bevoegdheid om de subsidies van de POP3 regeling, het Europese subsidieprogramma, te verstrekken (Rijksoverheid, 2017b).

Ondanks de bescheiden rol is de landbouw van grote betekenis voor de provincie. Zo is de landbouw een belangrijke drager van het karakteristieke landschap en de leefomgeving. Daarnaast levert de landbouw in Zuid-Holland een flinke bijdrage aan de positie van Nederland als tweede agrarische exporteur ter wereld en daarmee aan de nationale en regionale economie en werkgelegenheid (PZH, 2016: 13). Door de wereldwijde toename van vraag naar voedsel, is het perspectief voor de landbouw in de provincie goed. De provincie streeft naar ontwikkeling en versterking van het agrarisch ondernemerschap, om dit goede perspectief te behouden (PZH, 2014: 50).

4.2.2 Beleidsverleden

In het recente verleden zijn in verschillende nota's de beleidsdoelen voor de landbouw binnen de Provincie Zuid-Holland geformuleerd. In 2012 de ambities voor het landelijk gebied beschreven in de Beleidsvisie Groen: *'wij streven naar een duurzaam ingericht en beheerd landelijk gebied. Met het oog hierop stimuleren wij daarom het agrarisch ondernemerschap, zetten wij ons in voor behoud en ontwikkeling van biodiversiteit en stimuleren wij systeeminnovatie in de primaire productie en in de keten van producent tot consument'*. In het *Stimuleringskader innovaties duurzame landbouw*, is uitgewerkt hoe de provincie systeeminnovaties in de landbouw ondersteunt met subsidies via de Uitvoeringsregeling Groen.¹ Dit kader had als doel het stimuleren van systeeminnovaties in de grondgebonden landbouw op de thema's korte afzetketens en veenweiden landbouw. Als reactie hierop is het programma Systeeminnovatie in de veenweiden opgesteld door het Veenweiden

¹ Het Stimuleringskader is een voorloper van de InnovatieAgenda Duurzame Landbouw. Daarom is de subsidiemogelijkheid op basis van dit stimuleringskader beëindigd per 1 juni 2016.

Innovatiecentrum (VIC), wat moet leiden tot het bereiken van de doelen uit het Stimuleringskader (VIC, 2016).

In de Visie Ruimte en Mobiliteit (2014) is uitgesproken dat de provincie ruimte wil bieden aan verdere ontwikkeling van de landbouw, mits hierbij een flinke sprong wordt gemaakt in verduurzaming, ruimtelijke kwaliteit en wordt ingespeeld op omgevingsfactoren. Dit betekent onder andere dat de provincie ruimte geeft aan Zuid-Hollandse landbouwbedrijven die willen verduurzamen, zich willen ontwikkelen en een rol willen spelen in het mondiale voedselvraagstuk. In de Beleidsvisie Groen en het Uitvoeringsprogramma Groen is hiermee vastgelegd dat de provincie systeeminnovaties in de grondgebonden landbouw wil bevorderen in agrarische gebieden met een transitieopgave.

Daarnaast bevat de Beleidsvisie Duurzaamheid en Milieu een onderdeel over stikstofdepositie, mede in relatie tot de landbouw. Dit heeft geleid tot twee programma's: het Nationaal Samenwerkingsprogramma Luchtkwaliteit (NSL) en de Programmatische Aanpak Stikstof (PAS) (PZH, 2013: 19). Daarnaast is er in 2014 een nota 'intensivering energiebeleid Zuid-Holland' opgesteld, waarin verschillende actiepunten vermeld staan in relatie tot biomassa. Ten slotte kwam de Raad voor de Leefomgeving en Infrastructuur (RLI) in 2013 met het advies *Ruimte voor duurzame landbouw*, waarin wordt gesteld dat voortgaande innovatie en versnelde verduurzaming noodzakelijk is om toekomst te bieden aan de landbouw.

4.2.3 Recent beleid

Naar aanleiding van de bovengenoemde ontwikkelingen in de landbouw zoals de melkquota en suikerquota kwamen er veel vragen richting de gedeputeerde met landbouw in de portefeuille, waar geen antwoord op was. De Beleidsvisie Groen en de Visie Ruimte en Mobiliteit hadden namelijk geen direct antwoord op de vraag hoe de provincie hierop moet reageren of participeren. Dit is de aanleiding geweest om een verkenning uit te voeren van deze ontwikkelingen en de gevolgen voor de Provincie Zuid-Holland (Arcadis, 2014: 1). De verkenning is uitgevoerd door Arcadis, in opdracht van en samenwerking met de provincie Zuid-Holland. De verkenning gaat over de grondgebonden landbouw (akkerbouw en melkveehouderij) en de intensieve landbouw (varkens en kippen), omdat voor de andere sectoren zoals glastuinbouw, de bollenteelt, de boomteelt en de greenports al een actueel beleidskader beschikbaar was (Arcadis, 2014: 5).

Uit de verkenning volgt een schets van de mogelijkheden om de gewenste ontwikkelingen te faciliteren en ongewenste ontwikkelingen te voorkomen (Arcadis, 2014: 5). De strategische verkenning is daarmee een bouwsteen voor de agendavorming en beleidsontwikkelingen op de langere termijn (Arcadis, 2014: 5). Hier komen de thema's naar voren die van belang zijn voor de Provincie: de relatie tussen voedselproductie, biodiversiteit en duurzaamheid in het algemeen en in het bijzonder grondgebonden melkveehouderij, verbinden stad en land, sluiten kringlopen, volksgezondheid en schaalvergroting en dierenwelzijn (Arcadis, 2014: 3). Daarnaast komen specifieke aandachtspunten naar voren over de sturende rol van de provincie Zuid-Holland: bevorderen duurzaamheid en de samenwerking met de betrokken organisaties.

Er zijn een aantal ontwikkelingsscenario's geformuleerd, als hulpmiddel om toekomstige ontwikkelingen en hun consequenties te duiden en om daarop toegesneden provinciaal beleid te kunnen formuleren (Arcadis, 2014: 13). Met de betrokken organisaties is gesproken over deze scenario's. Er is in deze verkenning ook gesproken over de rol van de provincie en de vorm van sturing waarbij naar voren kwam dat de provincie meer kan optreden als procesregisseur (Arcadis, 2014: 27). Er kwam naar voren dat er behoefte lijkt te bestaan voor een meer permanent en informeel platform voor dialoog, overleg en communicatie (Arcadis, 2014: 4).

4.2.4 Werkwijze

Naast de beleidsontwikkelingen is binnen de Provincie Zuid-Holland op dit moment sprake van een organisatieverandering. Deze verandering wordt ook wel ‘opgavegericht werken’ genoemd. Kenmerken hiervan zijn meer vraaggericht en integraal te werken, waarbij de opgaven steeds meer opgepakt worden samen met partners, zoals medeoverheden en maatschappelijke organisaties (Provincie Zuid-Holland, 2017: 5). Voordat deze organisatieverandering ingezet was, was er al sprake van een omslag richting meer netwerkend werken binnen de Provincie. Netwerkend werken wordt gezien als één van de manieren om opgavegericht werken uit te voeren (zie kader).

NETWERKEND WERKEN BINNEN DE PROVINCIE ZUID-HOLLAND

Netwerkend werken is streven naar een verandering die de laatste jaren bij de Provincie Zuid-Holland is ingezet. De in toenemende mate werkt de overheid samen met partijen uit de samenleving (Van der Steen, 2014: 5). Hierbij streeft de Provincie er naar om de samenleving meer te betrekken bij het maken en uitvoeren van provinciaal beleid (Van der Steen, 2015: 15): *‘De Provincie Zuid-Holland werkt steeds vaker op een netwerkende wijze samen met andere partijen om maatschappelijke doelen te realiseren. Soms met gemeenten, soms met maatschappelijke organisaties of lokale initiatiefnemers. De ene keer aan tafels waarin gezamenlijk werkprogramma’s worden gemaakt, de andere keer door vanuit een doelbudget wisselende samenwerkingsrelaties aan te gaan, weer een andere keer door sociaal ondernemers te faciliteren die zich zelf bij de provincie melden. Bij netwerkend werken komt de provincie in een andere rol terecht dan in een hiërarchische opdrachtgever- opdrachtnemer relatie en daarbij worden ook andere werkvormen toegepast. De provincie sluit aan, is partner, facilitator, medeonderhandelaar – met inachtneming van de bijzondere taken en bevoegdheden van de provincie als overheidsorganisatie’.*

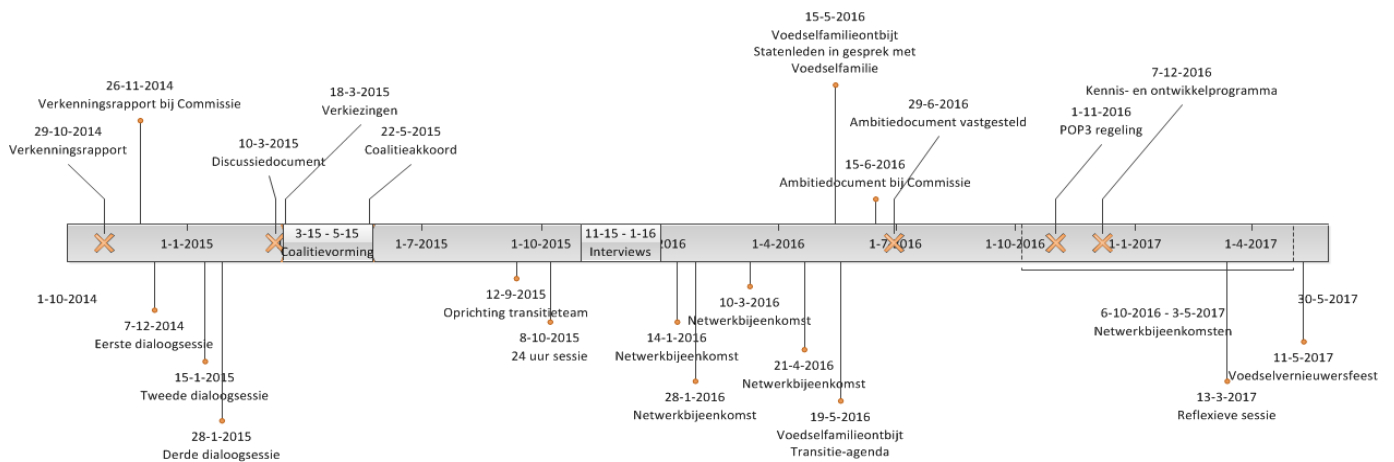
Deze koerswijziging is het gevolg van de vermaatschappelijking, waardoor er steeds meer maatschappelijke initiatieven op de overheid afkomen en de overheid hierin een rol dient in te nemen. De oude vertrouwde rollen blijven echter ook van belang: de kunst is vooral om per situatie te kijken hoe je de oude en nieuwe rollen in een slimme mix kunt combineren.

Al jaren lang worden binnen de Provincie Zuid-Holland individuele dossiers door medewerkers op een ‘netwerkende manier’ aangepakt. Een aantal jaar geleden werd de stap gezet om het werken in netwerken te expliciteren in een aantal geselecteerde onderwerpen, waarbij de teams begeleiding van externen krijgen met een rijke praktijk van werken in netwerken (Van der Steen, 2015: 35). Dit gebeurde echter in niches, waardoor de experimenten geen directe doorwerking in de organisatie hadden. Sinds 2013 is het werken in netwerken naar de kern van de organisatie verschoven, als reguliere manier van doen. Deze ambitie is in de Beleidsvisie Groen en de Visie Ruimte en Mobiliteit ook geformuleerd: *‘om meer door netwerkend werken beleid voor te bereiden en uit te voeren’.*

De laatste tijd wordt het vierde kwadrant steeds populairder. Zo is er voorgesteld om in het kwadrantenmodel een voorkeursvolgorde te hanteren, waarbij de responsieve overheid als uitgangspunt wordt genomen en deze tegen de klok in eindigt bij de rechtmatige overheid (Schulz e.a., 2017: 17).

5. CASUS

Naar aanleiding van bovenstaande ontwikkelingen en het Arcadis rapport is door GS besloten te beginnen met drie dialoogsessies met maatschappelijke partners en dit te laten resulteren in een Discussiedocument. Het gehele verloop van het proces tot nu toe is te zien in onderstaande tijdlijn (figuur 9). De casus wordt aan de hand van deze tijdlijn verder toegelicht.



Figuur 9: tijdlijn van de gebeurtenissen

Dialoogsessies

Na het Arcadis rapport is tijdens de dialoogsessies de gedachte gevormd om de transitie-aanpak te gaan toepassen (zie figuur 9). Deze sessies bouwden voort op de inzichten uit het eerder rapport van Arcadis. De inzichten uit deze sessies zijn ondergebracht in het Discussiedocument.

In de eerste dialoogsessie werd gediscussieerd op basis van de vier scenario's. In drie rondes praatten de deelnemers over vijf thema's: duurzame voedselproductie, biodiversiteit, kringlooplandbouw, stadslandbouw en agrarische innovatie. Na afloop van de sessie is er door de deelnemers gestemd op de thema's waar de deelnemers de volgende keer mee door willen gaan waarbij wordt gekozen voor: kringlooplandbouw, biodiversiteit en agrarische innovatie. Deze drie thema's zijn de basis voor het vervolg en ook voor de netwerksessies. In de tweede dialoogsessie zijn de drie hierboven genoemde thema's vervolgens verdiept met agrariërs, ondernemers, overheidspartijen, kennis- en onderzoeksinstituten en maatschappelijke organisaties. Dit zijn deels dezelfde deelnemers als in de eerste dialoogsessie. Er werd per thema aangegeven waar in de keten iets moet gebeuren voor versterking en verduurzaming van de landbouw. Er werden ook concrete en gezamenlijke acties benoemd. De derde dialoogsessie is met bestuurders en managers van bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en kennispartijen. De uitkomsten van de eerste twee dialoogsessies werden hier verder gebracht.

Sessie	Inhoud	Besluit	Actoren
1	Aan de hand van vier scenario's praten over vijf thema's rond duurzame landbouw onder leiding van een adviesbureau	De keuze voor de thema's: Biodiversiteit Regionale ketens Sluiten van kringlopen	Koplopers en vernieuwers, geselecteerd op basis van het bestaande netwerk van de provincie
2	De drie eerder gekozen thema's worden verder verdiept in themawerkgroepen		Actoren uit dialoogsessie 1 met een aantal afvallers en nieuwkomers
Diner Penant	De uitkomsten van de twee voorgaande sessies worden verder gebracht		Managers en bestuurders van de ondernemingen, overheid, onderzoek, onderwijs en omgeving en de gedeputeerde van de provincie Zuid-Holland

Tabel 8: Verloop dialoogsessies

Discussiedocument

In maart 2015 is vervolgens het 'Discussiedocument: Samen voor een flinke sprong naar een duurzamere veehouderij en akkerbouw in Zuid-Holland' aangeboden. Dit wordt de tweede stap in de Strategische verkenning Landbouw genoemd, waarbij het verkenningsrapport door Arcadis de eerste stap was (PZH, 2015a: 4). Dit Discussiedocument vat de resultaten van de drie dialoogbijeenkomsten samen (PZH, 2015a: 4). Er is hierbij gekeken wat er uit de dialoog kwam en in welke mate dit past bij provinciaal beleid. Verder geeft het inzicht in verschillende mogelijkheden die de provincie heeft om met andere partijen een substantiële stap te zetten richting verduurzaming van de landbouw in Zuid-Holland op basis van o.a. agrarisch ondernemerschap (PZH, 2015a: 4). Met dit Discussiedocument legt de provincie de komende jaren het accent op drie thema's: kringlooplandbouw, regionale voedselketens en biodiversiteit in de bedrijfsvoering. Ook wordt in het document aangegeven dat de rol van de provincie van alleen reguleren verandert richting meer regisseren, faciliteren en stimuleren waarbij netwerksturing centraal staat.

Bij vaststelling hebben GS besloten tot:

- Opstellen Ambitiedocument Duurzame Landbouw voor de veehouderij en akkerbouw
- Vorming van een Platform Duurzame Landbouw
- Starten met het ontwikkelen van proeftuinen Duurzame Landbouw
- Het opstellen van een kennis- en innovatieagenda

De kern van dit Platform Duurzame Landbouw is een vernieuwingsnetwerk van koplopers op het gebied van duurzame landbouw en van mensen die dat willen zijn, samen met vernieuwers en inhoudelijk deskundigen uit kennis- en onderzoeksinstellingen en uit het onderwijs. De ketenbenadering is hierbij belangrijk, maar ook overheidsinstanties en mensen uit maatschappelijke organisaties treffen elkaar hier. Ontmoeten, leren en doen staan hier centraal zodat verrassende inzichten en (cross-sectorale) activiteiten zullen ontstaan. Hier worden leerervaringen van proeftuinen uitgewisseld en ontstaan ideeën voor volgende proeftuinen. Het Platform is wisselend van samenstelling en deelname is niet op basis van voordracht of benoeming, maar op basis van persoonlijke wil, betrokkenheid en betekenis in het netwerk. Het Platform is onafhankelijk, open, wisselend van samenstelling en zal zelf de eigen spelregels bepalen.

Leden van het platform werken samen aan oplossingen voor duurzame landbouw en dragen ingrediënten aan voor het mogelijk maken van de sprong naar duurzame landbouw. Hiermee dragen ze gezamenlijk ingrediënten aan voor het Ambitiedocument. Dit doen ze op basis van drie inhoudelijke thema's, zoals bepaald in de dialoogsessies.

Statenverkiezingen

Het was belangrijk dat dit Discussiemoment voor de statenverkiezingen van 18 maart 2015 (Kiesraad, 2017) klaar zou zijn, waardoor het nog vastgesteld kon worden door het oude college. Tijdens de coalitievorming lag het proces tijdelijk stil, maar na het hoofdlijnenakkoord heeft de gedeputeerde landbouw toegezegd dat het door mocht gaan. Dit Hoofdlijnenakkoord 2015 - 2019 bevat voor Gedeputeerde Staten namelijk onder meer de opdracht zich in te zetten voor een versterking en verduurzaming van de landbouw (PZH, 2015b: 7).

24-uur sessie en oprichting transitieteam

Na de verkiezingen is op basis van een uitgewerkt projectplan (waarin de aanpak met de transitiearena beschreven stond) besloten dat er een extern bureau ingehuurd zal worden om de transitie te begeleiden. Het geselecteerde bureau heeft een eigen aanpak ontwikkeld om transitie management toe te passen (zie bijlage 5) en heeft deze ook binnen deze casus gevolgd.

De eerste activiteit van dit bureau was het organiseren van een 24-uur sessie begin oktober met medewerkers van de Provincie Zuid-Holland en enkele externen. Hier is aan de deelnemers gevraagd in hun eigen netwerk te kijken welke koplopers zij daarin zien om deze te kunnen betrekken bij het Platform en is de basis gelegd om het Platform verder in te richten door middel van interviews

met koplopers. Ook zou hier de basis gelegd moeten worden voor een transitieteam. De medewerkers van de provincie konden op deze manier de personen uit hun eigen netwerk kunnen betrekken door hen zelf te interviewen. De bedoeling was dat de interviews door de deelnemers zouden worden gevoerd, maar in de praktijk zijn veel van de interviews uiteindelijk door de deelnemers van het kernteam en het adviesbureau uitgevoerd.

Netwerkbijeenkomsten en Voortgangsrapportage

Na de interviews is de eerste netwerkbijeenkomst georganiseerd (zie figuur 9). Tijdens het eerste deel van de bijeenkomst gaf het kernteam terug wat op viel in de interviews door middel van een transitieschets. Bij deze kick-off zijn naast geïnterviewden ook andere betrokkenen aanwezig geweest, zoals de deelnemers aan de dialoogsessies. Het tweede deel van de bijeenkomst is de verdiepingsronde, waarbij in kleinere kring het gesprek over duurzame landbouw voortgezet.

Tijdens de tweede netwerkbijeenkomst is een presentatie gehouden van de aangescherpte transitieschets. Daarna volgden een aantal korte pitches, een gezamenlijk diner en werden er samen indrukken gedeeld.

Op basis van het Ideeënboek (gemaakt op basis van de ideeën van de platformleden) is tijdens de derde bijeenkomst gekeken naar welke ideeën en perspectieven energie geven, wat verder uitgewerkt zou moeten worden, wat men nu al ziet gebeuren of wat al zou kunnen gebeuren. Daarna volgden een aantal korte pitches en een gezamenlijk diner. Daarna volgde verdiepingsronde in groepen: het dichterbij brengen van de ideeën, kijken naar radicale keuzes en interventies die in gang gezet kunnen worden.

Tijdens de volgende bijeenkomst zijn de eerste hoofdstukken van de transitie-agenda getoond, waarop de deelnemers konden reflecteren en zaken konden toevoegen. Er is hierbij vooral nog gezocht naar zaken die concreet uitgeprobeerd en gedaan kunnen worden.

Voorafgaand aan de vijfde bijeenkomst heeft het transitieteam zo goed mogelijk het commentaar, de aanscherpingen en de aanvullingen verwerkt in een eerste document. Op 18 mei 2016 tijdens het Voedsel-familie-ontbijt is de Eerste Voortgangsrapportage naar buiten toe gepresenteerd als concept transitie-agenda. Op deze dag kregen Provinciale Staten 's ochtends ook een presentatie van het Ambitiedocument in voorbereiding. Met de voortgangsrapportage konden de eerste inzichten meegegeven worden aan de Statenleden. Ook ontmoetten een aantal leden van het Platform de leden van de Statencommissie Duurzame Ontwikkeling waarbij de Statenleden in gesprek konden over verschillende thema's met de betrokken platformleden.

Netwerk-sessie	Inhoud	Concepten	Proces	Actoren
1	Gevoel voor urgentie en noodzaak tot verandering op basis van interviews en feiten en enkele ideeën hoe daar te komen	Doorgeschoten agro Celstructuur 1000 droomboeren Agropark Booking.com	Transitiedocument en probleemperceptie	Deel 1: geïnterviewden en deelnemers dialoogsessies Deel 2: strengere selectie van actoren
2	Visionaire opgaven	Nationaal waterpark Ikkenhierniemand.nl Vensterlandbouw Megamakersstal	Aangescherpte transitiedocument	Platform Duurzame Landbouw
3	Verder brengen van ideeën Benomen bestaande en mogelijke proeftuinen	Nationaal Waterpark Vensterlandbouw Megamakerstal	Keuze voor toekomstbeelden	Platform Duurzame Landbouw
4	Verder brengen transitie-agenda			Platform Duurzame Landbouw
Voedsel-familie-ontbijt		Eerste Voortgangs-rapportage Zuid-Hollandse Voedsel-families	Uitdragen transitie-agenda en in gesprek met Statenleden	Platform Duurzame Landbouw, Statenleden en Kernteam

Tabel 9: Verloop netwerksessies

Ambitiedocument: InnovatieAgenda Duurzame Landbouw

Het Ambitiedocument is de derde stap in de Strategische Verkenning Landbouw. Bij de opstelling van het document is de input van de partners uit de verschillende bijeenkomsten meegenomen. Dit document is gericht op de uitwerking van een nieuwe duurzame innovatieaanpak, aanvullend op het huidige beleid (PZH, 2016: 12). De Provincie Zuid-Holland ziet in dat samenwerking en gezamenlijke inzet nodig is om de negatieve effecten te beperken en positieve ontwikkelingen verder te ondersteunen. Dat doet ze met een netwerkaanpak via het Platform Duurzame Landbouw in wording en met kennis- en onderwijsinstellingen. Om de verduurzaming te bereiken is een duurzame innovatieaanpak met proeftuinen nodig voor de lange termijn.

Relatie tussen het Ambitiedocument en de Voortgangsrapportage

De transitietheorie is redelijk rechtlijnig: men ontwikkelt een arena, werkt gezamenlijk aan een probleemperceptie, visie, transitiepaden en laat deze landen in een transitie-agenda. In deze casus is het echter anders verlopen. Dit heeft te maken met het feit dat er een beleidsdocument moest worden gevormd om ruimte te kunnen maken voor de uitvoering van het Platform. De voorbereidingen voor dit Ambitiedocument en de input die daarvoor opgehaald is, is ook deels gebruikt bij de vorming van de transitie-agenda.

Hierbij is het Ambitiedocument het politieke document, welke ook is vastgesteld in de Staten. De Voortgangsrapportage is als bijlage bij dit document alleen ter kennisgeving aangenomen. Er is hier geprobeerd om de twee trajecten op elkaar aangesloten te krijgen, zodat deze elkaar versterken en niet tegenspreken. De transitie-agenda was toen echter nog niet helemaal af, c.q. in ontwikkeling, waardoor er 'concept' van is gemaakt.

	<i>Ambitiedocument</i>	<i>Voortgangsrapportage</i>
Doel	Ambtelijk ruimte creëren voor de Sprong naar duurzamere landbouw binnen PZH	Inspiratie voor het Ambitiedocument en invulling geven aan de uitvoering via het Platform
Status	Provinciaal beleid, uitwerking van een duurzame innovatieaanpak aanvullend op het huidige beleid	Opgesteld door het Platform, in opdracht van de Provincie Zuid-Holland, eigendom van het Platform en geen provinciaal beleids- of strategiedocument
Input	Deels uit dialoogsessies (Discussiedocument) en netwerkbijeenkomsten, deels (nieuw) provinciaal beleid	Netwerkbijeenkomsten, met inachtneming van de thema's uit de dialoogsessies
Ambitie	Verduurzaming van de landbouwketen en voedselketen met een duurzame innovatieaanpak voor gezond, duurzaam en betaalbaar eten voor iedereen. Dit doen we met proeftuinen: een zichtbare plek waar de provincie samen met koplopers in de landbouw- en voedselketen duurzame landbouw uitprobeert en ontwikkelt in het proefveld Zuid-Holland. Dit ondersteunen wij mede door het Platform Duurzame Landbouw.	Zuid-Holland een stapje dichterbij een ecologisch houdbaar, gezond en robuust voedselnet brengen.
Gezamenlijk	Het document is meerdere keren terugggelegd bij de platformdeelnemers om er op te reageren	Het document is een samenvatting van de sessies en is meerdere keren terugggelegd bij de deelnemers.

Tabel 10: Onderscheid Ambitiedocument en Voortgangsrapportage

5.1 Na de vaststelling van het Ambitiedocument

Na vaststelling van het Ambitiedocument is verder gewerkt aan de ingezette richting, zoals hieronder beschreven.

Uitvoeringsplan InnovatieAgenda Duurzame Landbouw 2016-2020

In september is het uitvoeringsplan van de InnovatieAgenda vastgesteld door Gedeputeerde Staten en deze is ook ter kennisgeving aan Provinciale Staten aangeboden. De uitvoering zal via sturing op doelen

en activiteiten plaatsvinden. De doelen zijn daarbij leidend en de activiteiten kunnen in de loop van de uitvoering veranderen afhankelijk van wat erin de praktijk gebeurt. Voorbeelden van doelen zijn het aantal netwerkbijeenkomsten en het aantal deelnemers daarbij.

Kennis-en Ontwikkelprogramma

In december 2016 is de 'Samenwerkingsovereenkomst Kennis- en Ontwikkelprogramma InnovatieAgenda Duurzame Landbouw: Samen voor een Flink Sprong' vastgesteld. Er is besloten dat de kennisinstellingen met elkaar en met de provincie werken aan het Kennis- en ontwikkelprogramma en de proeftuinen ondersteunen zodat de opgedane kennis verder ontwikkeld en verspreid kan worden. Via deze wijze moeten het geen losstaande proeftuinen blijven maar een vervolg krijgen op basis van de opgedane ervaringen en vertaald naar ondernemers die geïnteresseerd zijn in een volgende stap naar duurzame innovatie. De deelnemers aan dit programma (vertegenwoordigers van de kennisinstellingen en het kernteam duurzame landbouw van de provincie als onderdeel van de voedsel families) worden het strategisch team genoemd (zie bijlage 4).

In maart is de eerste reflexieve monitoringsessie gehouden. Dit is een sessie met het kennis- en innovatieteam om de lessen rond de nieuwe vormen van samenwerking, de rol van de provincie en andere partners in de transitie-context op te halen en daarnaast te komen tot inhoudelijke eyeopeners over de Zuid-Hollandse landbouw- en voedseltransitie.

Verschillende netwerksessies Voedsel families

Daarnaast zijn de Voedsel families verder gegaan met verschillende sessies waarin verschillende denkrichtingen in coalities verder uitgewerkt werden en is in maart 2017 voor het eerst de zogenoemde 'Programmaraad' bij elkaar gekomen. Dit is een kerngroepje van een aantal personen uit het Platform, die in het leven is geroepen om het netwerk zelfstandig te maken. Het gaat er hierbij om dat er uiteindelijk geen ondersteuning meer nodig is van de provincie of het adviesbureau om het netwerk te laten bestaan.

Op 11 mei 2017 heeft vervolgens het Voedsel vernieuwersfeest plaatsgevonden. Dit feest was georganiseerd door de Zuid-Hollandse Voedsel families en was open voor zo'n 150 deelnemers. Hier werd de tweede voortgangsrapportage van de Voedsel families uitgebracht. Daarnaast waren er workshops en pitches van koplopers in de voedselketen.

6. ANALYSE

In dit hoofdstuk zal de data, opgehaald via de verschillende methoden, gekoppeld worden aan de indicatoren verleend uit het theoretisch kader. Hierna zal per variabele de conclusie getrokken worden in hoeverre deze voldoet aan deze indicatoren.

6.1 Netwerkend werken volgens de transitie-aanpak

Ten eerste zal getoetst worden in hoeverre netwerkend werken volgens de transitie-aanpak voldoet aan de in de operationalisatie genoemde indicatoren.

6.1.1 Ontwikkeling transitie-arena

Zoals hierboven beschreven zijn er een aantal dialoogsessies geweest waarbij koplopers en vernieuwers rondom duurzame landbouw zijn uitgenodigd en de ontwikkeling van de transitie-arena is begonnen: *'De aanpak in de dialoogsessies is in feite al het netwerk en de opbouw van het platform'* (Respondent G). *'Het platform is in ontwikkeling sinds de netwerkbijeenkomst van de tweede stap, de dialoog duurzame landbouw'* (PZH, 2016: 19). Voor deze dialoogsessies is gezocht naar personen in het netwerk van de betrokken ambtenaren van de provincie met een vernieuwende visie op het gebied van voedsel. Daarnaast is er op zoek gegaan naar andere actoren die van belang zijn in de wereld van duurzame landbouw. In het begin wist het team nog niet zo goed wie de koplopers waren en bleek het nog lastig om mensen van buiten te benaderen waarmee nog geen relatie was opgebouwd. De selectie van participanten, met name de anderen dan de usual suspects, bleek hierdoor lastig. Hierdoor waren er bij de dialoogsessies personen aanwezig waarvan later bleek dat ze niet de inbreng hadden die men hoopte: *'We hebben daar mensen aan tafel gehad die eigenlijk niet de koplopers zijn waar we naar op zoek zijn'* (Respondent D).

Een deel van de deelnemers van de dialoogsessies is teruggekomen bij de netwerksessies, maar een deel is ook na de dialoogsessies buiten beeld geraakt. Er staan mensen op die er toe doen en er verdwijnen mensen uit beeld of haken af. Op die manier vindt de selectie van mensen plaats. Het team is hierbij van mening dat mensen zelf de toegevoegde waarde van de bijeenkomsten moet zien: *'Het is een mix van sturen en laten gebeuren. En dan niet uit luiheid, maar dan ook uit het oordeel dat mensen dan niet willen, het zij dan zo'* (Respondent D). Op een gegeven moment zijn er wel een aantal mensen niet meer opgenomen in de genodigdenlijst.

Er is hierdoor sprake van een organische ontwikkeling van de transitie-arena. Een organisch selectieproces wordt door Loorbach e.a. (in: Evans en Davies, 2014: 248) herkend: *'Het proces zelf kan worden gezien als selectie-omgeving, omdat de groepsdynamiek er toe kan leiden dat sommige actoren de transitie-arena verlaten, terwijl anderen worden uitgenodigd om deel te nemen gebaseerd op hun betrokkenheid bij de visie'*.

Achtergrond

Als het aankomt op de selectie, wordt aangegeven dat er vooral is geselecteerd op achtergrond: *'Daar hebben we in het begin niet zo sterk op geselecteerd anders dan: we moeten ondernemers hebben, we moeten onderwijswereld hebben, we moeten maatschappelijke organisaties hebben'* (Respondent D).

Bij de achtergrond wordt specifiek rekening gehouden met de plek in de voedselketen van de aanwezigen, waarbij met name aandacht uit ging aan agrarische ondernemers. Aandacht voor de schakels in de voedselketen is volgens Rotmans (2012: 57) van belang voor radicale innovatie in de voedselketen. Alle schakels in de regionale voedselketen zijn nu vertegenwoordigd, met uitzondering van de supermarkten, hoewel hier wel actief op geselecteerd is. Dit vinden zowel de deelnemers als het kernteam een gemis. Om een goede vertegenwoordiging van de voedselketen te krijgen is bij de eerste netwerkbijeenkomst een strengere selectie geweest, onder andere op de aanwezigheid van alle ketenpartners.

Daarnaast is er specifiek gezocht naar jongeren en personen met andere etniciteiten. Beide groepen zijn ondervertegenwoordigd: een gerichte sturing hierop heeft geen blijvend resultaat gehad. Dat diversiteit belangrijk is wordt door meerdere respondenten aangegeven: het geeft nieuwsgierigheid en beweging en leidt tot hogere productiviteit. De deelnemers waarderen de

diversiteit erg: *'Diversiteit, als ik zeg dat mensen op een ander vlak zitten, dan bedoel ik als een compliment. Als je allemaal hetzelfde bent kom je nergens, ja dan kom je waar je al was. Het feit dat je met hele andere mensen in contact bent betekent juist dat je van elkaar kunt leren'* (Respondent N). Jongeren worden door meerdere respondenten als gemis gezien: *'In de voedsel families zou minimaal 30% jongeren moeten zitten, maar het zijn er maar een paar'* (Respondent M).

In de transitietheorie is er niet specifiek aandacht voor het belang van jongeren en andere etniciteiten. Er wordt door sommige onderzoekers aangegeven dat diversiteit ook nadelen met zich mee brengt en alleen werkt onder bepaalde omstandigheden zoals vertrouwen en wederzijdse afhankelijkheid (Cooke et al. 1997; Bassett-Jones 2005 in: Van Buuren en Loorbach, 2009: 382).

Competenties

Er is vooraf niet direct geselecteerd op de competenties die een persoon zou moeten hebben. *'Het ging om mensen die iets willen, iets kunnen en iets doen'* (Respondent E). Of men zelf in de beroepspraktijk laat zien innovatie te verwelkomen wordt wel gezien als belangrijk element. Hier wordt ook naar gevraagd tijdens de kennismakingsinterviews. Er is tijdens het startgesprek ook gesproken met de deelnemers over wat hun duurzame visie op de domeinen in Zuid-Holland is. Daarnaast wordt het belang gezien van autoriteit in een netwerk: *'Het Platform is open, kan wisselen van samenstelling en deelname is niet op basis van voordracht of benoeming, maar op basis van persoonlijke wil, betrokkenheid en betekenis in het netwerk'* (PZH, 2016: 19).

Ondanks dat de selectie hier niet specifiek op gericht was, werd gaandeweg wel ontdekt dat het Platform veel verschillende soorten mensen bevatte: *'Je hebt de denkers, visionairen en de doeners. De een wil op de trekker zitten dan doe ik mijn goede ding, de ander wil nieuwe theorieën ontwikkelen. Mensen met verschillende herkomst, verschillende motivatie, maar ook met verschillende vaardigheden die je aan tafel hebt'* (Respondent D).

Persoonlijkheid

Alle leden zitten op persoonlijke titel in het platform, waarbij de functie of het bedrijf minder relevant is: *'In aanloop naar de Voedsel families zijn de koplopers dan ook gevraagd naar waar ze persoonlijk voor staan, dus voorbij de eigen functie'* (Reflexieve sessie). *'Alle stempeltjes worden er af gehaald, het zijn gewoon mensen die het willen, dat maakt het juist leuk'* (Respondent M). Het is hierbij noemenswaardig dat er ook een gedeputeerde en ambtenaar aan het Platform toegevoegd zijn, waarbij het niet helemaal duidelijk is of zij hier op persoonlijke titel of vanuit hun rol als ambtenaar en bestuurder zitten (zie ook verderop in de analyse). Opvallend is dat er een bestuurder aan de transitie-arena is toegevoegd, terwijl (Rotmans 2003: 75) aangeeft dat overheidsbestuurders zo lang mogelijk buiten de arena's gehouden zouden moeten worden. De bestuurder heeft echter niet actief meegedaan aan het schrijven en bepalen van de Eerste Voortgangsrapportage.

Intrinsieke motivatie wordt als belangrijke factor gezien in de selectie van personen. Het hebben van een vernieuwende visie is hierbij een belangrijk onderdeel.

Er is in het begin niet gesproken over de benodigde tijd, maar dit was ook moeilijk in te schatten. Dit is wel één van de redenen dat er deelnemers zijn die afhaken: het kost hen te veel tijd. De selectie op tijd en energie gebeurt hierdoor vanzelf: *'Je kan hele weken vullen door hier over te praten, maar er moet ook nog gewerkt worden'* (Persoonlijke communicatie). *'Dus ja, het paste niet in m'n agenda, maar ik denk dat ik op dat moment niet maximaal de tijd in heb gestoken, inspanning heb gedaan om er bij aanwezig te zijn'* (Respondent L). Een ander punt dat hierbij gemaakt wordt is dat de locaties waar de sessies werden gehouden niet altijd goed bereikbaar waren, waardoor het veel tijd kostte om er te komen: *'We hebben wel wat gevraagd van die mensen, dat ze op donkere avonden naar donkere boeren schuren moesten komen'* (Respondent D).

Beperkt aantal deelnemers

Vanuit de theorie wordt gepleit voor een beperkt aantal deelnemers, van tien tot twintig, in de transitie-arena, maar daar is in deze casus niet specifiek op geselecteerd: *'We dachten in het begin:*

wie mee wil doen doet mee, we zijn blij met iedereen die wil. Later zijn we wel wat kritischer geworden' (Respondent D).

Dit is bijvoorbeeld te zien in de keuze om op één dag voor twee verschillende groepen een verschillend programma te hebben. Bij de eerste netwerkbijeenkomst is er een middaggroep en avondgroep geweest, waarbij men bij de avondgroep selectiever is geweest in de selectie. Dit komt overeen met de notie van Grin e.a. (2010: 205): *'Er zal eerst een grote groep van relevante actoren aangetrokken moeten worden, waarna de actoren geselecteerd zullen worden die bereid zijn tijd en energie te leveren aan de arena'*. Deze selectie op tijd en energie is echter niet expliciet gedaan, maar is organisch verlopen.

Evenredige vertegenwoordiging

De vertegenwoordiging is zowel gedaan op basis van de ketenpartijen, als op basis van de achtergrond zoals hierboven beschreven. Hierbij is niet zozeer oog geweest voor de procentuele evenredigheid, maar meer of er van vertegenwoordiging was alle partijen.

Tactische fase

De theorie rond transitie management ziet de periode na het komen tot een gezamenlijke visie als een nieuwe fase waarin nieuwe actoren betrokken zouden moeten worden. Dit is ook te zien in de verschuiving van enkele deelnemers: *'Nu zijn we een nieuwe fase in gekomen. Sommigen hebben hier aan bijgedragen, zijn moe, gegeneerd of afgeleid of hebben hun dingetje gegeven en andere mensen beginnen nu pas, dus daar vinden wisselingen in plaats'* (Respondent F).

Er zijn op bepaalde momenten wel wisselingen te zien in het deelnemersbestand, maar ook hier verloopt de selectie echter nog organisch en worden de deelnemers hier niet specifiek op geselecteerd. Door het verschijnen van een conceptvorm van de transitie-agenda, waarna nog aan de transitiepaden gewerkt is, is er ook geen duidelijk onderscheid te maken tussen de verschillende fasen.

Conclusie: De selectie voor de transitie-arena voldoet deels aan de criteria volgens transitie management. De selectie is vooral gedaan op basis van de achtergrond, de plaats in de voedselketen en de intrinsieke motivatie van de deelnemers. Verder verloopt het vooral organisch en worden belangrijke ketenspelers als supermarkten gemist.

Ontwikkeling probleemperceptie, visie, transitiepaden en agenda

De probleemperceptie, visie, transitiepaden en transitie-agenda zijn in verschillende sessies gevormd. De dialoogsessies en netwerksessies zien de deelnemers hierbij als in elkaar overlopende sessies. Er wordt door de aanwezigen wel enkele verschillen opgemerkt tussen de dialoogsessies en netwerksessies. Zo wordt door twee van de (afgehaakte) arenadeelnemers aangegeven dat de dialoogsessies een stuk interactiever was waarbij er veel meer opgehaald werd dan tijdens de netwerksessies. Een andere deelnemer geeft aan dit juist een goede ontwikkeling te vinden: *'Het is een looping waar je in komt. Je begint opnieuw met inspiratie, maar tegelijkertijd heb je steeds meer concrete ideeën. Dat loopt dwars door elkaar heen. Nieuwe mensen worden geïnspireerd en mensen die langer meedraaien die hebben iets met die inspiratie gedaan'* (Respondent N).

De deelnemers hebben hierbij het idee dat de input van de deelnemers serieus genomen worden. Dat de inbreng ook echt meegenomen wordt is voor een aantal deelnemers ook belangrijk om aansluiting te zoeken: *'Het is niet zo we schrijven het op en we kijken wel. Je ziet dat er in de vervolgstappen iets mee gebeurt'* (Respondent N). Dit is ook terug te zien in de ambtelijke documenten: *'Volgens mij hebben we in het Discussiedocument twee dingen gedaan: één opgeschreven wat er uit die dialoog kwam en wat ze daarin belangrijk vonden en gekeken: in welke mate past dit bij provinciaal inzicht en beleid en kunnen we daar mee verder'* (Respondent G). Ook het Ambitiedocument is opgesteld in gezamenlijkheid met buiten. Het is geverifieerd bij mensen met energie hiervoor: *'We hebben natuurlijk wel zelf geschreven, we hebben wel in een of twee fases*

concept rapporten toegestuurd en gevraagd: gaat het goed of heb je hier commentaar op. Sommigen lezen het wel en anderen vinden het wel goed, het is een politiek stuk' (Respondent G).

6.1.2 Probleemperceptie

De ontwikkeling van de probleemperceptie kan in verschillende stappen gezien worden: *'Probleemperceptie, er is iets aan de hand en we willen iets doen: zit deels in dat Discussiedocument en verder als je echt goed kijkt zit in de Eerste Voortgangsrapportage een uitgebreide analyse van de hele groep zelf: 'doorgeschoten agro' (Respondent G).*

Ten eerste is er een verkennend rapport verschenen van Arcadis waarin de problemen worden genoemd waarmee de Provincie te kampen heeft. Hierna is dit besproken in de dialoogsessies en is dit beland in het Discussiedocument. Tijdens de netwerkbijeenkomsten met de arena-deelnemers is opnieuw en verder gesproken over de problemen en dit is ook in het Ambitiedocument terecht gekomen, maar wel op een zakelijker manier dan in de Voortgangsrapportage, waar het ook wel een 'Doorgeschoten agro-regime' wordt genoemd.

Er kan gesteld worden dat de probleemperceptie gezamenlijk is opgesteld: de deelnemers van de transitie-arena zijn namelijk betrokken bij de opstelling hiervan. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat een deel van de arena-leden alleen bij de netwerksessies aanwezig was. Bij deze netwerksessies is gewerkt aan een probleemperceptie van het Platform zelf, welke deels in provinciaal beleid terecht is gekomen, terwijl tijdens de dialoogsessies (zie voor tijdsverloop figuur 9) is gewerkt aan een probleemperceptie ten behoeve van provinciaal beleid. De input van de betrokkenen wordt bij de totstandkoming van het Ambitiedocument dus deels meegenomen, terwijl de input van de betrokkenen de basis is voor de transitie-agenda.

Conclusie: De probleemperceptie is gezamenlijk en in interactie opgesteld, maar er is ook op eerdere momenten gewerkt aan de probleemperceptie.

6.1.3 Visievorming

De thema's uit de verkenning van Arcadis zijn input geweest voor de dialoogsessies. In de dialoogsessies is daarna bepaald welke thema's verder verkend gaan worden: versterken van biodiversiteit, versterken regionale voedselketens en sluiten van kringlopen. Dit is ook de basis geweest om aan verder te werken in de netwerksessies: *'De dialoogsessies zijn afgesloten met drie belangrijke thema's en deze zijn uitgewerkt en teruggekomen in het platform'* (Respondent E). De gekozen thema's zijn voor de deelnemers geen belemmering geweest om hun eigen ideeën een plaats te kunnen geven.

Om de doelen te kunnen bereiken zijn er verschillende toekomstbeelden gecreëerd in de netwerksessies. Deze toekomstbeelden zouden moeten zorgen voor 80% lokale voedselvoorziening (zie bijlage 6). In de verschillende sessies zijn meerdere beelden op tafel gekomen, waarbij uiteindelijk is gekozen voor: het Nationaal Waterpark, 100 Megamakerstallen en de Vensterlandbouw. Deze beelden zijn door de leden van de transitie-arena bedacht en besproken en zowel beland in de Voortgangsrapportage als (voorbeelden) in het Ambitiedocument.

Niet iedereen heeft het idee nu gezamenlijk een visie te hebben opgesteld. Eén van de deelnemers heeft meer het idee dat je samen een aantal thema's hebt gekozen, waar nu samen aan gewerkt wordt. Andere deelnemers zien het niet zozeer als een visie maar meer als een inspiratiebron.

De visie is in gezamenlijkheid en interactie geproduceerd. Zo noemen meerdere deelnemers het bedenken van een toekomstbeeld als hun eigen bijdrage in het netwerk. De stap die hier aan vooraf is gegaan, het bepalen van de thema's, kan echter niet geheel als zodanig bestempeld worden. Deze thema's zijn namelijk bepaald tijdens de dialoogsessies, waarbij nog maar een deel van de huidige platformleden betrokken was. De input van de betrokkenen is hierbij wel meegenomen: de betrokkenen mochten stemmen over de belangrijkste thema's. Hierbij moet wel opgemerkt worden dat één van de deelnemers niet het idee had alsof hij veel te zeggen had tijdens het kiezen van de thema's, wat hij overigens niet als probleem zag.

Conclusie: De visie is in gezamenlijkheid en interactie geproduceerd, maar de keuze voor de thema's die hieraan vooraf ging is maar met een deel van de deelnemers gemaakt. Ook niet alle deelnemers hebben het idee nu een gezamenlijke visie te hebben.

6.1.4 Transitiepaden

Het denken in scenario's is al vroeg in het proces ter sprake gebracht. Tijdens de dialoogsessies en netwerksessies zijn gesprekken gevoerd over de vraag hoe een groen scenario eruit ziet, wat daarvoor in 2016 in gang zou moeten worden gezet en of zo'n scenario zich autonoom en vanzelf ontwikkelt. Deze scenario's zijn gebruikt als hulpmiddel om de toekomstige positie van de landbouw te kunnen beoordelen en de vraag te kunnen beantwoorden of de duurzame landbouw als vanzelf ontstaat, of dat aanvullende inzet nodig is van de ene of de andere partij. Hieruit is gekomen dat de provincie zowel kan kiezen voor het scenario Groene Groei als Groei Extra (zie bijlage 5). Maar zoals Loorbach (2007: 120) aangeeft is een transitiepad fundamenteel verschillend van een transitiescenario in het feit dat het een combinatie is van strategie en scenario's. Deze transitiepaden zijn verder verkend in coalities tijdens aparte netwerksessies na afloop van het vaststellen van de Eerste Voortgangsrapportage, waarin per toekomstbeeld op zoek is gegaan naar een aantal paden om er te komen. Deze paden zijn dus na vaststelling van de agenda verder uitgewerkt, in plaats van vooraf, wat volgens de theorie het geval zou moeten zijn.

Conclusie: Er is gezamenlijk en in interactie gewerkt aan de scenario's. De transitiepaden zijn na het vaststellen van de transitie-agenda in kleinere groepen verder uitgewerkt, wat overeenkomt met de coalitievorming die in deze fase plaats zou moeten vinden.

6.1.5 Ontwikkeling transitie-agenda

In de Voortgangsrapportage Zuid-Hollandse Voedselketens, de transitie-agenda, zijn de ideeën samengekomen die in de netwerksessies besproken zijn. Het wordt ook wel een samenvatting genoemd van wat er besproken is, waarbij iedereen zijn of haar inbreng terug kan zien. De transitie-agenda is grotendeels door het transitieteam geschreven, maar ook samen met de arenaleden gedeeld en weer verder gespecificeerd.

Conclusie: De transitie-agenda is gezamenlijk en in interactie opgesteld door het transitieteam, met inbreng van de arenaleden.

6.1.6 Strategische acties

Er is door de deelnemers niet gesproken over onderhandelingen die tussen deelnemers plaatsgevonden zouden hebben. Het ging meer om het uitwisselen van informatie en kennis. Eén van de deelnemers geeft wel aan: *'In het platform zijn alle acties per definitie strategisch. Het gaat hierbij niet zozeer om onderhandelingen, maar meer over uitwisselingen en dit zijn allemaal strategische acties geweest'* (Respondent A).

Er is te zien dat er sprake is geweest van het bouwen van coalities. Deze coalities hebben zich gevormd rondom transitiepaden, waar met een klein groepje aan een bepaald toekomstbeeld wordt gewerkt. Er wordt hier dus samengewerkt om de eigen strategie richting een transitiebeeld verder te ontwikkelen. Deze coalities zijn echter pas ontstaan na afloop van de tactische fase. Er hebben zich namelijk na vaststelling van de (concept-)transitie-agenda, coalities gevormd om hier verder aan te werken, omdat hier voor de vaststelling nog geen ruimte voor was.

Conclusie: Het is niet duidelijk gebleken of er sprake is geweest van onderhandelingen. De ideeën zijn wel verder gebracht door de vorming van coalities.

6.1.7 Transitieteam

Er is in oktober 2015 een 24 uur sessie gehouden met onder andere ambtenaren van de provincie en een aantal externen (zie figuur 9). De aanwezigen worden ook wel het brede transitieteam genoemd.

Het idee was om na deze bijeenkomst verder te gaan samenwerken als breed transitieteam, maar na deze bijeenkomst zijn de deelnemers aan deze sessie niet meer als transitieteam bij elkaar gekomen. Opvallend is dat de term transitieteam niet consequent wordt gebruikt en de ene keer uit andere personen bestaat dan de andere keer. De woorden kernteam en transitieteam worden door elkaar heen en situationeel toegepast. Wanneer de leden van het kernteam gevraagd wordt naar het transitieteam, is ook niet helemaal duidelijk wie er nu precies in zitten en of het team nog wel bestaat.

In dit onderzoek wordt verstaan onder het transitieteam: de medewerkers van het provinciale kernteam duurzame landbouw en de betrokken medewerkers van het adviesbureau. Onder het brede transitieteam wordt verstaan: het hierboven genoemde team aangevuld met deelnemers van de 24-uur sessie.

Leden transitieteam

Volgens transitie management zou het transitieteam moeten bestaan uit een probleemeigenaar, experts over het transitieonderwerp en transitie management-experts.

Om te beginnen met de probleemeigenaar. De vraag wie nu probleemeigenaar zou moeten zijn, is niet helemaal duidelijk in dit geval. Er wordt Gemeenschappelijk Landbouwbeleid gemaakt op Europees niveau, en daarnaast wordt er op het niveau van de Rijksoverheid gewerkt aan landbouwbeleid. Via het Plattelandsontwikkelprogramma (POP3) kan de provincie invulling geven aan de subsidieregeling binnen het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid van Europa (PZH, 2017). De provincie heeft in de Beleidsvisie Groen, de Visie Ruimte en Mobiliteit en in het Ambitiedocument uitgesproken een grotere rol te willen spelen op het gebied van landbouwbeleid. De provincie voelt zich eigenaar van het probleem omdat de landbouw van grote economische betekenis is in de provincie en zorgt voor voedsel, melk en werkgelegenheid en daarnaast een belangrijke drager is van het karakteristieke Zuid-Hollandse landschap (PZH, 2015a). Een lid van het kernteam duurzame landbouw heeft zich geprofileerd als probleemeigenaar, die voor een groot deel vanuit intrinsieke waarde het initiatief heeft genomen het probleem aan te pakken door middel van een transitie-aanpak.

Vanuit de provincie zijn een aantal ambtenaren betrokken die deskundig beleidsmaker zijn op het gebied van (duurzame) landbouw. Dit zijn enkele leden van het kernteam binnen de provincie.

Ten slotte zouden er transitie management-experts in het team moeten zitten. Enkele ambtenaren van het kernteam hebben cursussen gehad in transitie management en/of netwerkend werken. Omdat er geen ervaren transitie management-experts in het team zaten, is besloten om een extern bureau in te huren met expertise op het gebied van transitie management. Een aantal medewerkers van dit bureau zijn lid van het transitieteam geworden en hebben de rol van procesbegeleider deels op zich genomen.

Naast deze leden is ook een communicatiebureau ingehuurd als onderdeel van het transitieteam. Deze keuze is mede gemaakt door gebrek aan tijd, maar ook in verband met de behoefte aan professionele kennis over communicatie zoals social media. Vanuit de theorie over transitie management wordt de noodzaak tot het inschakelen van een communicatiebureau niet genoemd. In de praktijk liep de samenwerking met het communicatiebureau niet altijd vlekkeloos. Daarnaast zijn er nog een aantal provinciale medewerkers betrokken bij het transitieteam, die voornamelijk projectondersteuning hebben geleverd.

Er komt meerdere malen naar voren dat de ambtelijke leden van het transitieteam niet meer de jongste zijn, wat een probleem kan vormen: *'Het is iets van de zeer lange adem, dan moet de continuïteit verzekerd zijn door meer jonge mensen aan het team te binden'* (Respondent J). Hier wordt in de theorie rond transitie management echter niet specifiek op ingegaan. Er zou, naast de competenties, aandacht moeten zijn voor de leeftijd van de leden van het transitieteam.

Activiteiten transitieteam

Naast de leden van het transitieteam is het van belang welke activiteiten dit team heeft uitgevoerd.

De systeemanalyse is vooral gedaan op basis van de gehouden interviews met de arena-leden en de eerste netwerkbijeenkomsten, onder leiding van het transitieteam: *'Mijn rol daarin is geweest*

een paar van die interviews doen maar vooral de debrief, dus een hagelschot aan alles wat daaruit komt van iedereen en dat weer structureren tot iets' (Respondent F).

De actor-analyse kan worden opgedeeld in twee fasen. Ten eerste de actor-analyse ter voorbereiding van de dialoogsessies. Hier is de analyse van actoren door de ambtenaren uit het kernteam en betrokken trainees van de Provincie Zuid-Holland gedaan. Zij hebben gezocht naar de belangrijkste spelers rond duurzame landbouw in de Provincie Zuid-Holland, maar het bleek moeilijk om mensen te betrekken die nog geen onderdeel waren van hun netwerk. De tweede fase van de actor-analyse heeft plaatsgevonden met behulp van de deelnemers van de 24-uur sessie, als voorbereiding op de netwerksessies. Door het betrekken van de ambtenaren van andere afdelingen en een aantal externen zijn niet alleen de usual suspects uit het bestaande kringetje uitgenodigd. Er kwamen uit de leden van het transitieteam veel pioniers uit hun eigen netwerk waarmee daarna gesproken is.

De eerste stappen in het ontwikkelen van de transitie-arena zijn gemaakt door middel van de dialoogsessies. Het betrekken van frontrunners is in deze fase vooral gedaan door leden van het kernteam en een aantal ondersteunende medewerkers. De tweede fase in de inrichting van het platform is door de leden van het transitieteam gemanaged. De planning was om de mogelijke leden ook te laten interviewen door degenen die hen aangedragen hadden uit het brede transitieteam, maar dit is niet altijd gebeurd. De interviews zijn uiteindelijk vooral gehouden door de leden van het transitieteam. Bij de verdere ontwikkeling en het verloop van de arena heeft het transitieteam ook een leidende rol ingenomen.

De probleemstructurering heeft deels plaatsgevonden tijdens de dialoogsessies, onder leiding van het kernteam, en deels tijdens de netwerksessies onder leiding van het transitieteam.

De visie is gebaseerd op drie pijlers, te weten biodiversiteit, regionale voedselketens en kringlooplandbouw. Deze drie thema's zijn onder leiding van het kernteam tijdens de dialoogsessies bepaald. Tijdens de netwerksessies is onder leiding van het transitieteam verder gewerkt aan de visie en aan de mogelijke toekomstbeelden.

De transitiepaden zijn verkend onder leiding van het transitieteam tijdens meerdere netwerksessies.

De agenda is ten slotte ontwikkeld onder leiding van het transitieteam, met behulp van leden van het platform. Het transitieteam heeft het commentaar en aanvullingen op de transitie-agenda verwerkt.

Naast deze activiteiten heeft het transitieteam nog een andere taak. Het transitieteam heeft namelijk een coördinerende rol voor wat betreft het vertalen van conclusies voor de provincie ten aanzien van de vorderingen van het vernieuwingsnetwerk duurzame landbouw, de proeftuinen die met de POP3 gelden ondersteund worden, en andere concrete innovatieprojecten (Strategisch Team Kennis- en ontwikkelprogramma, 2016).

Conclusie: Het transitieteam bestaat uit de juiste personen, aangevuld met nog een aantal voor communicatie en ondersteuning. Daarbij zijn de meeste stappen gezet onder leiding van het transitieteam. Voor en tijdens de dialoogsessies zijn een aantal stappen gezet zonder dat er een expliciete keuze voor een aanpak volgens transitie management was gemaakt.

6.1.8 Sturing door de Provincie

De provincie heeft meerdere rollen in te nemen en zou volgens de transitietheorie in deze fase zowel moeten sturen op proces als inhoud. Dit wordt ook gezien door de provincie. Zoals verwoord door één van de ambtenaren: *'Ik heb wel eens gezegd: we zijn richting geveer in onze ambitie, we zijn verbinder van ons netwerk, maar we hebben ook de rol om ruimte te maken'* (Respondent G).

Proces

Er is al in een vroeg stadium nagedacht over de rol die de provincie in zou moeten nemen. Zo wordt in het verkenningsrapport genoemd dat de provincie meer op zou moeten treden als procesregisseur, maar dat naast zelfsturing door de landbouwsector sturing door de overheid en handhaving essentieel

is. Ook wordt in het Discussiedocument aangegeven dat de provincie een procesrol in zou moeten nemen. De provincie ziet hierin het belang voor zowel zichzelf als haar partners om adaptief te zijn. Het wegnemen van barrières en het scheppen van condities voor het inrichten van de transitie-arena wordt vanuit de theorie gezien als belangrijke procesrol voor de overheid. De provincie heeft deze rol via verschillende sporen geprobeerd te vervullen. Deze manieren zijn (deels) via het vaststellen van het Discussiedocument en Ambitiedocument vastgelegd.

Ten eerste heeft ze een *faciliterende* rol ingenomen en hiermee de condities gecreëerd voor het inrichten van de transitie-arena. Eén van de eerste initiatieven die de provincie genomen heeft is het ondersteunen en faciliteren van initiatieven om tot oprichting van een Platform Duurzame Landbouw te komen en hiervoor bijeenkomsten te organiseren. Hierbij kwam een organisatiebureau de sessies ondersteunen, waardoor de provincie zelf een kleinere rol had in de facilitering. Niet iedereen is blij met deze beperkte rol van de provincie en dit heeft ook invloed op hoe de buitenwereld de Voedsel families ziet: *'Iemand dacht dat de bijeenkomst van de Voedsel families een feest van de gemeente Rotterdam was. We zouden ons iets meer moeten profileren, iets meer laten zien'* (Respondent J). Over de manier waarop de bijeenkomsten gefaciliteerd worden is men erg positief. Dit wordt gezien als inspirerend en heeft ook invloed op het type mensen die daar onderdeel van willen zijn. De faciliterende rol wordt echter steeds meer uit handen gegeven en ook steeds meer opgepakt door de leden van de Programmaraad. Zo hebben zij tijdens het Voedsel familiefeest een grote rol gepakt in onder andere het begeleiden van de sessies. Het geld voor deze facilitering is nog wel afkomstig vanuit de Provincie. De leden van deze Programmaraad zien uitvoerend werk niet als één van hun taken. Alle respondenten geven dan ook aan dat facilitering vanuit de provincie op dit moment nog nodig is: *'Heel veel wat we beoogden is dan in de kiem gebroken'* (Respondent D). Ook de gedeputeerde ziet dit: *'Aanjagen, begeleiden en ondersteunen is nog wel nodig. In ieder geval zal er nog een lichte aanjaagfunctie moeten blijven bestaan'*.

Naast de faciliterende rol heeft de provincie via de *juridische* weg een procesrol vervuld. Het wegnemen van barrières wordt vanuit de provincie als belangrijke taak gezien: *'Verder is het nodig dat wij belemmeringen wegnemen om de duurzame innovaties toe te passen en dat wij zorgen voor een klimaat dat ruimte biedt aan veranderingen zowel mentaal, juridisch als organisatorisch'* (PZH, 2015a). Op deze manier kunnen barrières waar koplopers tegen aanlopen op het gebied van wetgeving opgeheven worden. De provincie kan de gewenste ontwikkelrichting steunen met ruimtelijke regels, infrastructuur en met dit instrumentarium kan zij ook een ongewenste ontwikkelrichting ontmoedigen of zelfs onmogelijk maken: *'De provincie wil de belemmeringen wegnemen die duurzame innovatie in de weg staan, bijvoorbeeld door aanpassing van eigen regels maar ook door andere partijen te vragen dit te doen'* (PZH, 2016: 8). Dit wordt ook uitgesproken door de gedeputeerde: *'Indien door deze aanpak van netwerkend werken visies, scenario's of voorstellen voor de kennis-en innovatieagenda ontstaan die niet passen in provinciale kaders, kan dit eventueel betekenen dat ik met u de dialoog hierover aanga en voorstellen doe voor wijziging van de provinciale kaders'* (Weber, 2015). Tot nu toe is het nog niet nodig geweest om juridische kaders aan te passen, maar de deelnemers hebben er wel vertrouwen in dat de provincie dit, indien nodig, zal doen: *'De ambtenaren zullen intern duidelijk moeten maken dat bepaalde regels de provinciale doelstelling op dat moment in de weg zit'* (Respondent Q).

Ten slotte heeft de provincie een *financiële* rol vervuld en hiermee geprobeerd financiële barrières weg te nemen. Rotmans (2012: 59) ziet financiële prikkels ook als één van de sleutels voor verduurzaming. De provincie heeft voor de financiën gezorgd om de bijeenkomsten te organiseren en zorgt daarnaast ook voor subsidie via de POP3 regeling. *'Het Ambitiedocument is daarmee een innovatieagenda met de grondgebonden landbouw als kern en met proeftuinen als middel. Het is het kader voor de besteding van de POP3 middelen voor landbouwinnovatie'* (Weber, 2016). Dit is op basis van de ambitie, doelen en criteria voor een duurzame innovatieaanpak van de provincie, die verwerkt zijn in de subsidieverordening: *'In april 2015 hebben wij besloten dat de provincie een deel van de aan Zuid-Holland toegekende (POP3) gelden uit het Europees Gemeenschappelijk Landbouw Budget (GLB) inzetten op innovatie ten behoeve van biodiversiteit, regionale voedselketens en op het sluiten van kringlopen bij het vaststellen van de Uitvoeringsregeling POP3'* (PZH, 2016: 27). Het toekennen van

subsidies uit POP3 gaat via een voorgeschreven systematiek van de EU en wordt geregeld via Openstellingsbesluiten. Er zitten strenge voorwaarden aan de regeling verbonden en men moet een aanzienlijk deel co-financieren. Dit blijkt in de praktijk voor problemen te zorgen. Door één van de deelnemers wordt zelfs uitgesproken: *'De POP3 vergroot nu niet de mogelijkheden, maar lijkt eerder een belemmering'* (Respondent P). Ook de gedeputeerde noemt de knellende POP-regeling een probleem, waarbij er nog te weinig mogelijkheden zijn voor het ondersteunen van innovaties. De regeling is wel al meer op innovatie gericht dan POP2 en de gedeputeerde zet zich in voor een POP4 regeling met betere criteria.

Inhoud

Naast de sturing op het proces zou er volgens de theorie ook sturing op inhoud plaats moeten vinden, wat ook terug te zien is binnen deze casus. De provincie wordt gezien als goede aanjager, maar er wordt ook meerdere malen genoemd dat ze ook een inhoudelijk inbreng heeft: *'Het is niet zo dat de provincie alleen maar initiator is, ik vind dat de provincie ook wel een richting op stuurt'* (Respondent M). *'En je hoort ook wel eens: hoe kijk je er dan tegenaan? Daaraan merk je ook, het is niet alleen maar ondersteunen en faciliteren'* (Respondent G). Volgens de transitietheorie is het bij de sturing op inhoud van belang welke inhoudelijke visie en agenda de provincie heeft en dat ze een creatieve en innovatieve deelnemer is in het gezamenlijke zoek- en leerproces. Dat is in dit geval niet specifiek nodig, omdat de inhoudelijke visie en agenda in gezamenlijkheid met de deelnemende partijen is gemaakt en beland in het Ambitiedocument. Dit zijn de kaders en ambitie van de provincie, die de ambtenaren dan ook uitdragen. Zij voelen zich in het proces een vertegenwoordiger van de provincie en zitten er vanuit die rol en niet om hun persoonlijke noties te verkondigen. Enkele deelnemers zien de inhoudelijke inbreng van de ambtenaren meer vanuit de persoonlijke betrokkenheid van de ambtenaren: *'Grosso modo levert (ambtenaar x) een inhoudelijke bijdrage aan het geheel, maar meer vanuit zichzelf dan vanuit zijn rol als ambtenaar'* (Respondent A). De gedeputeerde probeert zich minder inhoudelijk te mengen: *'De gedeputeerde is erbij en toch in staat om op zijn handen te blijven zitten en de kat uit de boom te kijken'* (Respondent A).

De sturing op inhoud heeft deels plaatsgevonden door een andere vorm van sturing, namelijk *politieke sturing*. Dit heeft te maken met de koppeling van transitie-management aan provinciaal beleid. Het was het hierdoor van belang dat de inhoud van de transitie-agenda strookte met de inhoud van het provinciale document en andersom, waardoor er op deze wijze ook sturing op inhoud plaatsvond. Daarnaast moest het Platform zich hierdoor aanpassen aan de politieke besluitvormingsmomenten, wat invloed heeft gehad op de omstandigheden waaronder de transitie-arena moest opereren. Door de politieke werkelijkheid moesten er namelijk bepaalde deadlines gehaald worden en werden er bepaalde eisen gesteld die niet bij een transitie-aanpak horen. Denk hierbij bijvoorbeeld aan de vraag om een uitvoeringsplan op te stellen die bepaalde prestatie-indicatoren zou moeten bevatten. Hiermee heeft de provincie niet de ideale omstandigheden kunnen bereiken voor de transitie-arena.

Conclusie: Vanuit de procesgerichte sturing probeert de provincie te zorgen voor de optimale omstandigheden voor de transitie-arena en de barrières weg te nemen. Vanuit de inhoud stuurt de provincie minder. De inhoudelijke visie en agenda zijn immers samen met de partners opgesteld. Door de politieke sturing heeft de provincie echter niet kunnen zorgen voor de ideale omstandigheden.

6.1.9 Rol van de provincie

Volgens Van der Steen e.a. (2014) is er sprake van sedimentatie in sturing en zijn overheden mengvormen waarin elementen uit verschillende kwadranten tegelijk aan de orde zijn. Er zal dan hier ook ingegaan worden op alle vier de kwadranten om te bepalen welk kwadrant het meest overheerst.

Het kwadrant van de rechtmatige overheid wordt in dit geval deels losgelaten, waarbij de sturing vooral bestaat uit het uitoefenen van rechten en plichten. Volgens dit kwadrant ligt bij doelbepaling en organisatie het primaat bij de politiek en is de rol van het beleid het omzetten van politieke ambities naar regels en procedures. Deze tendens is losgelaten in deze casus. Er is van te

voren bepaald dat de samenleving betrokken moest worden bij het proces en de politiek heeft dit toegelaten. Af en toe hadden ze hier nog wel moeite mee en vroeg de politiek zich af wat hun invloed nog was en wat ze nog mochten beslissen. Dit was ook bij de ambtenaren een zoektocht: *'Wat zijn nu de beslispunten die we door PS laten vaststellen?'* (Respondent G). Hierbij werd er door de politiek nog wel vastgehouden aan de procedures: *'Die volgen gewoon de beleidscyclus, eerst een voorstel, dan een plan, en dan een uitvoeringsprogramma en dan een evaluatie'* (Respondent K).

Het is nog niet helemaal gelukt om het tweede kwadrant, de presterende rol van de provincie los te laten. Dit is te zien in de vraag vanuit de politiek om een uitvoeringsprogramma vast te laten stellen. Normaliter wordt zo'n uitvoeringsplan alleen intern gemaakt, maar in dit geval is deze ook naar de Commissie gezonden: *'Om ze grip en invloed mee te geven, hebben we een uitvoeringsplan door GS laten vaststellen'* (Respondent G). Daarnaast is er nog een discussie geweest over indicatoren en een barometer, waarin de politiek ook gevraagd werd wat zij belangrijk vonden en graag wilden zien. Onder deze indicatoren vallen bijvoorbeeld het aantal proeftuinen en platformbijeekkomsten. Dit zijn klassieke indicatoren die de Staten worden aangereikt om hen houvast te geven. De prestatie-indicatoren zullen hierbij moeten laten zien hoe de uitvoering loopt. Een andere invloed waardoor er presterend wordt opgetreden komt van de Europese Unie. In Europa is men vrij traditioneel in de criteria voor POP3: laat maar zien wat er met het geld gedaan wordt. *'Er zijn dus resultaten nodig die ook voldoen aan de Europese criteria'* (Respondent K).

Het netwerkende kwadrant, één van de ambities van de provincie, is sterk terug te zien in de totstandkoming van het Ambitiedocument. Hier zijn gezamenlijk doelen opgesteld die behaald kunnen worden met behulp van inspanningen van anderen. In deze fase heeft de overheid de regierol gepakt om partijen bij elkaar te brengen, waarbij deze een rol hebben ingenomen. Dit is terug te zien in de sessies, waarbij de provincie heeft geprobeerd om netwerkend te werken. Dit was nog redelijk nieuw en het was voor de deelnemers niet altijd duidelijk in welke rol de provincie zat: *'De doelgroep (agrariërs) verwachtte wat anders. Ze zijn gewend aan een provincie die zelf richting geeft'* (Respondent H). In het Discussie- en later het Ambitiedocument is specifiek uitgesproken de netwerkende manier verder door te zetten: *'Wij willen in deze veranderaanpak op weg naar 2036 met hen samenwerken op basis van gelijkwaardigheid en partnerschap. De veranderaanpak is daarmee een netwerkaanpak'*.

De lijn tussen de responsieve en netwerkende overheid is in dit geval dun. Er was namelijk al een beweging gaande in de maatschappij van producenten die door middel van duurzamer produceren al bijdragen aan een maatschappelijke doel. Het initiatief om hen bij elkaar te brengen is echter gekomen vanuit de provincie, waardoor het een meer netwerkende manier van werken was. De laatste tijd is steeds meer een verschuiving te zien naar het vierde kwadrant, de responsieve overheid: *'We hebben extern ons netwerk georganiseerd, de Voedselfamilies, maar dat is niet alleen om te sparren en te klankborden maar ook om ze een actieve rol te geven'* (Respondent D). Hierbij is te zien dat de overheid de regierol steeds meer los laat en over laat aan het netwerk zelf. De overheid gaat hierbij steeds meer op afstand staan, maar het netwerk is er om aan maatschappelijke doelen te werken. Dit is ook te zien in het oprichten van een Programmaraad met leden van het netwerk, waardoor het de bedoeling is dat het netwerk uiteindelijk onafhankelijk van de provincie wordt. Dit komt overeen met de terugtrekkende beweging die transitie management weggelegd ziet voor de overheid in de volgende fase van het transitieproces.

Naast verschuiving in de kwadranten is ook verschuiving te zien in de overheidsparticipatietrap die de provincie afloopt. De provincie probeert de regulerende rol in deze casus flexibeler toe te passen. Dit is te zien in het feit dat ze bereid is om juridische kaders aan te passen, mochten deze in de weg staan naar innovatie. Ze begon het proces regisserend en stimulerend, met een duidelijke rol voor maatschappelijke initiatief maar ook voor de wensen van de overheid. In het bij elkaar brengen van de partijen ten behoeve van het ambtelijk beleid heeft ze vooral de regisserende rol gepakt. Bij het inrichten van het Platform is meer de stimulerende trap te zien, waarbij ze de realisatie overlaat aan anderen. De verschuiving zal de komende tijd steeds meer plaatsvinden richting een meer faciliterende overheid, waarbij het initiatief van de partijen zelf komt, maar de overheid nog wel het belang ziet dit mogelijk te maken.

Conclusie: Het is de provincie in deze casus gelukt wat afstand te nemen tot de rollen als rechtmatige en presterende overheid. Het derde en vierde kwadrant zijn overheersend in de casus, wat volgens de theorie van transitie management ook zo zou moeten zijn. Hierbij is steeds meer een verschuiving van het derde naar vierde kwadrant te zien.

6.1.10 Aandacht voor leren

De provincie ziet het belang in van kennisontwikkeling: *‘Het netwerk moet een inspirerend netwerk zijn dat via zoeken, leren en experimenteren duurzame innovaties voor de toekomst agendeert’* (Discussiedocument). En: *‘De essentie van deze veranderaanpak is dat ondernemers samen de kansen pakken voor een sterkere economische sector in Zuid-Holland en koploper worden in duurzaamheid door het inzetten van duurzame innovaties. Zij worden in hun initiatieven gefaciliteerd en ondersteund door de provincie en door kennis- en onderzoeksinstellingen. Ook het onderwijs en maatschappelijke organisaties spelen hierin hun rol’* (PZH, 2016: 5). Ook vanuit het Platform wordt dit door één van de deelnemers onderkend: *‘Voor mij is onderwijs de belangrijkste haak om de gehele ontwikkeling aan op te hangen’* (Respondent M). Het belang van kennis komt ook terug in de voorwaarden van de POP3 subsidies: *‘De projectfinanciering wordt hierdoor pas gegeven op voorwaarde dat binnen het project ook leerervaringen worden verzameld en dat kennis wordt gedeeld’* (PZH, 2016: 21).

Om de aandacht voor leren concreet te maken is er een gezamenlijk Kennis- en Ontwikkelprogramma opgesteld met Wageningen Economic Research, Hogeschool Inholland, HAS Hogeschool en DRIFT-Erasmus Universiteit. De partijen uit het programma werken samen met elkaar en met de provincie om opgedane kennis verder ontwikkeld en verspreid te krijgen, waarmee ze een bijdrage willen leveren aan een structureel duurzamer landbouwsysteem. De leerervaringen zullen verspreid worden om voor de sector als geheel impact te waarborgen.

Volgens Suurs (2009) zou er aandacht moeten zijn voor vier functies van kennis, welke terugkomen in de gehanteerde aanpak van het kennis- en ontwikkelprogramma.

Ten eerste zal kennis ontwikkeld worden door het ondersteunen van concrete innovatie-experimenten, oftewel proeftuinen. Deze worden ondersteund door de inzet van lectoren, docent-onderzoekers en studenten.

Daarnaast zal er sprake zijn van kennisuitwisseling in netwerken. De uitwisseling van de opgedane kennis en leerervaringen vinden plaats in de concrete proeftuinen, tussen de concrete proeftuinen en op strategisch kennisniveau. Het Kennis- en Ontwikkelprogramma kan hieraan bijdragen door bijeenkomsten te organiseren waarop de verzamelde lessen worden gepresenteerd en uitgewisseld. Ook is uitwisseling van kennis richting de ministeries van EZ en I&M hier op zijn plaats. Het is echter onmogelijk om alle lessen (alleen) te delen en vertalen en verzamelen door face-to-face ontmoetingen, waardoor een gerichte monitoringsstructuur opgezet is die in staat is de betekenis van projectresultaten te filteren en vertalen. Het Strategisch team en het Kennis- en Ontwikkelprogramma organiseren en faciliteren hiervoor één keer per jaar een Zuid-Hollandse Landbouw Ambitiedag. Op deze dag presenteren deelnemende ondernemers en kennispartijen hun nieuwste ervaringen en inzichten uit de proeftuinen aan geïnteresseerden.

Daarnaast wordt er richting gegeven aan het zoekproces. Er is namelijk een vertaling nodig van concrete innovatieprojecten naar een strategisch niveau dat gericht is op toekomstvisies en de lange termijn. Die vertaling vindt niet zomaar plaats, maar wordt ondersteund door een monitoringsstructuur, omdat niet van de projecten verwacht wordt dat zij zicht hebben op het strategisch belang van de provincie, noch kan van het strategisch team verwacht worden zicht te hebben op de concrete obstakels en kansen die de projectteams zullen tegenkomen.

Ten slotte gebeurt het mobiliseren van middelen doordat alle kennispartijen kennis, studenten en mankracht inbrengen.

Conclusie: Er wordt in opzet grotendeels voldaan aan de indicatoren van aandacht voor leren. De praktijkuitvoering zal duidelijkheid moeten geven over de werking.

Conclusie netwerkend werken volgens de transitie-aanpak

Op basis van bovenstaande analyse kan geconcludeerd worden in welke mate er netwerkend is gewerkt volgens de transitie-aanpak. In onderstaande tabel zijn de conclusies van de concepten opgenomen. Op basis van deze deelconclusies wordt een algehele conclusie getrokken over deze variabele.

Concept	Conclusie	Weging
Ontwikkeling transitie-arena	De selectie voor de transitie-arena voldoet deels aan de criteria volgens transitie-management. De selectie is vooral gedaan op basis van de achtergrond, de plaats in de voedselketen en de intrinsieke motivatie van de deelnemers. Verder verloopt het vooral organisch en worden belangrijke ketenspelers als supermarkten gemist.	+/-
Probleemperceptie	De probleemperceptie is gezamenlijk en in interactie opgesteld, maar er is ook op eerdere momenten gewerkt aan de probleemperceptie.	+
Visie	De visie is in gezamenlijkheid en interactie geproduceerd. De keuze voor de thema's die hieraan vooraf ging is maar met een deel van de deelnemers gemaakt. Ook niet alle deelnemers hebben het idee nu een gezamenlijke visie te hebben.	+/-
Transitiepaden	Er is gezamenlijk en in interactie gewerkt aan de scenario's. De transitiepaden zijn na het vaststellen van de transitie-agenda in kleinere groepen verder uitgewerkt, wat overeenkomt met de coalitievorming die in deze fase plaats zou moeten vinden.	+
Transitie-agenda	De transitie-agenda is gezamenlijk en in interactie opgesteld door het transitieteam, met inbreng van de arenaleden.	+
Strategische acties	Het is niet duidelijk gebleken of er sprake is geweest van onderhandelingen. De ideeën zijn wel verder gebracht door de vorming van coalities.	+/-
Transitieteam	Het transitieteam bestaat uit de juiste personen, aangevuld met nog een aantal voor communicatie en ondersteuning. Daarbij zijn de meeste stappen gezet onder leiding van het transitieteam. Voor en tijdens de dialoogsessies zijn een aantal stappen gezet zonder dat er transitie-management-experts bij aanwezig waren, hoewel in die periode ook nog geen expliciete keuze voor een aanpak volgens transitie-management was gemaakt.	+
Sturing provincie	Vanuit de procesgerichte sturing probeert de provincie te zorgen voor de optimale omstandigheden voor de transitie-arena en de barrières weg te nemen. Vanuit de inhoud stuurt de provincie minder. De inhoudelijke visie en agenda zijn immers samen met de partners opgesteld. Door de politieke sturing heeft de provincie echter niet kunnen zorgen voor de ideale omstandigheden.	+/-
Rol provincie	Het is de provincie in deze casus gelukt wat afstand te nemen tot de rollen als rechtmatige en presterende overheid. Het derde en vierde kwadrant zijn overheersend in de casus, wat volgens de theorie van transitie-management ook zo zou moeten zijn. Hierbij is steeds meer een verschuiving van het derde naar vierde kwadrant te zien.	+
Aandacht voor leren	Er wordt in opzet grotendeels voldaan aan de indicatoren van aandacht voor leren. De praktijkuitvoering zal duidelijkheid moeten geven over de werking.	+

Tabel 11: Conclusie netwerkend werken volgens de transitie-aanpak

Conclusie: Op basis van bovenstaande tabel kan worden geconcludeerd dat er in behoorlijke mate sprake is geweest van netwerkend werken volgens de transitie-aanpak. Eén van de aandachtsvelden is de wisselwerking tussen de ambtelijke en de politiek-bestuurlijke omgeving binnen de transitie-aanpak.

6.2 Succesvolle transitie-agenda

Naast de onafhankelijke variabele dient bepaald te worden in hoeverre de afhankelijke variabele voldoet aan de vooraf geformuleerde criteria, verleend uit de theorie. In dit hoofdstuk zal getoetst worden in hoeverre de transitie-agenda voldoet aan de in de operationalisatie genoemde indicatoren.

Voordat hier op in gegaan kan worden op dient er een tweetal kanttekeningen geplaatst te worden bij de transitie-agenda. Allereerst moet duidelijk gemaakt worden dat de transitie-agenda een conceptvorm heeft aangenomen. Dit heeft te maken met het proces van politieke besluitvorming waarbij het belangrijk was om de transitie-agenda (de Voortgangsrapportage van de Zuid-Hollandse Voedsel families) tegelijkertijd met het Ambitiedocument vast te laten stellen zodat deze twee elkaar niet zouden tegenspreken, maar elkaar zouden versterken. De transitie-agenda was op dat moment eigenlijk nog niet af, waardoor er ‘concept’ van is gemaakt. Daarnaast is het opvallend is dat een deel van de deelnemers de rapportage deels of niet heeft gelezen, wat invloed heeft gehad op de hoeveelheid opgehaalde data. Ook ziet niet iedereen het belang in van het verschijnen van de transitie-agenda: *‘Dit zijn een beetje van die glossy dingen die er schijnbaar bij horen, maar het moet geen hoofdzaak worden. Dan ben je zometeen al je tijd en al je geld aan het besteden om dat soort boekjes te maken’ (Respondent O)*. Een enkeling ziet de rapportage echter wel als bron van inspiratie, juist door het gedachtegoed concreet vast te leggen.

6.2.2 Inhoudelijke elementen van de agenda

In de agenda is een deel van de inhoudelijke elementen die volgens de theorie van transitie management aanwezig zouden moeten zijn, niet opgenomen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om *actiepunten* en *instrumenten* die ontbreken. De aanvoerder van het transitieteam geeft hierbij aan dat het Ambitiedocument en de Voortgangsrapportage bij elkaar horen en hierdoor complementaire documenten zijn. Instrumenten zijn niet benoemd in de Voortgangsrapportage, maar komen terug in het Ambitiedocument. Door het ontbreken van actiepunten was het voor sommige deelnemers niet duidelijk welke plannen toegedeeld waren en welke concrete stappen er gemaakt moesten worden. Ook zijn de *leerdoelen* er niet in opgenomen. Aan de leerdoelen is wel aandacht besteed in het Kennis- en Ontwikkelprogramma.

Een ander element wat de agenda volgens de theorie zou moeten bevatten zijn *projecten*. Tijdens het uitbrengen van de transitie-agenda was het netwerk nog niet zo ver dat er definitieve, concrete doorbraakprojecten waren. Er is wel een lijst gemaakt van onderwerpen en concepten die verder onderzocht kunnen worden. Men is op zoek gegaan naar projecten die er zijn en die de richting concreter maken en vanuit de gekozen richting opeens heel belangrijk kunnen worden. Deze projecten bleken echter nog opgezet te moeten worden. Na het uitkomen van de transitie-agenda is men wel aan de slag gegaan om projectvoorstellen te doen en hier POP3 aanvragen voor in te dienen om proeftuinen te krijgen en uit te voeren.

De *probleemperceptie* die benoemd wordt in de transitie-agenda is de volgende: *Als wij naar de toekomst kijken dan is de huidige manier van produceren niet houdbaar. Dat besef zet veel koplopers en pioniers aan tot actie*. Deze probleemperceptie wordt ook wel het ‘doorgeschoten agro-groeiregime genoemd’, waardoor het aantal bedrijven en daarmee de werkgelegenheid terugloopt, de milieudruk toeneemt en de biodiversiteit afneemt. Dit is de kern van de zorgen die de Voedsel familie heeft.

Het *einddoel* van het transitieproces is als volgt geformuleerd: *Wij hopen met onze Zuid-Hollandse voedsel families en met de zienswijze, de toekomstbeelden en de aanbevelingen die wij in deze concept transitie-agenda beschrijven Zuid-Holland een stapje dichterbij een ecologisch houdbaar, gezond en robuust voedselnet te brengen*.

Conclusie: De agenda bevat een deel van de inhoudelijke elementen. Actiepunten en projecten ontbreken, instrumenten en leerdoelen zijn elders opgenomen.

6.2.3 Gevolgen en functies van de agenda

Volgens transitie-management zou de agenda meerdere gevolgen en functies moeten hebben en zijn er bepaalde criteria die hieraan bijdragen.

Draagvlak

Draagvlak krijgen voor de transitie-agenda was een belangrijk doel: *'het is ons doel om een transitie-agenda te schrijven die zo goed aansluit bij onze ideeën over duurzame landbouw dat wij onze namen erachter willen zetten en het niet kunnen laten het verhaal te delen met de mensen om ons heen'* (persoonlijke communicatie). Tijdens de uitgave van de transitie-agenda was echter nog weinig draagvlak voor de agenda. Het draagvlak wordt hier zelfs 'flinterdun' genoemd. Hierdoor heeft ook niet iedereen hun naam achter de agenda gezet. Sommigen zijn later weer aangehaakt.

Promotie van de agenda is per deelnemer wisselend. *'Bij de lancering van het boekje, zijn de voortgangsrapportages bijna stiekem meegegeven aan de Statenleden, bang dat ze hem zouden afschieten'* (Respondent F). Daarnaast was er een besloten bijeenkomst gemaakt van de lancering, er was dus geen pers aanwezig. Hier moet bij opgemerkt worden dat de Voortgangsrapportage wel openbaar is.

Bij de vraag waarom men de agenda niet promoot wordt meerdere malen aangegeven dat men voor promotie liever iets digitaals had gezien, zoals een online versie of een website: *'Het kan bij ons op tafel gelegd worden of bij de lectuurhoek, maar dan heeft het nog maar een beperkt aantal mensen bereikt die het kunnen meenemen'* (respondent O). Er wordt hierbij opgemerkt dat de voortgangsrapportage online staat, maar deze moeilijk vindbaar is. Er zijn ook respondenten die aangeven dat de beperkte oplage van de Eerste Voortgangsrapportage hen het idee heeft gegeven dat het boekje beperkt doel heeft, namelijk alleen voor het bestuurlijke proces. Volgens Loorbach (2007: 92) zou het boekje als communicatiemiddel naar actoren zoals politici één van de functies van de rapportage zijn, maar dit is niet het uiteindelijke doel van de transitie-agenda. Andere respondenten zien er een tweeledig doel in: zowel commitment laten zien waar de provincie zoal mee bezig is en als een bron van inspiratie. Van de tweede voortgangsrapportage zijn veel meer boekjes gedrukt en de hoop is dat men de boekjes nu op een natuurlijkere, actievere manier gaan promoten.

Vanuit andere hoeken komen echter andere geluiden. Zo zijn er ook voorbeelden van deelnemers die de transitie-agenda actief promoten. Hierbij geven enkele deelnemers aan de inhoud ook uit te dragen bij andere instellingen en bij openbare debatten. Ook wordt aangegeven dat niet altijd specifiek het boekje gepromoot of uitgedeeld wordt, maar dat bij evenementen wel de richting die men op gaat uitdraagt. Ook geeft één van de leden van het kernteam aan dat de deelnemers trots waren op hun eigen product en mensen het ook zelf wilden uitdragen en promoten, waardoor veel te weinig boekjes gedrukt waren. Hierbij moet wel worden aangegeven dat één van de deelnemers aangeeft ergens nog een doos van deze boekjes te hebben staan.

Naast promotie zijn implementatiepogingen van belang. Er zijn nog geen concrete implementatiepogingen gestart die voortkomen uit de transitie-agenda. Dit heeft er mede mee te maken dat er nog geen concrete projecten waren die direct implementeerbaar waren. Er zijn als gevolg van de transitie-agenda wel aanvragen voor proeftuinen ingediend, maar deze zijn op dit moment nog niet toegezegd.

Conclusie: Het draagvlak voor de transitie-agenda is nog niet zo groot. Dit is te zien in een beperkte promotie van de transitie-agenda. Daarnaast zijn er nog weinig projecten in implementatie genomen.

Balans structuur en flexibiliteit

'De vondst om er een voortgangsrapportage van te maken spreekt boekdelen: het is work in progress' (Respondent F). Hierdoor is er voor gezorgd dat het de kier open houdt, om door te gaan zonder dat het mensen afschrikt. Ook komen er hierdoor meerdere voortgangsrapportages uit, waarin de richting bijgesteld kan worden. In de tweede voortgangsrapportage is er echter nog geen bijgestelde richting gezien, maar meer een verdieping van de eerste rapportage. Er wordt wel beaamd dat er nog ruimte

is om te kunnen bewegen: *'Je hebt continuïteit nodig maar ook ruimte om mee te kunnen bewegen. Dat is er nu'* (respondent Q).

Er zijn echter ook respondenten die de keuze liever wat scherper en met meer focus hadden willen zien. Voor sommigen is de richting van de voedsel families nog niet helemaal duidelijk. De abstractie van het boekje heeft volgens één van de deelnemers geleid tot afhakers. Er wordt echter ook beaamd dat het niet te veel dichtgetimmerd moet worden.

Conclusie: De balans tussen structuur en flexibiliteit is volgens een aantal deelnemers nog niet helemaal op orde. Zo zouden sommigen wat meer structuur en minder flexibiliteit willen zien. Anderen zien er echter het voordeel van dat de deur hierdoor nog open staat.

Verantwoordelijkheid

De transitie-agenda heeft voor de deelnemers geen duidelijkheid gebracht in de vervolgstappen en wat hun rol daarin is. Dit was op dat moment ook nog niet zo aan de orde, in verband met de afwezigheid van concrete activiteiten, projecten of instrumenten op de agenda.

Conclusie: De transitie-agenda biedt weinig aanknopingspunten voor het oppakken van verantwoordelijkheid.

Behoud individuele doelen en belangen

Deelnemers geven aan dat de agenda een soort opsomming is geworden van wat er besproken is binnen het platform. Hierdoor kan iedereen het eens zijn met zijn eigen deel of inbreng en zijn individuele doelen en belangen niet verloren gegaan. Hierdoor voelen niet alle deelnemers zich onderdeel van het hele project, maar meer onderdeel van één van de deeltjes (zoals het nationaal waterpark): *'Er is geen consensus over het document, het is meer een opsomming. Ik sta niet achter alles. Over bepaalde dingen heb ik geen mening'* (Respondent N).

Loorbach geeft aan dat een transitie-agenda niet volledig consistent hoeft te zijn of gebaseerd op consensus op het niveau van ambities, doelen, overtuigingen en verwachtingen (Loorbach, 2007: 121). In zekere zin heeft een agenda min of meer een zeker element van conflict en verschil in mening nodig, zodat het innovatie, competitie en leren faciliteert (Loorbach, 2007: 121).

Conclusie: Doordat de agenda een opsomming is van wat er besproken is, zijn de individuele doelen en belangen behouden.

Conclusie succesvolle transitie-agenda

Op basis van bovenstaande analyse kan getoetst worden in welke mate de transitie-agenda voldoet aan de indicatoren om succesvol te zijn. In onderstaande tabel zijn de conclusies van de concepten opgenomen. Op basis van deze deelconclusies wordt een algehele conclusie getrokken over deze variabele.

Concept	Conclusie	Weging
Leerdoelen	Leerdoelen zijn niet opgenomen op de transitie-agenda, maar wel geformuleerd in een afzonderlijk leertraject.	+/-
Probleemperceptie	Er is een probleemperceptie geformuleerd en deze is in de transitie-agenda beland.	+
Doel	Er is een einddoel geformuleerd en deze is in de transitie-agenda beland.	+
Actiepunten	Er zijn geen actiepunten opgenomen in de transitie-agenda.	-
Projecten	Er zijn projectideeën opgenomen in de agenda, maar er zijn nog geen concrete projecten uitgewerkt.	+/-
Instrumenten	Er zijn geen instrumenten genoemd in de agenda, maar deze zijn wel uitgewerkt in het Ambitiedocument.	+/-
Draagvlak	Het draagvlak voor de transitie-agenda is nog niet zo groot. Dit is te zien in een beperkte promotie van de transitie-agenda. Daarnaast zijn er nog weinig projecten in implementatie genomen.	-
Balans flexibiliteit en structuur	De balans tussen structuur en flexibiliteit is volgens een aantal deelnemers nog niet helemaal op orde. Zo zouden sommigen wat meer structuur en minder flexibiliteit willen zien. Anderen zien er echter het voordeel van in dat de deur hierdoor nog open staat.	+/-
Verantwoordelijkheid	De transitie-agenda biedt weinig aanknopingspunten voor het oppakken van verantwoordelijkheid.	-
Behoud individuele doelen en belangen	Doordat de agenda een opsomming is van wat er besproken is, zijn de individuele doelen en belangen behouden.	+

Tabel 12: Conclusie succesvolle transitie-agenda

Conclusie: In bovenstaande tabel is te zien dat de transitie-agenda niet aan alle indicatoren voldoet om succesvol genoemd te mogen worden. Het ontbreken van concrete projecten heeft hierbij invloed op in hoeverre er voldaan wordt aan enkele andere indicatoren. Zo zouden concrete projecten meer houvast kunnen bieden voor het formuleren van actiepunten, waardoor de verantwoordelijkheid ook beter verdeeld zou kunnen worden. Ook het ontbreken van implementatiepogingen is deels het gevolg van het ontbreken van concrete projecten.

6.3 Duurzaam netwerk

In dit hoofdstuk wordt getoetst in hoeverre het netwerk voldoet aan de in de operationalisatie genoemde indicatoren.

6.3.1 Vertrouwen

Vertrouwen is een belangrijk onderdeel van een netwerk, wat ook wordt onderkend door de provincie: *'de aanpak van netwerksturing is gebaseerd op vertrouwen'* (PZH, 2015a: 21). Door de respondenten wordt een toenemende mate van vertrouwen gezien. Hierbij worden onder andere de dialoogsessies als belangrijk genoemd om elkaar te leren kennen: *'Het heeft ook tijd nodig om vertrouwen te winnen en elkaar te leren kennen'* (Respondent L). *'In het begin was het aftasten en kijken wat voor vlees je in de kuip had'* (Respondent P).

Nakomen afspraken

De respondenten noemen dat de afspraken die gemaakt worden in het Platform, over het algemeen nagekomen worden. Het wordt hierbij gewaardeerd dat er uitnodigingen worden gestuurd met de vraag of je erbij kunt zijn, ook aan de minder actieve deelnemers. Er wordt door één van de deelnemers echter ook kritiek geuit op het maken van afspraken, waarbij het vooral gaat over het laat inplannen van bijeenkomsten. *'Dat is een van de redenen waarom het lastig is om elkaar te ontmoeten. Omdat het moeite kost om tot een afspraak te komen'* (Respondent L).

Voordeel van de twijfel

De meeste respondenten zouden andere deelnemers het voordeel van de twijfel gunnen, maar dit is niet geheel zonder voorwaarden. Zo kan het afhankelijk zijn van de persoon die de actie uitvoert, of van de gevolgen van de actie: *'Als een ander een twijfelachtige actie uitvoert, geef ik hem het voordeel van de twijfel, ben ik het helemaal mee eens. Totdat zijn actie mijn geweldige initiatief in de weg staat'* (Respondent Q).

Afwezigheid opportunistisch gedrag

De respondenten zijn het erover eens dat er wel degelijk sprake is van opportunistisch gedrag. De ideeën die gedeeld worden in het Platform worden in eigen voordeel gebruikt. *'Ideeën worden wel in eigen voordeel gebruikt. Ja, als je leuke ideeën hoort ga je ze gebruiken ook, dus daar ben ik het mee oneens'* (Respondent P). Eén van de respondenten heeft hierdoor wel het idee dat mensen hierdoor minder delen: *'Dat is hoe de wereld in elkaar zit. Ik heb wel het idee dat mensen daardoor minder delen, maar dat is realiteit'* (Respondent L). Er zijn daarnaast ook voorbeelden te noemen waarbij er juist werd gedeeld: *'Er is een hele open sfeer, waarin gekeken wordt vanuit een open houding: wat kunnen we van elkaar leren en wat hebben we aan elkaar. Waarin iedereen er op uit om elkaars ideeën te versterken'* (Respondent N).

Goede afloop

De deelnemers hebben over het algemeen vertrouwen in een goede afloop van het transitieproces. Wat die goede afloop precies inhoudt, is per deelnemer verschillend: *'Ik ga er ook helemaal niet van uit dat wat wij voor ons zien, dat dat letterlijk gaat gebeuren. En ik hoop dat niemand daar van uit gaat, maar ik ga er wel van uit dat het de ruimte maakt voor dingen die in de buurt komen'* (Respondent F). *'Zoals het nu gaat, gaat het goed. zorgen dat de 15 miljoen er snel uit gaat naar goede projecten'* (Respondent L).

Conclusie: *Uit de analyse blijkt dat de mate van vertrouwen niet op alle punten goed scoort. Dit is bijvoorbeeld te zien in de aanwezigheid van opportunistisch gedrag, wat er voor zorgt dat niet alles met elkaar gedeeld wordt. De deelnemers hebben echter zelf het idee dat het vertrouwen in de groep aanwezig is. Hierbij wordt vertrouwen gezien in het feit dat mensen blijven terugkomen, waarbij de ontmoeting steeds natuurlijker wordt omdat mensen elkaar leren kennen.*

6.3.2 Gedeeld begrip

Gedeeld doel

In het Ambitiedocument wordt aangegeven dat de doelen van de provincie niet gelijk zijn aan de doelen van de deelnemers: *'De provincie heeft hoge ambities. Onze partners hebben hun eigen ambities. Samenwerking kan die ambities dichterbij brengen'* (PZH, 2016: 10).

De mate waarin er een gedeeld doel is, verschilt van op welk niveau hiernaar gekeken wordt. *'Als je het doel maar groot genoeg maakt streeft iedereen wel hetzelfde doel na, maar ik bedoel iedereen heeft binnen dat grote doel zijn eigen agenda, en dat is volgens mij ook helemaal prima'* (Respondent N). *'Men is het erover eens dat het anders moet dan nu, maar hoe het dan wel moet en hoe snel, daar zijn we het niet over eens. Een integraal beeld is er niet en dat gaan we ook niet vinden maar dat vind ik ook niet zo belangrijk'* (Respondent L).

Andere, lagere doelen, die genoemd worden zijn bijvoorbeeld het verbreden van het eigen netwerk. Tijdens de reflexieve monitoringssessie wordt ook gediscussieerd over wat nu eigenlijk het voornaamste doel van het hele traject: is dat verduurzaming met innovatie als randvoorwaarde of innovatie met verduurzaming als randvoorwaarde? Opvallend is hierbij dat de deelnemers hierbij niet op dezelfde lijn staan.

Gedeelde taal

De taal is een belangrijk aspect binnen het netwerk. Rotmans (2003: 80) erkent het belang van een gemeenschappelijke taal om misverstanden te voorkomen. In dit geval wordt de taal juist ingezet om te laten zien dat je iets wezenlijks anders aan het doen bent en vernieuwers aan te steken, oftewel om te mobiliseren. Dit resulteert echter ook in vaagheid en onzekerheid over de precieze invulling van bepaalde begrippen: *'Neem nu het concept waterpark, dat is nog heel vaag en moet nog verder uitgewerkt worden. Direct betrokkenen weten het zelf ook niet, terwijl ze het hopelijk straks zelf moeten uitvoeren'* (Respondent L).

Taal is echter ook een belangrijk instrument voor vernieuwing en een discussie en ideeënstrijd kunnen helpen om richting te geven aan de transitie. Er is hierbij een verschil te zien tussen de taal die gehanteerd wordt binnen de beleidsruimte en de taal die in het netwerk gehanteerd wordt. Dit is alleen al te zien in het feit dat het Platform duurzame landbouw zich heeft omgevormd tot de Zuid-Hollandse Voedsel families. Daarnaast is het te zien in de woorden die gebruikt worden binnen het netwerk: *'Je ziet daarin bijvoorbeeld, ze gebruiken andere woorden andere frames, andere ladingen, want we zullen hier intern nog niet gemakkelijk spreken over het doorgesloten agropregime, dat klinkt een beetje radicaal, maar de mensen in de buitenwereld, die wij facilitair ondersteunen, kunnen wel dat soort termen in de mond nemen'* (Respondent D).

Conclusie: *Op een hoog abstractieniveau is er sprake van een gedeeld doel, maar dit betekent niet dat iedereen hier dezelfde invulling aan geeft op een lager niveau. Er is wel sprake van een gedeelde taal binnen het Platform, maar niet alle concepten zijn duidelijk. Dit heeft te maken met de ontdekkingstocht die gezamenlijk gemaakt wordt en waarbij concepten opkomen waar inkleuring aan gegeven dient te worden.*

6.3.3 Betrokkenheid

Betrokkenheid wordt als belangrijke eigenschap gezien binnen het Platform: *'we vinden het belangrijk dat iemand komt op betrokkenheid, zinvolheid, willen-kunnen-doen'* (Persoonlijke communicatie).

Eigenaarschap

Alle deelnemers geven aan initiatief te tonen om bepaalde acties uit te voeren.

Tijd en energie

Over het steken van tijd en energie in het proces zijn de meningen onverdeeld: men stopt ook buiten de bijeenkomsten om veel tijd en energie in het proces. Niet iedereen is er echter van op de hoogte of

anderen dit ook (in dezelfde mate) doen. Dit heeft deels te maken met het feit dat het een netwerk is dat los-vast aan elkaar zit, waardoor het niet altijd duidelijk is wat er nu precies bij hoort. Eén van de deelnemers geeft wel aan dat het verloop in de deelnemers invloed heeft op de hoeveelheid tijd en energie die hij in het proces wil steken: *Dus er zullen ook wel mensen zijn die hetzelfde gevoel hebben als ik, en daardoor denken, een volgende keer ga ik maar niet meer want ik hoor nu voor de tweede keer hetzelfde* (Respondent O).

Gezamenlijke winsten

Over het belang van gezamenlijke winsten is tijdens de gesprekken verdeeld gereageerd. Zo zijn er deelnemers die deze logica niet zien als onderdeel van het Platform, terwijl een andere deelnemer dit juist de kern noemt van wat er in het Platform gebeurt. *‘En wat daar gebeurde in de sessies erna ook, dat mensen over hun eigen perspectief, verantwoordelijkheid heen keken en elkaar probeerde te begrijpen. En als je dat ziet als een netwerk dan is dat belangrijk, dan ga je het geheel overzien en niet alleen het eigen deeltje’* (Respondent F). *‘Het moeten ook niet allemaal vaste mensen zijn die voor hun eigen belangen opkomen. Het gaat meer om het bredere maatschappelijke plan’* (Respondent M).

Het is hierbij van belang op te merken dat het komen tot gezamenlijke winsten wellicht te rationeel is in een transitie-arena. Het gaat meer om het samen ontdekken van mogelijke oplossingen, dan dat men ingaat op eigenbelang in het proces. Daarbij is het van belang aan te geven dat er sprake is van opportunistisch gedrag in het netwerk, waardoor niet alles gedeeld wordt, wat invloed kan hebben op de mogelijkheid tot gezamenlijke winsten.

Conclusie: *De betrokkenheid van veel deelnemers bij het netwerk is groot. Dit is te zien in de grote mate van eigen initiatief en de tijd en energie die in het proces worden gestoken. Daarnaast praat men in het algemeen niet vanuit het eigenbelang en wordt er gekeken naar hoe men elkaar kan versterken. Toch wordt niet alles gedeeld tussen de deelnemers, wat invloed kan hebben op de gezamenlijke winsten.*

6.3.4 Legitimiteit Politiek draagvlak

Het politieke draagvlak is onder andere te zien aan de aanwezigheid van de gedeputeerde. Bij de dialoogsessies in de fase van het Discussiedocument was de gedeputeerde niet aanwezig, maar werd er een filmpje met welkomstwoord afgespeeld. Dit heeft geen goede invloed gehad op de deelnemers van de sessie en bevestigde hun eerdere ervaringen en negatieve beeld van de provincie. De gedeputeerde is daarna wel bij meerdere bijeenkomsten geweest en gaf hier ook steun aan al het werk dat verricht is, bijvoorbeeld tijdens het Voedsel familieontbijt en het Voedsel familiefeest. Dit wordt gewaardeerd door de deelnemers van het Platform: *‘Hij is wel vaak gekomen en dat is heel belangrijk. Want op papier kun je echt niet aanvoelen wat hier gebeurt’* (Respondent F). De gedeputeerde is ook onderdeel geworden van het Platform en wordt hierin voorgesteld als *‘enthousiast ambassadeur van de Voedsel families en duurzame landbouw’* (Voedsel families, 2017). Dit abstractieniveau wordt door de gedeputeerde echter niet altijd gehanteerd: *‘Dan zegt de portefeuillehouder: ik ben ambassadeur van de duurzame landbouw. Voedsel families zijn dan te abstract’* (Respondent K). Dit verschil in taal heeft invloed gehad op het politieke draagvlak voor het netwerk: *‘Zeker in het begin, om het te legitimeren en naar de politiek was het af en toe nog een beetje ideologische taal. Misschien heeft dat mensen ook wel afgeschrikt. Misschien moet je dezelfde boodschap wat aardser vertalen, misschien dat dat ook mensen over de streep trekt. Ook de portefeuillehouder heeft er moeite mee gehad. Misschien in het begin hebben we dat ook niet zo goed aangepakt’* (Respondent D). Hierdoor bleek het moeilijk om binnen en buiten te verzoenen: *‘tegen PS moesten we andere taal spreken dan dat we bij de bijeenkomsten van de voedsel families spraken, maar misschien is het wel een beetje bij elkaar gekomen en is er wel meer begrip voor elkaar ontstaan’* (Respondent D).

Ondanks deze kanttekeningen staat de gedeputeerde achter deze veranderingen. De mate van politieke steun vanuit PS bepaalt mede zijn bewegingsruimte en zal daarom ook genoemd worden. Het politieke draagvlak voor het Platform vanuit PS is door de tijd heen veranderd. In het begin waren

de Statenleden kritisch, vooral naar de besluitvorming van het Discussiedocument toe. Daarna is het draagvlak gegroeid, zoals onder andere blijkt uit de vaststelling van het Ambitiedocument. Vooral het Voedsel familieontbijt is hierop van invloed geweest. Na het ontbijt is er namelijk een interactieve sessie gehouden met de Statenleden en met leden van het Platform. De gedeputeerde ziet dit als belangrijk moment voor het politieke draagvlak: *'De behandeling in PS gaf een impuls toen deelnemers van het Platform van de partij waren'*. Er is te zien dat er nu wat meer ontspannenheid zit bij de politiek. Dit zien de ambtenaren onder andere doordat er nu meer vragen gesteld worden over de voortgang in vergelijking met meer kritische vragen in de vorige fase. *'Maar je hebt nog steeds de kritische staten die zeggen: wij besluiten dat, daar gaan wij toch over, terwijl dit een experimentenaanpak is'* (Respondent K). Ze stoeien hierdoor nog wel met de vraag hoe ze zicht krijgen op wat er gedaan wordt (Respondent H). Je merkt hiermee dat de Staten nog moeite hebben met het werken in de rechterkwadranten (zie figuur 1). Eén van de Statenleden geeft hierbij aan na het Voedsel familieontbijt van vorig jaar helaas geen update meer gehad te hebben.²

Daarnaast wordt dit project gezien als van de portefeuillehouder, en de andere gedeputeerden houden zich er verder niet zo mee bezig. De gedeputeerde geeft wel aan dat zowel hij als de andere gedeputeerden het belang en de noodzaak zien van de transitie naar duurzamere landbouw. Ook zien de andere gedeputeerden het belang van meer netwerkend werken: *'Dit GS is wel van het kijken naar de buitenwereld en voor een innovatieve en vraaggerichte aanpak'* (Respondent C).

Tussentijdse resultaten

De tussentijdse resultaten in het kader van dit Platform zijn onder andere de opgezette experimenten met behulp van sturing vanuit de provincie met de POP3 subsidie, maar deze zijn nog niet verstrekt. De eerste fase van de POP3 voorstellen had ook een nog een wat behoudende insteek: *'het blijkt dat de meeste aanvragen nog niet innovatief genoeg zijn om als transitie-experiment aangemerkt te kunnen worden'* (Reflexieve sessie). Dit komt mede doordat de verordening separaat van de transitie-agenda opgesteld werd, waardoor dit niet meer op elkaar inspeelde: *'De taal van de Voedsel families verschilt nogal van de voorwaarden van het POP3 programma. Daardoor is er ook een discrepantie tussen de proeftuinen die zijn ingediend en de richting van de Voedsel families. POP3 vertegenwoordigt daarmee toch meer gevestigde orde dan men misschien zou hopen'* (Reflexieve sessie). Er wordt wel aangegeven: *'De kans dat de wat spannendere aanvragen nu echter gehonoreerd worden is wat groter, omdat de tijd er rijp voor wordt gemaakt'* (Respondent F).

Veel respondenten maken zich zorgen of er wel voldoende resultaten behaald worden met het Platform. Zij zijn bang dat de energie binnen het Platform anders verdwijnt: *'Hoe goed iedereen er ook energie in stopt en hoe enthousiast iedereen ook is, je hebt een goed gevolg nodig met resultaten'* (Respondent O). *'Want alles wat we tot nu toe gedaan hebben, is gericht op het zetten van de volgende stap. En die moeten we echt gaan zetten'* (Respondent O). Er zit echter verschil in wat deze resultaten zouden moeten zijn. Zo benadrukt één van de Platformleden nadrukkelijk dat praten in het netwerk en kennisuitwisseling moet worden gecombineerd met een strategische activiteitenagenda. Andere deelnemers zien projecten echter niet als doel: *'Het gaat om de beweging en minder om de projecten'* (Respondent M). Ook is er een deelnemer die het idee heeft dat het belangrijkste doel is bereikt: *'We kennen elkaar en zijn elkaar gaan accepteren en we zoeken elkaar op, dat is het doel'* (Respondent P).

Een aantal van de deelnemers ziet in het uitblijven van concrete resultaten een gevaar voor het politieke draagvlak en als bestuurlijk probleem binnen de provincie. Hier is het dilemma-management te zien tussen resultaten op de korte en lange termijn: *'Een politiek-bestuurlijke cultuur waar politieke leiders snel en zichtbaar moeten scoren, kan er hierdoor toe leiden dat de politieke en ambtelijke aandacht uitgaat naar eenvoudig communiceerbare voorbeelden, terwijl er veel minder aandacht is voor de verandering op lange termijn'* (Weterings, 2010: 34). De gedeputeerde geeft echter aan dat de Staten er geen moeite mee hebben dat er nog niet concreet geproduceerd wordt en dat zij dit ook niet afdwingen. Hij geeft wel aan dat jaloersmakende voorbeelden belangrijk zijn om de

² Uit de Voortgangsrapportage Groen 2016 blijkt echter dat de Statenleden op meerdere momenten informatie hebben ontvangen met betrekking tot de voortgang, zoals via de Voortgangsrapportage Duurzame landbouw in oktober 2016.

transitie verder in gang te zetten. Eén van de Statenleden vindt het wel jammer dat er nog geen concrete resultaten geboekt zijn: *'Dit is jammer, we hadden de eerste activiteiten in het veld willen hebben'* (Persoonlijke communicatie).

Het aanhaken van de interne organisatie en de druk vanuit de omgeving

Uit het onderzoek komt naar voren dat er nog andere factoren van invloed zijn op de legitimiteit van het netwerk, namelijk het aanhaken van collega's en de druk vanuit de omgeving. Rotmans (2003: 75) noemt dat in een transitie-arena is een breed draagvlak niet direct nodig is. Het is echter wel van belang dat de interne organisatie aangehaakt is: Alleen als er een optimale wisselwerking tot stand komt tussen de gezamenlijke transitie-arena en de eigen thuisbasis van de verschillende actoren, kan een transitie als proces van integrale vernieuwing doorzetten en beklijven (Rotmans, 2003: 73). Dat het aanhaken van de interne organisatie moeilijk is wordt erkend door Rotmans (2003: 73), die noemt dat de communicatie met de thuisbasis van de betrokken arena-actoren een lastig probleem is. Dit spanningsveld wordt vaak onderschat. Om deze groepen te kunnen laten werken zullen bestaande ambtelijke structuren moeten worden doorbroken en zullen open netwerken moeten ontstaan die een web vormen van koplopers (en later meelopers) op verschillende niveaus in de overheid (Rotmans, 2003: 85).

Vanuit gesprekken met ambtenaren van de provincie wordt meerdere malen genoemd dat de interne organisatie niet goed aangehaakt is: *'De focus lag vooral op buiten en binnen is toen wat vergeten, daar lijkt het tenminste op'* (Respondent C). *'Je kunt intern mensen verliezen door te snel naar buiten te willen gaan'* (Respondent C). Er is wel geprobeerd intern draagvlak te creëren door een team te formeren tijdens een 24-uur sessie, maar dit team is niet echt van de grond gekomen. Daarna zijn er intern nog wel sessies georganiseerd ten behoeve van het Ambitiedocument. Vooral na het vaststellen van dit document is iedereen weer verder gegaan op hun eigen onderwerpen. Er is binnen het kernteam veel discussie over geweest of het actief verteld moest worden en er intern niet meer verbinding gezocht zou moeten worden. Hierna is er een boerenspreekuur georganiseerd, waar iedereen langs mag komen. Deze spreekuren worden beperkt bezocht, mede door drukke agenda's en andere prioriteiten vanuit collega's. Niet alle collega's vinden het boerenspreekuur echter genoeg: *'Je mag altijd aanschuiven, dat is de passieve manier, het mag soms wel eens wat actiever'* (Respondent I).

Het kernteam heeft het idee dat intern praten niet genoeg toevoegt, maar merkt nu wel mensen kwijtgeraakt te zijn en daar nu last van te hebben. De verbinding met andere taakteams is hierdoor moeilijker te maken: *'Ze zijn druk en goed bezig, maar ik merk wel eens dat niet iedereen binnen de afdeling door heeft waar ze mee bezig zijn'* (Respondent I). Hier kunnen overigens alle teams die veel werken met externe partijen last van hebben. Het team geeft aan dat de energie vanuit sommige collega's ontbreekt, waardoor het aanhaken moeizaam verloopt. Het gaat hier om een deel van de medewerkers die vanuit hun functie een relatie met duurzame landbouw hebben. In onderstaand kader zal verder in worden gegaan op de verklaring en gevolgen van het slecht aanhaken van de interne organisatie.

BELANG INTERNE ORGANISATIE

Volgens Van der Steen e.a. zijn er verschillende redenen dat het moeilijk is om de interne organisatie te verbinden. Eén van de redenen is dat mensen tegen zijn, kan te maken hebben met het feit dat er zo scherp is gekozen voor het werken met externen in deze aanpak. Dit benoemen Van der Steen e.a. (2014: 40) als mogelijke belemmering bij het terugleggen van taken in de samenleving: het wordt niet vanzelfsprekend door iedereen ondersteund. Ook de keuze om buiten naar een hele specifieke groep (koplopers) te kijken maakt het moeilijk om draagvlak te genereren, wat volgens Van der Steen e.a. (2014: 36) in verband kan staan met de macht van de gevestigde belangen. Een andere belemmering is het bestaan van ongeschreven regels, gewoonten en werkpraktijken (Van der Steen e.a. 2014: 39). Dit is ook te zien binnen de provincie, waar de grootte van het team discussie oproept. Ook betekent het wanneer je naar buiten gaat dat je niet meer bij bepaalde interne bijeenkomsten aanwezig kan zijn. *'Je hebt dan niet meer dezelfde prioriteiten en dat is dan wel een vraag voor de organisatie'* (Respondent E). Een andere belemmering die genoemd wordt is het risicomijdende gedrag: *'Een extern netwerk moet je blijven voeden, maar dan moet je ook nog interne lijstjes invullen. Mentale ruimte is er, maar een afspraak maken over een x-aantal uren voor extern werken ligt dan weer moeilijk'* (Respondent E). Deze belemmering kan alleen opgelost worden door een cultuurverandering binnen de organisatie. *'Als je uitgaat naar waar de aandacht en de energie naar toe gaat is het in eerste instantie vaak meer interne ruimte maken dan extern iets voor elkaar krijgen. Juist omdat het om een andere werkwijze vraagt'* (Respondent F). Het blijkt ook moeilijk om de opgaven intern goed met elkaar te verbinden, wat te maken kan hebben met de sectorale inrichting van de ambtelijke organisatie (Van der Steen, 2014: 39). Dit wordt onderkend door een van de respondenten: *'Wij verbinden ons binnen alleen goed als de vraag van buiten komt. Vreemde ogen dwingen meer'* (Respondent G).

Deze belemmeringen brengen verschillende risico's met zich mee. Zo kan dit negatieve invloed hebben op de ervaringen van de buitenwereld met de provinciale organisatie. Wanneer men intern niet goed weet wat iedereen aan het doen is, kan het zijn dat externen via verschillende kanalen worden benaderd. Ten tweede kan er sprake zijn van het risico dat de integraliteit van beleid onder de druk komt te staan. Daarnaast bestaat het gevaar dat kennis intern niet gedeeld en verder gebracht wordt, waardoor iedereen het wiel opnieuw zelf uitvindt. Dit kun je nu al zien gebeuren, zo is er bij het opstellen van een vergelijkend kennisprogramma geen ervaring uitgewisseld tussen de verschillende teams. Dit is echter een probleem in de gehele organisatie en niet specifiek in deze casus.

Niet alleen intern schuurt het, ook de buitenwereld begrijpt niet altijd wat er gebeurt. De kritiek is dat de provincie zich vooral focust op koplopers en het regime achterwege laat. Deze selectie op koplopers en vernieuwers vond niet iedereen goed. Sommige respondenten zien de mainstream bedrijven als grote afwezigen: *'De innovators en de mensen die voorop lopen zijn gebaat bij een stevige sector en een grote groep mensen erachter. Als er niemand achter je loopt, loop je ook niet voorop'* (Respondent L). Naast de selectie van koplopers uit men deze kritiek vooral over het lastig opstellen van aanvragen voor de POP3 subsidies en de strenge criteria die hierbij aan de aanvragen gehangen worden, zoals over het sterk neerzetten van een scheidslijn tussen pionieren en doorontwikkeling. Hierbij dient opgemerkt te worden dat het belang richting een duurzamere landbouw ook in de buitenwereld groeit. Dit is onder andere te zien in de grote opkomst van GroenLinks en D66 (Parlement & Politiek, 2017). Daarnaast is er een verschuiving van de rol van de overheid in de participatiemaatschappij te zien (Sterk, Specht en Walraven, 2013: 35), wat het legitimeert om als overheid meer afstand te nemen en meer aan het maatschappelijk initiatief over te laten.

Conclusie: *De legitimiteit van het Platform is vanuit het politieke draagvlak redelijk goed te noemen. Dit heeft onder andere te maken met de positieve grondhouding van de gedeputeerde. De druk op*

tussentijdse resultaten, met name vanuit het Platform, begint sterk toe te nemen. Daarnaast is een deel van de organisatie niet goed aangesloten. Ook is er druk op de legitimiteit van het netwerk vanuit de buitenwereld door de focus op koplopers en de beperkingen aan de POP3 subsidies.

6.3.5 Institutionele regels

In het Ambitiedocument wordt aangegeven: *‘Het Platform is onafhankelijk, open, wisselend van samenstelling en zal zelf de eigen spelregels bepalen’*.

Interactieregels

Uit de interviews blijkt dat de regels niet expliciet gevormd zijn: *‘Er is bewust gekozen voor het niet regelen van de interactie tussen deelnemers. Het is informeel en het moet ook zo blijven’* (Respondent J). Er zijn ondertussen echter wel bepaalde regels ontstaan over hoe men met elkaar om gaat. Zo geeft één van de deelnemers als voorbeeld dat de gesprekken in het Platform van dusdanige kwaliteit zijn dat er van checks and balances gesproken kan worden. Ook zijn er andere ongeschreven regels. Zo gaan de actoren er aan het begin van het proces niet al te kritisch in zitten, maar wordt de nadruk meer gelegd op het verbeterpotentieel. Daarnaast wordt door één van de deelnemers aangegeven dat men teruggelaten wordt als het eigenbelang de overhand krijgt tijdens de sessie. Zo is het niet de bedoeling om met een uitgeschreven projectplan te komen en hier financiën of medestanders voor te vinden.

Netwerkregels

Er wordt aangegeven dat er wel sprake is van regels waar de interactie plaats vindt. Dit is vaak op het provinciehuis, of op een inspirerende locatie. *‘Ja, die regels zijn er, en de provincie huurt een moderator in om die toe te passen’* (Respondent Q). De leden van het netwerk komen elkaar echter ook op andere manieren en momenten tegen: *‘Je ziet natuurlijk ook wel dat het netwerk elkaar onderling ook op andere plekken tegenkomt. Het is moeilijk te duiden wat nu precies bij de Voedsel families past, hoort, of wat gewoon organisch contact is wat toch wel zal ontstaan, maar ik ben er absoluut zeker van de rol van de Voedsel families bijdraagt aan de versterking van het netwerk’* (Respondent N).

Conclusie: *Er hebben zich informele structuren gevormd in hoe en waar de interactie plaats vindt en deze structuren blijken in de praktijk goed te werken.*

6.3.6 Wederzijdse afhankelijkheid

Als het gaat om wederzijdse afhankelijk als reden om aangehaakt te blijven, blijkt dit in een transitie-arena niet het uitgangspunt te zijn. Men raakt in eerste instantie betrokken op basis van een intrinsieke waarde: *‘Er zijn ook mensen die al heel veel voor de Voedsel families hebben gedaan, maar nog niets hebben binnengehaald. Dat draait dan op de intrinsieke motivatie van mensen’* (Respondent A). Hierbij is het van belang op welke wijze men aangesproken wordt: *‘Als je mensen aanspreekt op hun belang, krijg je een belang terug, maar als je mensen aanspreekt op hun visie, op het algemeen belang, op hun betrokkenheid, krijg je iets anders terug. Dus wij werken op energie van mensen, in plaats van op belang’* (Respondent F). *Een duurzaam netwerk komt niet tot stand door het te organiseren. Je moet mensen uitnodigen en ze op de intrinsieke motivatie aanspreken’* (Respondent A).

Op bepaalde momenten zijn de gesprekken wel richting het eigenbelang en de afhankelijkheidsrelatie verschoven: *‘Dit aanspreken op intrinsieke motivatie begon echter te interfereren met een politieke werkelijkheid die dwong tot het opstellen van een innovatieagenda en het doorzetten van projectfinanciering in de vorm van POP3 gelden. Hierdoor verschoven de gesprekken met de agrariërs soms weer richting het eigenbelang’* (Reflexieve sessie).

Er wordt in deze analyse echter uitgegaan van de perceptie van de wederzijdse afhankelijkheid van de deelnemers en niet van de werkelijke afhankelijkheid. Het inzicht in de afhankelijkheidsrelatie kan volgens Ansell en Gash (2007: 563) nog wel veranderen naarmate het proces vordert.

Financiën

De respondenten hebben het idee dat ze hun doelen ook kunnen behalen zonder de subsidie. Zij voelen zich hier niet afhankelijk van. Er is de praktijk ook maar een klein deel van de deelnemers bezig met het indienen van een aanvraag.

Kennis

Het belang van kennisdelen met mensen met andere ideeën en richtingen wordt door de deelnemers hoog geschat. In het netwerk kunnen de deelnemers kennis die wordt opgedaan met proeftuinen uit eerste hand verkrijgen. Er zijn deelnemers die het idee hebben zonder deze kennis hun doelen niet te kunnen behalen. Dit gaat niet alleen om kennis uit proeftuinen: *‘Een enkele jonge boer heeft een oudere boer gevonden als mentor’* (Respondent J).

Productiemiddelen

Er zijn deelnemers die aangeven geheel afhankelijk zijn van de productiemiddelen van anderen om hun doelen te behalen. Denk hierbij aan maatschappelijke organisaties. Er zijn echter ook deelnemers die zelf productiemiddelen in bezit hebben en niet het idee hebben hiervan afhankelijk te zijn van anderen.

Competenties

Er zijn respondenten die het idee hebben dat ze hun doelen moeilijker zullen kunnen behalen zonder de bevoegdheid van bepaalde actoren om formele of juridische beslissingen te kunnen nemen. De strekking hierbij is wel: het zal misschien lastiger gaan, maar als je het echt wil, krijg je het op een andere wijze ook wel voor elkaar.

Legitimiteit

Er is te weinig data opgehaald om de perceptie die de deelnemers hebben over hun afhankelijkheid van anderen voor de legitimiteit van de besluiten te kunnen beoordelen. De besluiten in het netwerk kunnen volgens een van de deelnemers legitiem genoemd worden vanwege de gedragenheid door de deelnemers, zoals maatschappelijke organisaties als LTO en de Provincie Zuid-Holland.

Conclusie: *Wederzijdse afhankelijkheid wordt door een aantal deelnemers gevoeld, waarbij het delen van kennis van belangrijke waarde wordt gezien. De intrinsieke motivatie wordt echter door velen voorop gesteld.*

Conclusie duurzaam netwerk

Op basis van bovenstaande analyse kan bepaald worden in welke mate het netwerk voldoet aan de indicatoren om duurzaam genoemd te worden. In onderstaande tabel wordt per concept aangegeven in hoeverre deze voldoet aan deze indicatoren.

Concept	Conclusie	Weging
Vertrouwen	Uit de analyse blijkt dat de mate van vertrouwen niet op alle punten goed scoort. Dit is bijvoorbeeld te zien in de aanwezigheid van opportunistisch gedrag, wat er voor zorgt dat niet alles met elkaar gedeeld wordt. De deelnemers hebben echter zelf het idee dat het vertrouwen in de groep aanwezig is. Hierbij wordt vertrouwen gezien in het feit dat mensen blijven terugkomen, waarbij de ontmoeting steeds natuurlijker wordt omdat mensen elkaar leren kennen.	+/-
Gedeeld begrip	Op een hoog abstractieniveau is er sprake van een gedeeld doel, maar dit betekent niet dat iedereen hier dezelfde invulling aan geeft op een lager niveau. Er is wel sprake van een gedeelde taal binnen het Platform, maar niet alle concepten zijn duidelijk. Dit heeft te maken met de ontdekkingstocht die gezamenlijk gemaakt wordt en waarbij concepten opkomen waar inkleuring aan gegeven dient te worden.	+/-
Betrokkenheid	De betrokkenheid van veel deelnemers bij het netwerk is groot. Dit is te zien in de grote mate van eigen initiatief en de tijd en energie die in het proces worden gestoken. Daarnaast praat men in het algemeen niet vanuit het eigenbelang en wordt er gekeken naar hoe men elkaar kan versterken. Toch wordt niet alles gedeeld tussen de deelnemers, wat invloed kan hebben op de gezamenlijke winsten.	+
Legitimiteit	De legitimiteit van het Platform is vanuit het politieke draagvlak redelijk goed te noemen. Dit heeft onder andere te maken met de positieve grondhouding van de gedeputeerde. De druk op tussentijdse resultaten, met name vanuit het Platform, begint sterk toe te nemen. Daarnaast is een deel van de organisatie niet goed aangesloten. Ook is er druk op de legitimiteit van het netwerk vanuit de buitenwereld door de focus op koplopers en de beperkingen aan de POP3 subsidies.	+/-
Institutionele regels	Er hebben zich informele structuren gevormd in hoe en waar de interactie plaats vindt en deze structuren blijken in de praktijk goed te werken.	+/-
Wederzijdse afhankelijkheid	Wederzijdse afhankelijkheid wordt door een aantal deelnemers gevoeld, waarbij het delen van kennis van belangrijke waarde wordt gezien. De intrinsieke motivatie wordt echter door velen voorop gesteld.	+/-

Tabel 13: Conclusie duurzaam netwerk

Conclusie: Het netwerk voldoet in redelijke mate aan de indicatoren om duurzaam genoemd te worden. Een deel van de concepten vertoont enkele indicatoren waarop minder gescoord wordt. Dit is onder andere te zien in de aanwezigheid van opportunistisch gedrag en onduidelijke concepten. Ook de legitimiteit van het netwerk staat onder druk. Daarnaast voelen de deelnemers geen grote wederzijdse afhankelijkheid die de duurzaamheid van het netwerk zou kunnen versterken. De intrinsieke motivatie blijkt een grotere reden te zijn voor de deelnemers om aangehaakt te blijven. Het vertrouwen zou zonder wederzijdse afhankelijkheid om te komen tot een duurzaam netwerk groot moeten zijn. Zo komt bij het onderzoek van Ansell en Gash (2008: 553) naar voren dat netwerken ook werken bij een laag niveau van vertrouwen, als er sprake is van afhankelijkheid tussen actoren. Het niet volledig scoren op beide factoren is van invloed op de duurzaamheid van het netwerk in z'n algemeen.

7. CONCLUSIE

In dit hoofdstuk zal antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van het onderzoek: *In hoeverre en op welke wijze heeft de netwerkende manier van werken volgens de transitie-aanpak een bijdrage geleverd aan een succesvolle transitie-agenda en een duurzaam netwerk voor de transitie naar een duurzame landbouw binnen de Provincie Zuid-Holland?* Dit antwoord zal voortkomen uit de antwoorden op de verschillende deelvragen. Daarnaast zal de betekenis van de resultaten worden toegelicht en zal er reflectie plaatsvinden op de conclusie van het onderzoek.

7.1 Deelvragen

7.1.1 Eerste deelvraag

Ten eerste zal antwoord worden gegeven op de eerste deelvraag: *In hoeverre en op welke wijze heeft de netwerkende manier van werken volgens de transitie-aanpak een bijdrage geleverd aan een succesvolle transitie-agenda?*

Om te beginnen met de inhoudelijke elementen van de agenda. De aanwezigheid van een *probleemperceptie* en *doel* is te verklaren door het gezamenlijk en in interactie formuleren van zowel de probleemperceptie als de visie. Dat niet iedereen het idee heeft een gezamenlijke visie te hebben, heeft hierbij geen invloed gehad op de formulering van een doel in de transitie-agenda. Er is echter ook te zien dat de agenda niet voldoet aan alle criteria. Zo bevat de agenda geen actiepunten, (concrete) projecten, instrumenten en leerdoelen. Deze afwezigheid is deels te verklaren door de wijze van facilitering door het onderzoeksbureau. Dit onderzoeksbureau heeft namelijk een specifieke transitie-aanpak ontwikkeld, waarbij niet alle inhoudelijke elementen, zoals in het theoretisch kader beschreven, onderdeel zouden hoeven zijn van de transitie-agenda (zie bijlage 5).

De afwezigheid van *leerdoelen* is daarnaast te verklaren door de specifieke aandacht voor leren binnen de provincie. Er is gekozen om de leerdoelen niet te formuleren in de transitie-agenda, maar deze op te stellen via het Kennis- en Ontwikkelprogramma.

De afwezigheid van *instrumenten* heeft te maken met de politieke sturing. Hierdoor zijn er namelijk meerdere documenten ontwikkeld, wat gevolgen heeft voor de inhoud van de transitie-agenda.

De afwezigheid van *projecten* op de agenda heeft twee verklaringen. Ten eerste heeft dit te maken met het feit dat er nog geen projecten uitgevoerd werden die in het licht van de toekomstbeelden belangrijk zouden worden. Er kan hierdoor niet meegelift worden op projecten die al gaande zijn, maar nog opgezet moeten worden, wat tijd kost. Deze tijd hebben de deelnemers echter niet gehad, wat te maken heeft met de tweede verklaring: de politieke sturing. Deze sturing heeft er namelijk voor gezorgd dat de transitie-agenda tegelijkertijd met het Ambitiedocument uitgebracht moest worden, zodat deze twee elkaar zouden versterken. Als gevolg hiervan is de transitie-agenda in conceptvorm aangeboden. Hierdoor is te weinig tijd geweest om de projecten uit te werken zodat deze in de agenda konden belanden. De transitiepaden zijn dan ook pas na vaststelling van de agenda in coalities verder uitgewerkt.

Het gebrek aan projecten op de agenda heeft ook invloed op andere indicatoren die aan het succes van de transitie-agenda gehangen zijn. Dit heeft er namelijk ook toe geleid dat er geen *actiepunten* op de agenda konden belanden.

De afwezigheid van projecten is ook van invloed geweest op het draagvlak voor de agenda. Zo kan het gebrek aan *implementatiepogingen* grotendeels verklaard worden door het gebrek aan concrete projecten op de agenda. Hier is ook nog een andere verklaring voor te geven, namelijk de financiële sturing van de provincie via POP3 gelden. Zo heeft deze subsidie een aantal periodes waarin de aanvragen ingediend moeten worden en moeten de projecten daarnaast aan strikte voorwaarden voldoen. Het verkrijgen van een subsidie is hierdoor een tijdsintensieve aangelegenheid, waardoor implementatiepogingen in de kiem gesmoord kunnen worden. Ook de timing van het opstellen van de subsidie-verordening kan gezien worden als één van de redenen dat het lang duurde dat mensen zich schaarden achter de transitie-agenda. Deze werd tegelijkertijd maar separaat opgesteld met de

transitie-agenda en de netwerksessies, waardoor de input uit de agenda niet meer meegenomen kon worden in deze verordening. Het beperkte draagvlak is naast de implementatiepogingen ook te zien in de beperkte *promotie* van de agenda. De afwezigheid van een makkelijk bereikbare versie online heeft het moeilijk gemaakt om de inhoud van het boekje te verspreiden en te promoten onder het grote publiek. Een andere verklaring voor de geringe mate waarin de agenda gepromoot wordt is de manier waarop de transitie-arena zich heeft ontwikkeld. Bij de selectie is namelijk geen rekening gehouden met de mate waarin de deelnemers belang hebben bij het promoten van de nieuwe richting, wat in deze fase van belang zou kunnen zijn. Het draagvlak is ten slotte niet gegroeid doordat er deelnemers zijn die het gevoel hebben dat het doel van de voortgangsrapportage alleen is om de gedeputeerde een Platform te geven en te laten zien wat er gebeurd is. Dit gevoel is onder andere opgebouwd door de beperkte oplage van de Eerste Voortgangsrapportage en kan daarnaast komen doordat de sessies ook voor het politieke Ambitiedocument zijn gebruikt. Indicatoren die het draagvlak juist zouden moeten versterken, zoals het gezamenlijk en in interactie opstellen van de transitie-agenda en de rol die het transitieteam hierbij heeft ingenomen, blijken onvoldoende effect gehad te hebben ten opzichte van de hierboven genoemde factoren.

Een andere indicator voor de transitie-agenda, de mate van *balans tussen structuur en flexibiliteit*, is afhankelijk geweest van het vroege uitkomen van de transitie-agenda als gevolg van de politieke beslismomenten, waardoor van de agenda een voortgangsrapportage is gemaakt. Hierdoor is er sprake van flexibiliteit, omdat er meerdere voortgangsrapportages uitkomen waarin de richting bijgesteld kan worden. De mate waarin de deelnemers de balans waarderen kan hierbij ook te maken hebben met andere factoren, zoals de persoonlijkheid van de deelnemer.

De verdeling van *verantwoordelijkheid* komt niet naar voren in de transitie-agenda. Dit heeft onder andere te maken met het feit dat de agenda niet alle inhoudelijke punten bevatte. Hierdoor miste het proces concrete vervolgstappen, wat invloed heeft op de mate waarin de verantwoordelijkheden verdeeld kunnen worden.

Ten slotte zijn de *individuele doelen en belangen* van de deelnemers wel behouden gebleven. Dit heeft te maken met de manier waarop de agenda is opgesteld, waarbij de inbreng van de aanwezigen terug te vinden is. De facilitering van het transitieteam en de manier waarop zij het proces hebben begeleid is hierbij van grote invloed geweest.

Conclusie: De geformuleerde verwachting is dat wanneer de netwerkende manier van werken volgens de transitie-aanpak voldoet aan de criteria volgens de theorie, er sprake zal zijn van een succesvolle transitie-agenda. Er is te zien dat netwerkend werken volgens de transitie-aanpak in deze casus in beperkte mate heeft gezorgd voor een succesvolle transitie-agenda. Er wordt voldaan aan veel van de indicatoren van netwerkend werken volgens de transitie-aanpak. Er is echter te zien dat veel indicatoren van de transitie-agenda op elkaar inwerken, waardoor de afwezigheid van één van de indicatoren grote gevolgen heeft voor de waardering van de agenda. Dit vindt zowel plaats binnen als tussen de inhoudelijke elementen en de gevolgen en functies van de agenda. Ook is de manier waarop de provincie financieel stuurt geen positieve bijdrage geweest, in verband met de moeilijke subsidieregeling. Daarnaast zijn er factoren buiten het theoretisch kader van transitie-management te noemen die een grote invloed hebben gehad. Vooral de politieke sturing is hierbij van belang, wat gevolgen heeft gehad voor het moment waarop de transitie-agenda uit moest komen en een doorwerking heeft gehad op de mate van het succes van de agenda. Netwerkend werken volgens de transitie-aanpak heeft hierdoor een minder grote bijdrage geleverd als verwacht werd.

7.1.2 Tweede deelvraag

Ten tweede zal antwoord gegeven worden op de deelvraag: *In hoeverre en op welke wijze heeft de netwerkende manier van werken volgens de transitie-aanpak een bijdrage geleverd aan een duurzaam netwerk?*

Om te beginnen met de mate van *vertrouwen* binnen het netwerk. Het is belangrijk om aan te geven dat de manier waarop de sessies worden georganiseerd als belangrijk wordt gezien. Dit heft

invloed op hoe het netwerk er nu voor staat. Zo heeft de manier waarop een sessie wordt ingericht invloed op hoe men met elkaar om gaat en kan de facilitering ervoor zorgen dat afspraken wel of niet worden nagekomen. Daarnaast heeft het gezamenlijk doorlopen van de stappen van de probleemperceptie richting de transitie-agenda door middel van samenwerking een goede invloed gehad op de mate van vertrouwen. De bijeenkomsten waarin samen werd gesproken over de transitieopgave zijn hierbij belangrijk geweest, omdat de mate van het vertrouwen volgens de deelnemers onder andere te maken heeft met het aantal contactmomenten. De organische wijze waarop de transitie-arena zich nu ontwikkelt, waarbij er weer nieuwe deelnemers toe kunnen treden, kan hierdoor een negatieve invloed hebben op het huidige vertrouwen. De mate van vertrouwen is echter niet geheel te verklaren aan de hand van de onafhankelijke variabele. Zo ziet men de aanwezigheid van opportunistisch gedrag als realiteit. Ten slotte heeft zowel de sturing vanuit de provincie, waarbij barrières uit de weg worden geruimd en wordt gezorgd voor de juiste condities, als aandacht voor leren invloed op de mate waarin men vertrouwen heeft in een goede afloop van het proces. Vooral aandacht voor leren wordt als belangrijk gezien in het licht van een goede afloop van het proces.

Het tweede concept van een duurzaam netwerk, de mate waarin er *gedeeld begrip* is, is deels het gevolg van de ontwikkeling van de transitie-arena. Zo is er al aan het gedeelde begrip gewerkt met de deelnemers van de dialoogsessies, terwijl niet iedereen van hen terug is gekomen in de netwerksessies. In het Platform zelf zitten veel actoren met verschillende achtergronden en plaatsen in de keten, waardoor de doelen uit elkaar kunnen liggen. Aan de andere kant kan deze verscheidenheid aan actoren men juist helpen om in gesprek te gaan over de verschillende doelen en belangen, wat tot gedeeld begrip kan leiden. De mate van gedeeld begrip kan hiermee deels worden verklaard door de manier waarop de probleemdefinitie, visie, transitiepaden en agenda opgesteld zijn. Daarnaast komt het voort uit een hoog abstractieniveau van de transitie-agenda. Dit kan deels komen door het nemen van afstand van inhoudelijke sturing vanuit de provincie, waardoor de kaders niet vastgepind zijn en ruimte was om gezamenlijk aan gedeeld begrip te werken. Dat nog niet alle concepten duidelijk zijn zou deels het gevolg kunnen zijn van de coalitievorming, waardoor in kleine groepjes over bepaalde concepten wordt gesproken. Daarnaast is het mobiliserende effect van een taal van belang in het kader van een transitie, wat niet altijd leidt tot duidelijke concepten.

Er zijn veel factoren die van invloed zijn op de grote *betrokkenheid* van de deelnemers. Zo heeft de wijze waarop de transitie-arena zich ontwikkelt invloed op de hoeveelheid tijd en energie die deelnemers bereid zijn in het proces te investeren. Deelnemers die geen tijd en energie meer in het proces steken nemen hierdoor vanzelf geen deel meer aan het netwerk, wat een positieve invloed kan hebben op de betrokkenheid van de overblijvende leden in het netwerk. Ook de locatiekeuze en de wijze van inrichten van de sessies heeft hierbij een positieve invloed op de betrokkenheid. Daarbij is het, naast de achtergrond van de leden, ook van belang met welke motivatie de leden in het transitieteam zitten. De intrinsieke motivatie van hen is ook van belang, omdat dit ook overkomt op de deelnemers van de transitie-arena. De wijze waarop het transitieteam handelt heeft ook invloed op de mate waarin er ruimte geboden wordt voor het eigen initiatief van de deelnemers. Het transitieteam geeft veel ruimte en vult zelf weinig in, waardoor het initiatief van de deelnemers moet komen. Hiermee wordt de betrokkenheid gestimuleerd. Ook de wijze van sturing heeft invloed op de betrokkenheid. Zo heeft de POP3 regeling, waardoor er in geld gedacht moest worden, de energie voor het uitstippelen van de inhoudelijke richting onder druk gezet. Door gezamenlijk en in interactie aan de verschillende onderdelen te werken is de betrokkenheid toegenomen. Deelnemers werkten hierdoor eveneens samen aan gezamenlijke winsten voor de hele groep. Betrokkenheid en wederzijdse afhankelijkheid kunnen hierbij niet los van elkaar worden gezien. Het behalen van financiële winst is niet het uitgangspunt van de deelnemers, het gaat meer om het gezamenlijk ontdekken van mogelijke oplossingen, wat strookt met de intrinsieke motivatie op basis waarvan de deelnemers betrokken zijn.

De mate waarin er sprake is van *legitimiteit* is afhankelijk van veel factoren. Zo heeft het hanteren van een gedeelde taal een negatieve invloed gehad op het politieke draagvlak. Het hanteren van een gedeelde taal binnen het netwerk heeft met zich meegebracht dat er aanvankelijk wat

verwijdering is gecreëerd tot PS. Zo zit binnen de politiek niet iedereen te wachten op een ideologische taal en kan de voorkeur worden gegeven aan een meer rationele benadering. Uit de analyse blijkt dat het politiek draagvlak door de tijd heen wel groter is geworden, wat onder andere te maken heeft met het VoedselFamilieFeest en het VoedselFamilieOntbijt waar de Statenleden in gesprek konden met de leden van het netwerk. Hier is te zien dat de contacten tussen leden van het Platform en Statenleden via besluitvormingsmomenten goed heeft gewerkt om het politiek draagvlak te vergroten. Daarnaast heeft het onderwerp duurzame landbouw zijn tijd mee. Zo groeit het besef steeds meer dat het noodzakelijk is om tot een andere landbouw te komen, omdat de huidige landbouw te belastend is geworden. Dit heeft naast invloed op het politieke draagvlak ook positieve invloed op de legitimiteit vanuit de omgeving. Een andere ontwikkeling die van invloed is op de legitimiteit vanuit de omgeving is de verschuiving van de rol van de overheid in de netwerksamenleving, wat het legitimeert om als overheid meer afstand te nemen en meer aan het maatschappelijk initiatief over te laten. Dit is ook te zien in de verschuiving naar netwerkend werken binnen de provincie, wat onder andere het gevolg is van de voorkeur van het bestuur. Een andere factor van invloed op de legitimiteit zijn de tussentijdse resultaten. Het gebrek hieraan komt mede doordat de verordening separaat van de transitie-agenda opgesteld werd, waardoor dit niet meer op elkaar inspeelde. Hiernaast wordt POP3 als een lastige regeling ervaren. Het gebrek aan resultaten zorgt ervoor dat de druk hierop toeneemt. Deze druk kan onder andere het gevolg zijn van de presterende rol die de provincie nog deels heeft ingenomen. Hierdoor hebben deelnemers het gevoel dat er resultaten behaald moeten worden, omdat het uitblijven van resultaten zou kunnen zorgen voor bestuurlijke problemen en een gevaar zou kunnen vormen voor het politieke draagvlak. De politieke sturing kan hier ook aan hebben bijgedragen, omdat het proces door het belang van het ontwikkelen van een beleidsdocument sinds eind 2014 bezig is. Anderen zien de tussentijdse resultaten als belangrijke stap in het proces en zijn bang dat de energie binnen het Platform anders verdwijnt.

Het vijfde concept van een duurzaam netwerk, *institutionele regels*, zijn vooral ontstaan via de facilitatie van de sessies. Hierdoor zijn bepaalde structuren gevormd hoe en waar men met elkaar omgaat. De rol die de provincie hierin heeft genomen, in de vorm van het derde en vierde kwadrant, heeft hierbij ook invloed gehad. Hierdoor heeft het Platform namelijk de ruimte gekregen de eigen spelregels te bepalen.

De focus op de intrinsieke motivatie heeft er toe geleid dat men niet op basis van *wederzijdse afhankelijkheid* deelneemt aan het netwerk. Door de politieke sturing en het maken van financiële ruimte voor het netwerk is de focus op bepaalde momenten wel richting het eigen belang en de afhankelijkheidsrelatie verschoven. Ook de afhankelijkheid van kennis speelt hierbij een rol. Bovenstaande ontwikkelingen hebben uiteindelijk niet geleid tot deelname op basis van wederzijdse afhankelijkheidsrelaties. Men voelt zich namelijk niet aangesproken op basis van hun belang, maar op basis van de intrinsieke motivatie. Eén van de verklaringen hiervan is de actor-analyse en de selectie van personen voor de transitie-arena. Hier is echter wel een tegenstelling in te zien. Juist door de ketenbenadering toe te passen bij de selectie van actoren wordt de afhankelijkheidsrelatie aangewakkerd. Dat uiteindelijk toch de intrinsieke waarde telt, heeft te maken met de manier waarop de deelnemers tijdens de sessies aangesproken worden. Hierbij is de faciliterende rol vanuit het transitieteam van belang.

Naast bovengenoemde relaties is er nog een andere belangrijke relatie te zien tussen de netwerkend werken volgens transitie management en de duurzaamheid van het netwerk. Om de continuïteit van het netwerk te waarborgen dienen de huidige inspanningen door de Provincie Zuid-Holland wel geleverd te blijven worden. Uit de analyse komt naar voren dat er anders een kans bestaat dat het netwerk in zou storten. Hierbij kan het een probleem vormen dat de gemiddelde leeftijd van het transitieteam hoog is, waardoor het reëel is om er van uit te gaan dat een belangrijk deel van dit team het transitieteam binnen een aantal jaren verlaat.

Conclusie: De geformuleerde verwachting is dat wanneer netwerkend werken volgens de transitie-aanpak voldoet aan de criteria volgens de theorie, er sprake zal zijn van een duurzaam netwerk. Uit

bovenstaande analyse blijkt dat de duurzaamheid van het netwerk deels het gevolg is van netwerkend werken volgens de transitie-aanpak. De duurzaamheid is op dit moment vooral te danken aan de facilitaire ondersteuning vanuit de provincie. Vooral de rol die het transitieteam heeft ingenomen in het managen van de verschillende stappen en de hierbij georganiseerde sessies zijn van belang. Deze hebben een positieve invloed gehad op zowel het vertrouwen, het gedeelde begrip en de betrokkenheid. Ook hier zijn relaties te zien tussen de verschillende indicatoren. Opvallend hierbij is dat de politieke sturing een positieve invloed heeft op de legitimiteit van het netwerk, in vergelijking met de negatieve invloed die dit had op de transitie-agenda. De lastige POP3 subsidie heeft echter ook in deze relatie een negatieve invloed. Het heeft namelijk zowel invloed op de tussentijdse resultaten als op de betrokkenheid. Er zijn ook indicatoren die voor het ene concept zorgt voor een positieve relatie, terwijl deze op een andere indicator een slechte invloed heeft. Dit is bijvoorbeeld te zien in de gedeelde taal. Deze gedeelde taal is goed voor de betrokkenheid, maar levert tegelijkertijd een barrière voor het politieke draagvlak en daarmee voor de legitimiteit van het netwerk. Betrokkenheid en wederzijdse afhankelijkheid kunnen hierbij ook niet los van elkaar worden gezien, omdat de focus op de intrinsieke motivatie de focus op gedeelde winsten kan beïnvloeden. Een belangrijke notie bij de duurzaamheid van het netwerk is de afhankelijkheid van de facilitaire ondersteuning door de provincie. Uit de analyse blijkt dat veel van het netwerk verloren zal gaan wanneer deze weg zou vallen.

7.1.3 Derde deelvraag

Naast de verwachtingen over de relatie tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen is er ook een verwachting opgesteld over de relatie tussen de twee afhankelijke variabelen. Deze verwachting is dat wanneer er sprake is van een succesvolle transitie-agenda, het netwerk ook duurzamer zal zijn, en andersom. Er zal hier antwoord worden gegeven op de deelvraag: *Welke relatie is te zien tussen de transitie-agenda en het netwerk?*

Uit de analyse blijkt dat er in redelijke mate sprake is van een duurzaam netwerk, hoewel de transitie-agenda op sommige elementen slecht scoort. Er is een relatie te zien tussen deze twee variabelen. Zo konden bij gebrek aan concrete projecten nog geen tussentijdse resultaten getoond worden, wat invloed heeft op de legitimiteit van het netwerk. Daarnaast heeft de formulering van de probleemperspectie en het doel op de agenda een positieve invloed op het gedeelde begrip in het netwerk. Hier staat tegenover dat het behoud van individuele doelen en belangen een negatieve invloed gehad kan hebben op het gedeelde begrip. Opvallend is de grote mate van eigen initiatief in het netwerk, ondanks dat de agenda weinig aanknopingspunten biedt voor het oppakken van verantwoordelijkheid. Ook is er sprake van een grote betrokkenheid bij het netwerk, hoewel het draagvlak voor de agenda beperkt is. Andersom is deze relatie ook opvallend: ondanks de grote betrokkenheid, is de agenda niet in grote mate gepromoot. Uit de analyse blijkt dat de politieke sturing verschillende effecten heeft op de twee afhankelijke variabelen. Aan de ene kant heeft de koppeling van het netwerk aan politieke beslismomenten een negatieve invloed gehad op de transitie-agenda, maar aan de andere kant zijn dit belangrijke moment geweest om het politieke draagvlak voor het netwerk te verstevigen.

Conclusie: De transitie-agenda lijkt een beperkte invloed te hebben op de duurzaamheid van het netwerk en andersom. Het proces van het komen tot een transitie-agenda lijkt belangrijk te zijn voor de transitie, maar de transitie-agenda zelf blijkt niet aan alle criteria te hoeven voldoen om wel een redelijk duurzaam netwerk te verkrijgen. Dit komt overeen met de notie van Loorbach (2007: 92), die stelt dat het proces van het bouwen van de agenda belangrijker is dan de daadwerkelijke agenda, omdat in dit proces de barrières, belangrijke condities en hefboomen voor verandering geïdentificeerd worden en hierop volgend manieren in kaart gebracht worden hoe om te gaan met deze problemen. De agenda kan hiermee meer gezien worden als middel dan als doel in het proces.

7.2 Onderzoeksvraag

Na beantwoording van de deelvragen kan antwoord gegeven worden op de hoofdvraag van dit onderzoek: *In hoeverre en op welke wijze heeft de netwerkende manier van werken volgens de transitie-aanpak een bijdrage geleverd aan een succesvolle transitie-agenda en een duurzaam netwerk voor de transitie naar een duurzame landbouw binnen de Provincie Zuid-Holland?*

Er is te zien dat de netwerkende manier van werken volgens de transitie-aanpak dominant aanwezig is geweest en invloed heeft gehad op beide afhankelijke variabelen. De invloed is echter beperkt gebleven door het op elkaar inwerken van verschillende theoretische factoren, zowel binnen en tussen de afhankelijke variabelen als tussen de onafhankelijke en afhankelijke variabelen. Anderzijds zijn er ook enkele theoretische factoren te ontdekken die elkaar hebben versterkt. Daarnaast hebben ook factoren buiten het theoretisch kader, zoals politieke sturing, invloed gehad op de succesvolle transitie-agenda en het duurzame netwerk. Deze politieke sturing was noodzakelijk om deze transitie-aanpak van netwerkend werken uit te kunnen voeren en heeft in die zin een grote invloed gehad op het ontstaan van een transitie-agenda en een netwerk. Deze politieke sturing heeft daarnaast tegelijkertijd een negatieve invloed gehad op de mate van succes van de agenda als een positieve invloed op de duurzaamheid van het netwerk. Ook een andere factor heeft grote gevolgen gehad voor beide variabelen, te weten de financiële sturing van de provincie via de POP3 subsidieregeling. Kortom, de mate waarin een duurzaam netwerk en een succesvolle agenda ontstaan, is maar deels afhankelijk van de netwerkende manier van werken volgens de transitie-aanpak.

7.3 Reflectie op de conclusie

Betekenis voor de theorie

Bovenstaand antwoord op de onderzoeksvraag geeft nieuwe inzichten over de toepassing transitie-management. Zo zijn er meerdere factoren waar in de theorie rond transitie-management geen rekening mee gehouden wordt, welke een grote invloed hebben gehad op de resultaten in deze casus. De relatie tussen de werkwijze en het resultaat is hierdoor verstoord. Uit het conceptueel model blijkt de verwachting dat de gehanteerde werkwijze ook zou leiden tot de gewenste resultaten. De werkwijze blijkt hier echter geen garantie voor te zijn. Ook blijkt een duurzaam netwerk geen garantie te zijn om te komen tot succesvolle transitie-agenda. Dit heeft verschillende gevolgen voor de theorie.

Ten eerste zou de theorie rond transitie-management meer rekening moeten houden met de politieke werkelijkheid. Deze politieke sturing is nodig om een transitieproces binnen een overheid te starten en kan op verschillende manieren gevolgen hebben op het succes van dit proces. Het feit dat dit niet meegenomen wordt in de transitie-managementcyclus is een gebrek aan deze aanpak. De cyclus zou ook op dit gebied in een meer voorschrijvende benadering moeten voorzien, om te voorkomen dat initiatieven mislukken.

Daarnaast brengt deze conclusie nieuwe inzichten in de rol die de overheid in zou moeten nemen in zo'n proces. Uit de huidige manier blijkt dat de provincie niet voldoende heeft bijgedragen aan de juiste omstandigheden en het wegnemen van de barrières, ondanks de grote inspanningen die hiervoor verricht zijn. De transitiebenadering zou meer zicht moeten krijgen in de manieren waarop de overheid de transitie op de juiste manier kan ondersteunen. Hierbij zou er specifiek aandacht moeten zijn voor de rol die financiële sturing kan spelen in zo'n proces.

Een derde inzicht uit dit onderzoek heeft betrekking op de factoren die op elkaar inwerken. Het op elkaar inwerken van verschillende factoren wordt in de governance theorie erkend en inzichtelijk gemaakt in figuren (Ansell en Gash, 2008; Emerson e.a., 2011; Emerson e.a., 2015). Het verder uitwerken en creëren van een samenwerkingscyclus, naast de transitie-managementcyclus, zou voor de theorievorming rond transitie-management van grote toegevoegde waarde zijn. De focus zou moeten verschuiven van wederzijdse afhankelijkheid naar de intrinsieke motivatie van de netwerkdeelnemers. Ook zou hier aandacht moeten zijn voor een gedeelde taal en welke effecten dit heeft.

Beperkingen van de conclusie

Ten eerste is het lastig om de resultaten uit dit onderzoek te generaliseren. Dit heeft te maken met het feit dat het een single case study is, en de context mede bepalend is gebleken voor de resultaten in het onderzoek. Hierdoor is elk proces uniek en kunnen de resultaten niet direct toepasbaar zijn op een andere case: *'Elk transitieproces is uniek in termen van omgeving en deelnemers, en vergt daarom een specifieke benadering'* (Rotmans en Loorbach in: Grin e.a, 2010: 217). Dit wordt erkend door Roorda e.a. (2014: 27), die stellen dat *'the exact nature of [...] activities very much depends on the local context'*. Voor dit onderzoek betekent dit dat er een kans is dat de resultaten van dit onderzoek alleen gelden voor deze casus en niet op een ander moment zouden gelden. Dit heeft onder andere te maken met de specifieke context vanuit de Provincie Zuid-Holland. De verwachting is dan ook dat de resultaten uit het onderzoek slechts deels toepasbaar zijn bij een nieuwe toepassing van transitie management. Het zou nuttig zijn om ook tijdens nieuwe pogingen van het toepassen van transitie management binnen de organisatie een gelijksoortig onderzoek uit te voeren om bredere conclusies te kunnen trekken.

Ook is het proces continu in ontwikkeling, waarbij dit onderzoek een momentopname is. De resultaten van dit onderzoek zijn hierdoor alleen geldig voor de huidige situatie van deze casus. Daarbij zijn de twee afhankelijke variabelen in dit onderzoek op twee verschillende momenten gemeten. De agenda is namelijk een jaar eerder uitgekomen dan het moment waarop de duurzaamheid van het netwerk gemeten is. Wellicht zouden deze een ander effect op elkaar hebben gehad indien de meting tegelijkertijd uitgevoerd was. Voor het transitieproces zou het een bijdrage leveren om het onderzoek naar de duurzaamheid van het netwerk na verloop van tijd te herhalen.

Ten slotte is in de sociale wetenschap veel discussie over in hoeverre de toekomst van de sociale evolutie te sturen is. Zo bekritisieren Shove en Walker (2007) transitiekunde omdat de theorie aanneemt dat de transitie gestuurd kan worden door goed management, waarbij het feit dat invloed van buitenaf blijft bestaan genegeerd wordt. Ook uit dit onderzoek blijkt dat contextfactoren invloed hebben op de resultaten. Het proberen te managen van een transitie door middel van transitie management wordt door de critici dan ook niet gezien als oplossing voor de problemen. Voor het onderzoek zou dit betekenen dat ondanks de juiste toepassing van transitie management met de juiste resultaten, dit alsnog niet zou leiden tot een geslaagd transitieproces.

8. AANBEVELINGEN EN REFLECTIE

8.1 Aanbevelingen

Uit het onderzoek komen twee soorten aanbevelingen naar voren, wat overeenkomt met de doelstelling van het onderzoek. Ten eerste zullen aanbevelingen gedaan worden om de huidige manier van werken te optimaliseren. Daarna zullen aanbevelingen volgen voor het gebruik van het netwerkend werken volgens transitie management in de toekomst, gericht op een nieuwe casus. De aanbevelingen worden ontleend uit het gehele onderzoek en zijn niet alleen gebaseerd op de conclusies uit de analyse.

8.1.2 Voor het vervolg van deze transitie

- *Bekijk in hoeverre de toekomstige POP4 regeling toegankelijker gemaakt kan worden en/of bekijk of de transitie op een andere manier gefinancierd kan worden*
Veel betrokkenen zien de moeilijke POP3 regeling als risico voor de uitvoering van experimenten ten behoeve van de transitie. Deze regeling is onvoldoende op de innovatieve transitie-aanpak afgestemd. Ten eerste moeten de aanvragen aan veel criteria, opgelegd vanuit de EU, voldoen. Ten tweede kent de regeling een ingewikkeld aanvraagproces, wat invloed heeft op de doorlooptijd van de aanvraag. De komende tijd zou gemonitord moeten worden in hoeverre de subsidieaanvragen gehonoreerd worden die bijdragen aan de richting van de Voedsel families. Indien projecten in deze richting geen subsidie kunnen ontvangen, of de doorlooptijd zorgt voor problemen, zou overwogen kunnen worden om via een andere manier geld vrij te maken om deze experimenten te ondersteunen. Zonder de uitvoering van experimenten kan de volgende fase van de transitie namelijk niet gehaald worden (zie figuur 4).
- *Blijf de politiek voeden met informatie over de ontwikkelingen*
Ondanks het redelijk goede huidige politieke draagvlak is het van belang om de politiek te blijven voeden met informatie, om te voorkomen dat dit draagvlak verdwijnt. Hierbij zou de aandacht vooral gericht moeten zijn op de verandering op de lange termijn en wat hiervoor nodig is.
- *Draag het gedachtegoed en de gevolgen van de transitie-aanpak intern uit*
Het transitieteam verdient naar de mening van leden van het Platform lof voor alle verrichte inspanningen. Binnen de interne organisatie klinkt echter ook kritiek door op het handelen van de ambtelijke leden van het transitieteam. Deze kritiek wordt onder andere veroorzaakt door de onbekendheid van de collega's met de transitie-aanpak en het idee niet voldoende betrokken te worden, wat uiteindelijk gevolgen kan hebben voor de maatschappelijke dienstverlening. Daarnaast is er kritiek geuit op de keuze om de focus op koplopers te leggen en daarmee de doorsnee voedselproducent minder aandacht te geven. Om deze kritiek te weerleggen zou er meer aandacht moeten zijn voor het uitdragen en uitleggen van de ingezette aanpak en welke invloed dit heeft op de organisatie. Hierdoor zouden ook anderen van de transitie-aanpak kunnen leren en deze in hun eigen repertoire kunnen opnemen.
- *Zorg voor digitale ontsluiting van alle relevante informatie over de Voedsel families via de eigen site*
Bij de vraag waarom men de agenda niet promoot wordt meerdere malen aangegeven dat men voor promotie liever iets digitaals had gezien, zoals een online versie of een website. Om promotie van de richting de komende tijd te verhogen zou de website van de Voedsel families alle relevante informatie moeten bevatten. Op deze manier is het voor de deelnemers ook eenvoudiger om de richting te promoten en voor buitenstaanders om direct kennis te vergaren.
- *Zet energie in op het komen tot aansprekende resultaten vanuit de Voedsel families*
Er is weinig aandacht voor het verkrijgen van aansprekende resultaten, waar vanuit de deelnemers wel behoefte aan is. Deze resultaten zijn van belang om de betrokkenheid vanuit

de deelnemers te kunnen behouden. Denk hierbij aan het concreet uitwerken van ten minste één van de richtingen van de Voedselfamilies.

- *Blijf inzetten op het verkrijgen van een autonoom bestuur voor de Voedselfamilies met toereikende bevoegdheden en middelen, maar ondersteun het netwerk tot die tijd facilitair*
Er zijn enkele stappen ondernomen om als provincie afstand te nemen ten opzichte van het netwerk. Zo wordt er ingezet op de Stichting Voedselfamilies en een begrotingssubsidie in 2018. Tot dat deze besluiten ingevoerd zijn, zal het netwerk nog facilitair ondersteund moeten worden. Het terugtrekken van de provincie zonder een overdracht van haar taken leidt er toe dat de toekomst van het netwerk risico's loopt.

8.1.1 Voor een volgende casus volgens deze aanpak

- *Neem de politiek mee in het transitieproces, maar voorkom hierbij tijdsdruk richting de transitie-arena vanuit het bestuur en politiek door bijvoorbeeld beslistmomenten of verordeningen*
Het is belangrijk om politiek draagvlak te hebben voor het draagvlak en op die manier te zorgen voor legitimiteit van het netwerk. Dit draagvlak kan zorgen dat de handelingsruimte van het netwerk behouden blijft of vergroot kan worden. Uit het onderzoek blijkt dat het voor het verkrijgen van politiek draagvlak goed gewerkt heeft om de netwerkdeelnemers de politiek te laten overtuigen van de aanpak. Er moet echter opgepast worden met de manier waarop de politiek wordt het betrokken. De besluitvormingsmomenten zouden namelijk niet leidend moeten zijn voor de arena, maar de arena zou leidend moeten zijn en de besluitvormingsmomenten zouden hierop afgestemd moeten worden. Zo is namelijk te zien dat het belang van het vaststellen van het Discussiedocument vóór de verkiezingen invloed heeft gehad op de selectie van personen en de beperkte actor-analyse die hieraan voor af is gegaan. Het bepalen van thema's in die fase van het proces heeft ook invloed gehad op het visievormingsproces. Ook heeft het vaststellen van de openstellingsbesluiten op basis van de thema's uit de dialoogsessies er voor gezorgd dat de POP3 aanvragen minder overeenkomen met de taal van de Voedselfamilies. Daarnaast is te zien dat het tegelijk laten vaststellen van de transitie-agenda met het Ambitiedocument gevolgen heeft gehad voor de mate waarin de transitie-agenda succesvol is.
- *Maak een zeer weloverwogen keuze om voor een transitie-aanpak te gaan, en zet vanaf het begin in op het verkrijgen van een zo sterk mogelijke arena*
In deze casus is langzaam naar de transitie-aanpak toe gegroeid, waardoor niet vanaf het begin de passende instrumenten zijn ingezet. Daarnaast is naar voren gekomen dat de betrokken actoren in de eerste sessies uiteindelijk deels niet voldeden aan de eisen, wat invloed heeft gehad op de opbrengst van deze eerste sessies. Dit werkte uiteindelijk door in het vervolgproces.
- *Zorg voor een transitieteam bestaande uit een gemêleerd gezelschap, zowel op leeftijd als op competenties, en met intrinsieke motivatie*
Het transitieproces is een proces van lange adem, waardoor er van te voren rekening gehouden moet worden met een langdurige verbinding van de ambtenaar aan het proces. Hierbij zou dan ook rekening moeten worden gehouden met de leeftijd van de ambtenaren, maar ook met de intrinsieke motivatie. Deze motivatie komt over op de deelnemers in het netwerk en deze motivatie is voor de ambtenaren belangrijk om het proces intern door te kunnen zetten. Daarnaast zouden de competenties van de leden complementair moeten zijn, om tot een sterk team te komen.

8.2 Reflectie

Tijdens het onderzoek zijn een aantal keuzes gemaakt in de manier waarop het onderzoek uitgevoerd is. Na afloop van het onderzoek blijkt dat er betere keuzes gemaakt hadden kunnen worden, waarop binnen dit hoofdstuk gereflecteerd wordt.

8.2.1 Reflectie op de gehanteerde methoden

Eén van de punten waar een onderzoeker in transitieprocessen tegen aan loopt is het risico van te grote verbondenheid van onderzoekers met het proces door het gebruik van participatieve observatie als methode van onderzoek. Daarbij maken transitieonderzoekers zelf deel uit van de praktijk die ze analyseren wat kan zorgen voor een minder onafhankelijke analyse van het proces. Tijdens het onderzoek kan de onderzoeker verbonden raken met het inhoudelijke belang of aangestoken worden door het enthousiasme van de deelnemers in de arena, wat invloed gehad kan hebben op de objectiviteit van de onderzoeker ten opzichte van het onderzoeksobject.

Daarnaast is het gehanteerde conceptueel model in dit onderzoek niet voldoende toegespitst op de complexiteit van de relaties. Causale relaties zijn namelijk erg complex, dynamisch en wederkerig in lange termijn processen waar veel factoren en actoren elkaar beïnvloeden en actoren continu reageren op gebeurtenissen in hun omgeving (Klijn en Koppenjan, 2016: 307). Hierdoor kunnen de relaties niet echt gevangen worden in causale schema's die een statisch idee creëren in de relatie tussen afhankelijke en onafhankelijke variabelen: *'Thus, the governance network process can be regarded in part as 'its own cause': the dynamic of the process influences cognitive and social factors and network management – and, in the longer run, the institutions which are involved and therefore its own evaluation'* (Klijn en Koppenjan, 2016: 306).

Ten derde heeft de onderzoeker niet de mogelijkheid gekregen om de geselecteerde respondenten uitgebreid te spreken. Dit heeft te maken met de auditee³, die beperkingen heeft aangebracht in de tijd die van de doelgroep gevraagd mocht worden. Hierdoor is met een aantal respondenten een telefonisch interview afgenomen, waarbij niet alle vragen gesteld konden worden. Dit heeft als gevolg dat de meeste data opgehaald is bij de meest aangehaakte Platformleden. Ook is mede door de opdrachtgever bepaald wie geïnterviewd konden worden. Beide beperkingen kunnen invloed hebben gehad op de interne validiteit van het onderzoek. Wel moet hierbij worden opgemerkt dat de onderzoeker van mening is dat de wensen van de auditee reëel zijn.

Daarnaast is er gebruik gemaakt van een enquête tijdens de interviews om in te gaan op noties rond een duurzaam netwerk. Dit bleek echter niet bij elke respondent te werken. De manier waarop de stellingen geformuleerd zijn kon niet bij iedereen op herkenning rekenen. Ook is er bij het uitwerken van de enquête een gebrek opgemerkt, waardoor één van de indicatoren, namelijk de wederzijdse afhankelijkheid van legitimiteit, niet gemeten is. Daarnaast was er tijdens een aantal interviews onvoldoende tijd om de enquête uitgebreid te bespreken, waardoor de ingevulde enquête bij deze respondenten niet naar een hoger niveau gebracht kon worden door de antwoorden inhoudelijk te bespreken. Hierdoor is de data rond de mate van duurzaamheid van het netwerk op sommige punten mager. Dit kan invloed hebben op de interne validiteit van dit onderdeel van het onderzoek.

Een vijfde punt is tijdens de interviews veelvuldig gesproken met betrokken ambtenaren van de Provincie Zuid-Holland. De focus is tijdens deze interviews gelegd op het netwerkend werken volgens de transitie-aanpak. De data rond deze variabele is, ook mede door de aanwezige documenten rond deze variabele, uitgebreider dan rond de andere twee variabelen. Dit kan invloed gehad hebben de resultaten van het onderzoek.

Ook kwam tijdens het analyseren van de data naar voren dat niet alle begrippen tot het juiste niveau geoperationaliseerd zijn. Hierdoor was het af en toe lastig de coderingen op de juiste wijze uit te voeren en moest op bepaalde momenten teruggerepen worden naar de literatuur, wat invloed heeft gehad op zowel de snelheid als de interne validiteit van het onderzoek.

³ De auditee is het eerste aanspreekpunt voor de onderzoekers voor de inhoudelijke materie en is in dit geval de aanvoerder van het transitieteam.

Verder is tijdens het onderzoek de voortgangsrapportage als uitgangspunt genomen om als transitie-agenda te dienen. Punten die niet in deze voortgangsrapportage terugkomen en wel van belang zijn voor het succes van een transitie-agenda, zijn deels terug te vinden in andere documenten. Dit heeft afbreuk gedaan aan de transitie-agenda zelf, maar heeft wel een bijdrage gehad aan de transitie in zijn geheel.

Bovendien is er in het onderzoek vanuit gegaan dat de transitie zich in de tweede stap van de cyclus bevond, waarbij er in de derde fase vanuit de transitie-agenda wordt gewerkt aan experimenten die deze agenda ondersteunen. De fasen in de cyclus lopen echter door elkaar heen, waardoor er in de tussentijd ook al stappen gezet zijn in de derde (operationele) en vierde (reflexieve) fase. De scope van het onderzoek was hier niet op gericht en kan hierdoor noties uit deze fasen gemist hebben die wel van belang zijn voor de resultaten van dit onderzoek.

Ten slotte is vooraf geen rekening gehouden met het feit dat een aantal leden van de arena de transitie-agenda niet gelezen zou hebben. Het niet lezen van de agenda is ten eerste een bevinding die in het onderzoek meegenomen is en heeft ten tweede invloed gehad op de resultaten van het onderzoek. Hierdoor zijn de vragen over deze agenda aan een beperkter aantal respondenten voorgelegd dan vooraf voorzien. Dit heeft tot gevolg gehad dat de opgehaalde data met betrekking tot de transitie-agenda van beperkte omvang is. De analyse van deze variabele is hierdoor beperkter gebleven ten opzichte van de analyse rond het duurzame netwerk.

8.2.2 Reflectie op de gehanteerde theorie

Na afloop van het onderzoek kan reflectie gegeven worden op de gehanteerde theorie. In dit onderzoek blijkt achteraf dat het gebruik van de omschreven theorie op verschillende punten heeft geleid tot een aantal beperkingen in het onderzoek. Ten eerste doordat de theorie niet alle kaders biedt die voor dit onderzoek van belang bleken. Daarnaast doordat de onderzoeker zelf voorafgaand aan het onderzoek niet over alle relevante theoretische inzichten beschikte.

Ten eerste is er in de theorie weinig aandacht voor de politieke macht in transitie-management. Dit is één van de kritiekpunten van Duineveld e.a. (2007: 11): dat er geen oog is voor macht in transitietrajecten. Er is de laatste jaren wel steeds meer aandacht voor, maar er is nog steeds veel kritiek op het gebrek aan de aandacht voor macht en politiek in transitietrajecten (Kenis, Bono en Mathijs, 2016: 581). Het lijkt er op dat herhaalde oproepen om meer aandacht te geven aan de politieke omgeving bij transities gefaald hebben om de theorie te versterken (Avelino, Grin, Pel en Jhagroe, 2016: 557). Avelino e.a. (2016) hebben wel geprobeerd om verschillende studies naar macht in transitieprocessen met elkaar te verweven, maar zijn daarmee nog niet gekomen tot een theoretisch model. De aandacht voor politiek en macht in de laatste studies gaat vooral in op de relatie tussen de verschillende niveaus (niche en regime), (Avelino en Rotmans, 2011; Grin, 2010; Hoffman en Loeber, 2016) en niet op de politieke werkelijkheid van de organisatie waarin transitie-management wordt toegepast. Ook uit dit onderzoek blijkt dat er, door transitie-management als kader te hanteren, er op bepaalde punten te weinig aandacht is geweest voor de politieke macht en invloed.

Daarnaast is in het theoretisch kader niet alles meegenomen wat tijdens het onderzoek van belang bleek te zijn. Zo bleek gaandeweg het onderzoek het belang van de interne organisatie en de buitenwereld voor de legitimiteit van het netwerk, terwijl hier in het theoretisch kader weinig aandacht aan is gegeven. Door hier uiteindelijk uitgebreid op terug te komen in de analyse, heeft de onderzoeker echter het idee dit voldoende te hebben opgevangen. Dit geldt ook voor de ketenbenadering, waar in het theoretisch kader geen aandacht aan besteed is, maar wat in de analyse terug is gekomen.

Ook is in de analyse naar voren gekomen dat de basis van de deelnemers meer ligt op de intrinsieke motivatie en minder op wederzijdse afhankelijkheid. Dit komt overeen met de richting waarin transitie-management de laatste tijd op beweegt. Er is steeds meer focus te zien op intrinsieke waarde om mensen te 'empoweren' (Avelino, Loorbach en Wittmayer, 2011: 10). Volgens inzichten uit de transitietheorie zorgt afhankelijkheid voor minder empowerment en is dat schadelijk voor het netwerk (Avelino, 2009: 387). Er is te zien dat in dit netwerk de intrinsieke motivatie de boventoon voert, maar hier is tijdens het onderzoek is weinig aandacht aan besteed omdat vooral is uitgegaan

van een traditioneel netwerk. Tijdens het onderzoek kwam naar voren dat de intrinsieke motivatie in deze casus sterk aanwezig is en de wederzijdse afhankelijkheid schaars is. Hier moet wel bij aangegeven worden dat er in dit onderzoek uitgegaan is van de perceptie van afhankelijkheid en partijen zijn zich volgens Klijn en Koppenjan (2016: 75) niet altijd bewust van hun afhankelijkheid. De beperkte afhankelijkheid komt overeen met de notie van de transitietheorie over het belang van intrinsieke motivatie boven extrinsieke motivatie. Deze notie heeft ook invloed op de manier waarop de overheid zou moeten ingrijpen. Het overheidsingrijpen is vaak gericht op extrinsieke motivatie, terwijl voor de lange termijn juist intrinsieke motivatie van belang is. Dit hoeft echter niet te betekenen dat de overheid helemaal niet meer in hoeft te grijpen: *'Externe prikkels en top-down beleid kunnen namelijk ook leiden tot intrinsieke motivatie, zodra ze gedragen en geïnternaliseerd worden door burgers en ondernemers'* (Avelino e.a., 2011: 11). Er zou in dit licht opnieuw naar de subsidieregeling gekeken moeten worden.

Daarnaast is tijdens het onderzoek de keuze gemaakt een van de factoren niet mee te nemen, namelijk de gedeelde probleemdefinitie van het netwerk. Dit heeft onder andere maken met de mogelijkheid dat deze factor zou overlappen met factoren in de andere variabelen, wat invloed kan hebben op de validiteit van het onderzoek. Daarnaast was hierbij te weinig rekening gehouden met het soort probleem waar het in deze casus om draait, namelijk een wicked problem. Dit zijn beleidsproblemen waarbij er weinig consensus is over de probleemdefinitie en er onzekerheid bestaat over de oorzaken, gevolgen, oplossingen, informatie en kennis over het probleem. Het probleem rond duurzame landbouw is een wicked problem en een gedeelde probleemperceptie zou hierbij dan ook niet passen.

Ten slotte is in dit onderzoek de frequentie van de contacten tussen de deelnemers niet meegenomen. In de social network theorie wordt de frequentie van het contact echter het meest gebruikt om de structuur van het netwerk te presenteren (Klijn en Koppenjan, 2016: 24). Stabiele interactiepatronen worden ontwikkeld door afhankelijkheid en de herhaling van interactie in netwerken (Klijn en Koppenjan, 2016: 103). Klijn, Edelenbos en Steijn (2010: 14) noemen de frequentie van contact als positieve procesuitkomst van een netwerksamenwerking. Een hogere frequentie van contact kan volgens hen namelijk betekenen dat de respondenten elkaar beter kennen, elkaar meer vertrouwen en meer betrokken zijn bij de netwerksamenwerking. Ook een onderzoek van Provan e.a. (2009) toont dat meer intensieve contacten tot meer vertrouwen en daarmee tot betere resultaten leidt. Het onderzoeken van de frequentie van de contacten had beter inzicht kunnen geven in de duurzaamheid van het netwerk.

Literatuur

- Aars, J., Fimreite, A.L. (2005). Local government and governance in Norway: stretched accountability in network politics. *Scandinavian Political Studies* 28 (3), 239-256.
- Ansell, C., A. Gash (2007). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of Public Administration Research and Theory*, J-PART, 18 (4), pp. 543-571.
- Avelino, F. (2009). Empowerment and the challenge of applying transition management of ongoing projects. *Policy Sci*, 42: 369-390.
- Avelino, F., & Rotmans, J. (2009). Power in transition. An interdisciplinary framework to study power in relation to structural change. *European Journal of Social Theory*, 12(40), 543–569.
- Avelino, F. (2011). Power in transition: Empowering discourses on sustainability transitions (PhD-thesis). Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Avelino, F., & Wittmayer, J. M. (2015). Shifting power relations in sustainability transitions: A multiactor perspective. *Journal of Environmental Policy and Planning*.
- Avelino, F., J. Grin, B. Pel en S. Jahgroe (2016). The politics of sustainability transitions. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18:5, 557-567.
- Babbie, E. (2004). *The Practice of Social Research*. Belmont: Wadsworth/Thomson Learning.
- Bassett-Jones, N. (2005). The Paradox of Diversity Management, Creativity and Innovation, *Creativity and Innovation Management*. 14:2 pp169–75 in: Buuren, A. van en Loorbach, D. (2009), Policy innovation in isolation? Conditions for policy renewal by transition arenas and pilot projects, *Public Management Review*, 11 (3), 375-392.
- Beers, P.J. (2016). *Welke nieuwe businessmodellen geven de landbouw toekomst?* [Oratie], 's Hertogenbosch: HAS Hogeschool.
- Born van der, G. J., A. Verrips, H. Bredenoord, J. van Dam, F. van Gaalen, B. Rijken, M. van Schijndel en S. van der Sluis (2015). *Toekomstverkenning Welvaart en Leefomgeving: Cahier Landbouw*. Den Haag: PBL/CPB.
- Breeman, G.E. (2006). *Cultivating Trust: How do public policies become trusted?*. Leiden: Leiden University thesis.
- Buuren, A. van en Loorbach, D. (2009), Policy innovation in isolation? Conditions for policy renewal by transition arenas and pilot projects, *Public Management Review*, 11 (3), 375-392.
- Davies (2011), *Challenging governance theory: From networks to hegemony*, Chicago: Rhw Policy Press.
- Drift (2006), 'Transities en transitie management: een inleiding', Rotterdam: EUR.
- Duineveld, M., R. Beunen, R. van Ark, K. Van Assche en R. During (2007). *THE DIFFERENCE BETWEEN KNOWING THE PATH AND WALKING THE PATH*. Nijmegen.
- Edelenbos, J., Klijn, E., & Steijn, B. (2011). Managers in Governance Networks: how to reach good outcomes? *International Public Management Journal*, 420-444.
- Elzen, B., F.W. Geels & K. Green (2004). *System Innovation and the Transition to Sustainability*. Northampton: Edward Elgar Publishing.
- Emerson, K. & T. Nabatchi (2015). 'Evaluating the Productivity of Collaborative Governance Regimes: A Performance Matrix.' *Public Performance & Management Review*, 38(4), 717-747.
- Emerson, K., T. Nabatchi en S. Balogh (2011). 'An Integrative Framework for Collaborative Governance.' *JPART*, 22,:1–29.
- Evans, J.W, Davies, R. (2014). *Too global to fail : the World Bank at the intersection of national and global public policy in 2025. Directions in development ; environment and sustainable development*. Washington, DC : World Bank Group.
- Frantzeskaki, N., D. Loorbach, en J. Meadowcroft (2012) Governing Transitions to Sustainability: Transition Management as a Governance Approach towards Pursuing Sustainability. *International Journal of Sustainable Development* 15 (1/2): 19.
- Geels, F.W. (2005). *Technological Transitions and System Innovations: A Co-Evolutionary and Socio-Technical Analysis*. Northampton.

- Geels, F.W., Kemp, R., (2000). Transities vanuit sociotechnisch perspectief, *Report for the Dutch Ministry of Environment*. The Hague
- Geels, F.W., J. Schot (2007). Typologie of sociotechnical transition pathways. *Research Policy* 36, pp. 399–417
- Grin, J., J. Rotmans & J. Schot (2010). *Transitions to sustainable development: new directions in the study of long term transformative change*. New York: Routledge.
- Groen, M. (2015). *De mobiliteitsarena: onderzoek naar het institutionaliseren van het netwerk* (masterscriptie). Rotterdam: EUR.
- Hekkert, M. & M. Ossebaard (2010). *De innovatiemotor: het versnellen van baanbrekende innovaties*. Assen: Koninklijke Van Gorcum.
- Henneman, P., D. Loorbach & D. Timmerman (2012). *Burgermeesterboek*. Assen: Koninklijke Van Gorcum
- Hoeven, A., van der & H. Horsten (2010). *Verbreden, verdiepen, opschalen: KSI tussen wetenschap en transitiepraktijk*. Amsterdam: Daedalus.
- Hoffman, J., & A. Loeber (2015). Exploring the micro-politics in transitions from a practice perspective: The case of greenhouse innovation in the Netherlands. *Journal of Environmental Policy & Planning*, 1–20.
- Huxham, C., S. Vangen & C. Eden (2000). The Challenge of Collaborative Governance. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2:3, 337-358
- Innes, J.E., Booher, D.E. (2003). Collaborative Policy Making: Governance through Dialogue. in M.W. Hajer and H. Wagenaar (eds) *Deliberative Policy Analysis: Governance in the Network Society*, pp. 33–59. Cambridge: Cambridge University Press.
- Kaats, E., Opheij, W. (2012). *Leren samenwerken tussen organisaties: samen bouwen aan allianties, netwerken, ketens, partnerships*. Deventer: Kluwer.
- Kemp, R. and D. Loorbach, D. (2006). Transition management: a reflexive governance approach, (chapter 5). In: *Reflexive Governance for Sustainable Development* [Jan-Peter Voss, Dierk Bauknecht, René Kemp: Edward Elgar Publishing]
- Kemp, R., D. Loorbach & J. Rotmans (2007). Transition management as a model for managing processes of co-evolution towards sustainable development, *International Journal of Sustainable Development and World Ecology*, 14: 1-15.
- Kenis, A., F. Bono & E. Mathijs (2016). Unravelling the (post-)political in Transition Management: Interrogating Pathways towards Sustainable Change, *Journal of Environmental Policy & Planning*, 18:5, 568-584, DOI: 10.1080/1523908X.2016.1141672
- Khan, J. (2013). What role for network governance in urban low carbon transitions?. *Journal of Cleaner Production* 50, pp. 133-139.
- Kiesraad (2017). 'Provinciale Staten'. <https://www.kiesraad.nl/verkiezingen/inhoud/provinciale-staten> (bezoekt op 29 juni 2017).
- Klijn, E.H., J. Koppenjan (2016). *Governance networks in the public sector*. New York: Routledge.
- Klijn, E.H., J.F.M. Koppenjan (2012). Governance network theory: past, present and future. *Policy and Politics*, vol 40 (4): 187-206
- Klijn, E., Steijn, B., & Edelenbos, J. (2010). The Impact of Network Management on Outcomes in Governance Networks. *Public Administration* 88(4), 1063-1082.
- Klijn, E., & Koppenjan, J. (1999). *Network Management and Decision Making in Networks: A Multi-Actor Approach to Governance*. Delft/Rotterdam: Netherlands Institute of Government.
- Klijn, E. (2008), It's the management, stupid! [Inaugurale rede] , Den Haag: Lemma.
- E. H. Klijn en J. F. M. Koppenjan (2000). Public Management and Policy Networks. *Public Management: An International Journal of Research and Theory*, 2:2, 135-158
- Koppenjan, J. en Klijn E.H. (2004). *Managing uncertainties in networks*. London: Routledge.
- Koppenjan, J. (2008). Creating a playing field for assessing the effectiveness of network collaboration by performance measurers, *Public Management Review*, 10 (6) 699-714

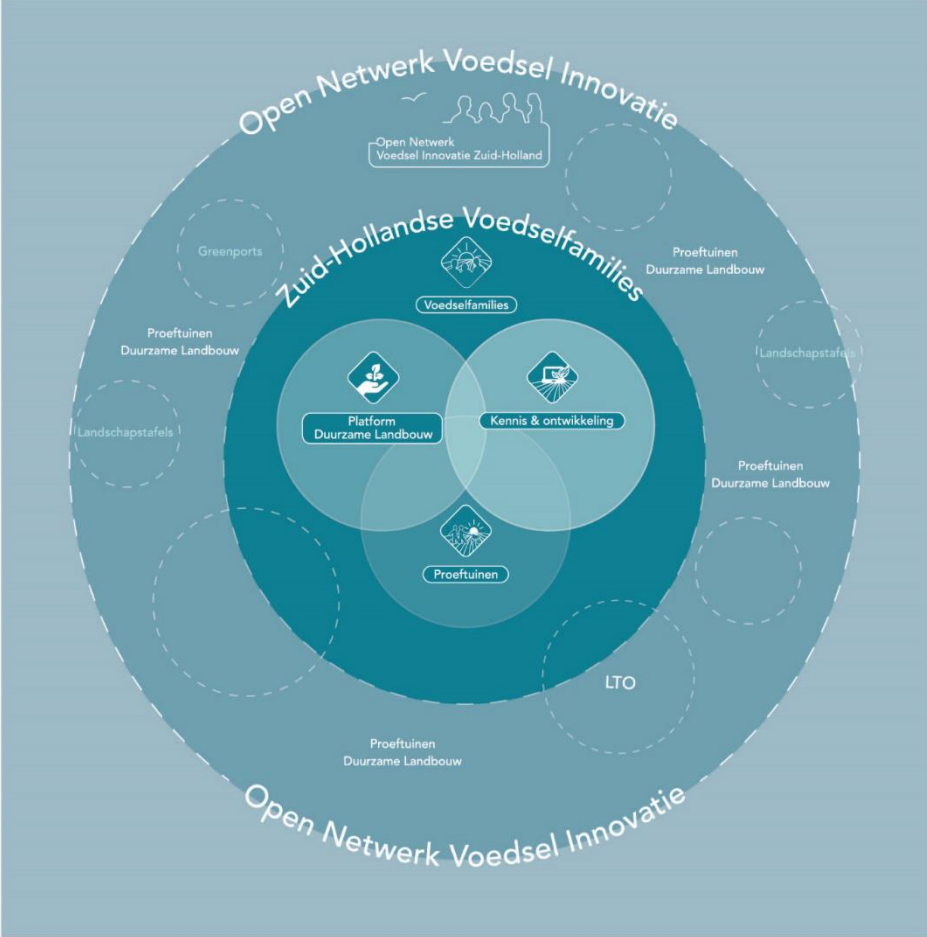
- LEI (2015), 'Bouwstenen duurzame innovaties landbouw in Zuid-Holland', Wageningen: UR
- Loorbach, D.A. (2007), 'Transition management: New mode of governance for sustainable development', Rotterdam: EUR.
- Loorbach, D. (2010). Transition Management for Sustainable Development: A Prescriptive, Complexity-Based Governance Framework. *Governance* 23 (1): 161–83.
- Loorbach, D. (2014). 'To Transition! Governance Panarchy in the New Transformation', Rotterdam: Erasmus University Rotterdam.
- Miller, T. R. (2013). Constructing sustainability science: emerging perspectives and research trajectories, *Sustain Sci*, 8:279–293
- Opstals, R.P.H. (2011). 'Duurzame mobiliteit: De rol van niches bij een transitie (masterscriptie)'. Nijmegen: Radboud Universiteit Nijmegen.
- Paredis, E. (2008). Transition Management in Flanders. Policy context, first results and surfacing tensions - Onderzoekspaper voor het Steunpunt Duurzame Ontwikkeling. CDO/UGent, Gent.
- Parlement & Politiek (2010). 'Dr. S.L. (Sicco) Mansholt', https://www.parlement.com/id/vg09ll35q2y5/s_l_sicco_mansholt (bezoekt op 29 juni 2017).
- Parlement & Politiek (2017), 'Zetelverdeling Tweede Kamer 1946-heden' https://www.parlement.com/id/vh8lnhronvx6/zetelverdeling_tweede_kamer_1946_heden (bezoekt op 26 juni 2017).
- Provincie Zuid-Holland (2017), Landbouw en agrarisch landschap, <https://www.zuid-holland.nl/onderwerpen/landschap/agrarisch-landschap/> (bezoekt op 22 juni 2017)
- Provan, K., P. Kenis (2008). Modes of network governance: Structure, management and effectiveness. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 18(2), 229-252
- Raad voor het openbaar bestuur (2012). *Loslaten in vertrouwen: naar een nieuwe verhouding tussen overheid, markt en samenleving*. Den Haag: Rob
- Rijksoverheid (2017a). 'Landbouwbeleid', <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/landbouw-en-tuinbouw/landbouwbeleid> (bezoekt op 22 juni 2017)
- Rijksoverheid (2017b), 'Taken van een provincie', <https://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/provincies/taken-provincie> (bezoekt op 22 juni 2017)
- RVO (2017), 'Plattelandsontwikkelingsprogramma POP3', <http://www.rvo.nl/onderwerpen/agrarisch-ondernemen/gemeenschappelijk-landbouwbeleid/plattelandsontwikkeling> (bezoekt op 22 juni 2017)
- Rli (2013), 'Ruimte voor Duurzame Landbouw', Den Haag: Raad voor de leefomgeving en infrastructuur.
- Roorda, C. J. Wittmayer, P. Henneman, F. van Steenbergen, N. Frantzeskaki, D. Loorbach (2014), *Transition management in the urban context: guidance manual*, Rotterdam: DRIFT, Erasmus University Rotterdam.
- Rotmans, J. (1994), 'Transitions on the move: global Dynamics and sustainable Development'. Bilthoven: RIVM.
- Rotmans, J. (2003), *Transitiemanagement: sleutel voor een duurzame samenleving*, Assen: Koninklijke van Gorcum.
- Rotmans, J. en D. Loorbach (2009), 'Complexity and Transition Management', Rotterdam: DRIFT.
- Rotmans, J., D. Loorbach, & R. Van Der Brugge (2005). Transitiemanagement en duurzame ontwikkeling: Co-evolutionaire sturing in het licht van complexiteit. *Beleidswetenschap: kwartaaltijdschrift voor beleidsonderzoek en beleidspraktijk*, 19 (2)
- Rotmans, J., R. Kemp, M. van Asselt, F. Geels, G. Verbong & K. Molendijk (2000). 'Transities & Transitiemanagement: de casus van een emissiearme energievoorziening', ICIS BV.

- Rotmans, J. (2005). *Societal innovation: between dream and reality lies complexity*. Rotterdam: DRIFT.
- Rotmans, J. (2012). *In het oog van de orkaan: Nederland in transitie*. 's Hertogenbosch: Aeneas
- Scharpf F.W. (1978). Interorganizational policy studies: issues, concepts and perspectives, in: K.I. Hanf en F.W. Scharpf: *Interorganizational Policy Making: Limits to coordination and central control*, Londen: Sage.
- Schulz, M., I. den Heijer, J.H. de Baas & M. van der Steen (2017). *Sturen en stromen: overheid in een samenleving waarin iedereen stuurt*. Den Haag: NSOB en Provincie Zuid-Holland.
- Shove E. & Walker G. (2007), CAUTION! Transitions ahead: politics, practice, and sustainable transition management, *Environment and Planning*, 39, 763-770
- Sorensen, E., J. Torfing (2012), Enhancing collaborative innovation in the public sector administration & society, *Administration & Society*, 43(8), 842-868.
- Swanborn, P.G. (1996). *Case-study's: Wat wanneer en hoe?* Amsterdam: Boom.
- Taanman, M. (2014). *Looking for transitions: monitoring approach for sustainable transition programmes* (Phd-thesis). Rotterdam: EUR.
- Teisman, G. (2005). *Publiek management op de grens van chaos en orde*. Den Haag: Sdu Uitgevers BV.
- Thiel, van S. (2014). *Research Methods in Public Administration and Public Management*. New York: Routledge.
- Thomas, W. I. en Thomas, D. S. (1928). *The child in America; behavior problems and programs*. New York.
- Torfing, J. (2012). *Governance Networks*. Oxford: Oxford Handbooks Online.
- Vangen S., Huxham C. (2003). Enacting leadership for collaborative advantage: Dilemmas of ideology and pragmatism in the activities of partnership managers. *British Journal of Management*, vol 14, pp. 61-76.
- VIC (2016). 'Programma Systeeminnovatie in de veenweiden'. <http://www.veenweiden.nl/biomassa/programma-systeeminnovatie-in-de-veenweiden/> (bezoekt op 29 juni 2017).
- Warner, J.F. (2006). More sustainable participation? Multi-stakeholder Platforms for integrated catchment management. *Water Resources Development*, vol 22 1 (pp. 15-35).
- Yin, R. K. (1984). *Case Study Research: Design and Methods*. London: Sage Publications.

Interne stukken:

- Awareness (2014), 'Verslag 1^e bijeenkomst landbouwdialoog: een duurzame toekomst voor de akkerbouw en veehouderij in Zuid-Holland', Den Haag.
- Awareness (2015), 'Nieuwsbrief Landbouwdialoog: een duurzamere veehouderij en akkerbouw in Zuid-Holland', Den Haag.
- Platform Duurzame Landbouw (2016), 'Zuid-Hollandse Voedsel families: Voortgangsrapportage Platform Duurzame Landbouw Zuid-Holland', Den Haag
- Platform Duurzame Landbouw (2016), 'Zuid-Hollandse Voedsel families, Voortgangsrapportage Platform duurzame landbouw Zuid-Holland', Den Haag.
- Provincie Zuid-Holland (2013), Beleidsvisie Duurzaamheid en Milieu, Den Haag: Provincie Zuid-Holland
- Provincie Zuid-Holland (2014), Visie Ruimte en Mobiliteit, Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland (2015b), 'Hoofdlijnenakkoord 2015-2019, Zuid-Holland: slimmer, schoner en sterker', Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland (2015a), 'Discussiedocument: Samen voor een flinke sprong naar een duurzamere veehouderij', Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland (2016), 'Ambitiedocument: InnovatieAgenda Duurzame Landbouw', Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland (2017), 'Zuid-Holland, een provincie van waarde, Opgavegericht werken: een nieuwe koers voor een veranderende regio', Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Provincie Zuid-Holland (2017), Landbouw en agrarisch landschap, <https://www.zuid-holland.nl/onderwerpen/landschap/agrarisch-landschap/> (bezoekt op 22 juni 2017)
- Strategisch Team Kennis- en Ontwikkelprogramma (2016), 'Notitie Kennis- en Ontwikkelprogramma Duurzame Landbouw Provincie Zuid-Holland', Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Voedsel families (2017), 'Eten maken waar je blij van wordt! Tweede voortgangsrapportage', Den Haag.
- Weber, J. F. (2015, 18 december), 'Strategische Verkenning Landbouw planning Ambitiedocument Duurzame Landbouw '[Statenbrief], Den Haag: Provincie Zuid-Holland.
- Weber, J. F. (2016, 24 juni), 'Toelichting Ambitiedocument Duurzame Landbouw' [Statenbrief], Den Haag: Provincie Zuid-Holland

Bijlage 1: Open Netwerk Voedsel Innovatie



Bron: Voedselinnovatie (2017), 'Eten maken waar je blij van wordt! Tweede voortgangsrapportage', Den Haag.

Bijlage 2: Enquête Platform Duurzame Landbouw

Hieronder volgen enkele stellingen met betrekking tot het Platform Duurzame Landbouw	Schaal				
	O n e e n s	D e e l s	N e u t r a a l	D e e l s	E e n s
De afspraken die gemaakt worden binnen het Platform, worden nagekomen					
Wanneer een andere deelnemer van het Platform een twijfelachtige actie uitvoert, gun ik hem het voordeel van de twijfel					
De ideeën die met het Platform besproken worden, worden niet in eigen voordeel gebruikt					
Ik heb vertrouwen in een goede afloop van het transitieproces					
We delen een gezamenlijk doel					
We zijn het eens over de problemen die om oplossing vragen					
We spreken dezelfde taal, er is geen onduidelijkheid over bepaalde concepten					
We nemen ongevraagd initiatief om bepaalde acties uit te voeren					
In onderhandelingen komen we bij voorkeur niet tot compromissen, maar bedenken we gezamenlijk oplossingen die houdbaar zijn in de tijd en zo goed mogelijk tegemoet komen aan de belangen van iedereen.					
Buiten de bijeenkomsten om steek ik tijd en energie in het vervolg					
Ik zou zonder de kennis in het Platform mijn doelen kunnen behalen					
Ik zou zonder de subsidies die het Platform biedt ook mijn doelen kunnen behalen					
Ik zou zonder de productiemiddelen van anderen (zoals grond en machines) mijn doelen kunnen behalen					
Ik zou ook zonder de bevoegdheid van bepaalde actoren in het netwerk om formele of juridische beslissingen te nemen mijn doelen kunnen behalen					
Er worden tussentijdse resultaten behaald die bijdragen aan het lange termijn doel					
Er zijn (ongeschreven) regels over wat er wel en niet is toegestaan tussen actoren					
Er zijn (ongeschreven) regels over de omgeving waarin de interactie plaats vindt					

Bijlage 3: Interviewvragen

Netwerkend werken volgens de transitie-aanpak

- Kun je vertellen hoe de InnovatieAgenda Duurzame Landbouw tot stand is gekomen?
- Kun je vertellen wat de relatie is tussen de InnovatieAgenda en de Voortgangsrapportage Zuid-Hollandse voedsel families?
- Wat zijn belangrijke voorbeelden van zaken die in gezamenlijkheid zijn ontwikkeld? Kun je ook voorbeelden noemen van zaken die niet in gezamenlijkheid zijn ontwikkeld?
 - Probleem perceptie
 - Visie
 - Transitiepaden
 - Agenda
- Wat is jouw inbreng in het geheel geweest? Is jouw inbreng ook meegenomen? Heb je het idee dat de bijdragen van de Platformdeelnemers zijn meegenomen in het proces?
- Kun je aangeven wat de toegevoegde waarde is geweest van de dialoogsessies als voorloper van het Platform? In welke mate hebben de dialoogsessies belemmerend gewerkt, gelet op de richting die daarin is bepaald?
- Hoe is de ontwikkeling van het Platform verlopen?
- Op basis van welke kenmerken zijn de deelnemers aan het Platform in eerste instantie geselecteerd? Zijn er van te voren eisen gesteld waar het Platform aan zou moeten voldoen?
 - Begrijpen complexiteit
 - Autoriteit in netwerk
 - Duurzame visies kunnen maken
 - Communiceren en uitleg kunnen geven
 - Samenwerking
 - Innovatie verwelkomen
 - Tijd en energie
 - Vernieuwende visie
 - Achtergrond (evenredig)
 - Beperkt aantal deelnemers (10 tot 20)
- Zijn er wijzigingen in het deelnemerbestand opgetreden en wat was daarvan de reden? Bleek later behoefte aan andere kenmerken?
 - Belang in promoten nieuwe richting
 - Vertegenwoordiging één van de organisaties
 - Bereid om voor langere periode mee te werken
 - Eigen agenda in transitieproces kunnen plaatsen en andersom
- Hoe verliep de samenwerking tussen de deelnemers van het Platform?
- Is er sprake geweest van strategische acties, zoals onderhandelingen tussen deelnemers of het bouwen van coalities?

- Hoe is de tot stand koming van het transitieteam verlopen?
 - Probleemeigenaar
 - Transitie management-experts
 - Experts over transitie-onderwerp
- Wat was de rol van het transitieteam in het proces? Welke taken heeft het transitieteam op zich genomen?
- Heeft de provincie gezorgd voor de juiste condities voor het functioneren van het Platform? Of heb je belemmeringen ervaren bij het werken in het Platform?
- Welke rol heeft de provincie ingenomen in het proces? Was dit volgens jou de juiste rol?
 - Ook vragen naar bijdrage in het Platform - Gelijkwaardig?
- Welke functie heeft het opgezette kennisprogramma?
 - Kennisontwikkeling
 - Kennisuitwisseling in netwerken
 - Richting geven aan het zoekproces
 - Mobiliseren van middelen

Succesvolle transitie-agenda

- In hoeverre sta je achter de voortgangsrapportage Zuid-Hollandse Voedsel families? Is het een goede weergave van jouw doelen en belangen? Heb je dit ook omgezet in concrete acties?
 - Promotie
 - Implementatie
- Heeft de voortgangsrapportage voor jou duidelijkheid gebracht in de vervolgstappen van het transitieproces en wat jouw rol hierin is?
 - Verantwoordelijkheid
 - Structuur
- In hoeverre ben je tevreden over de inhoud van de Voortgangsrapportage? Klopt het dat het geen actiepunten, leerdoelen of instrumenten bevat?

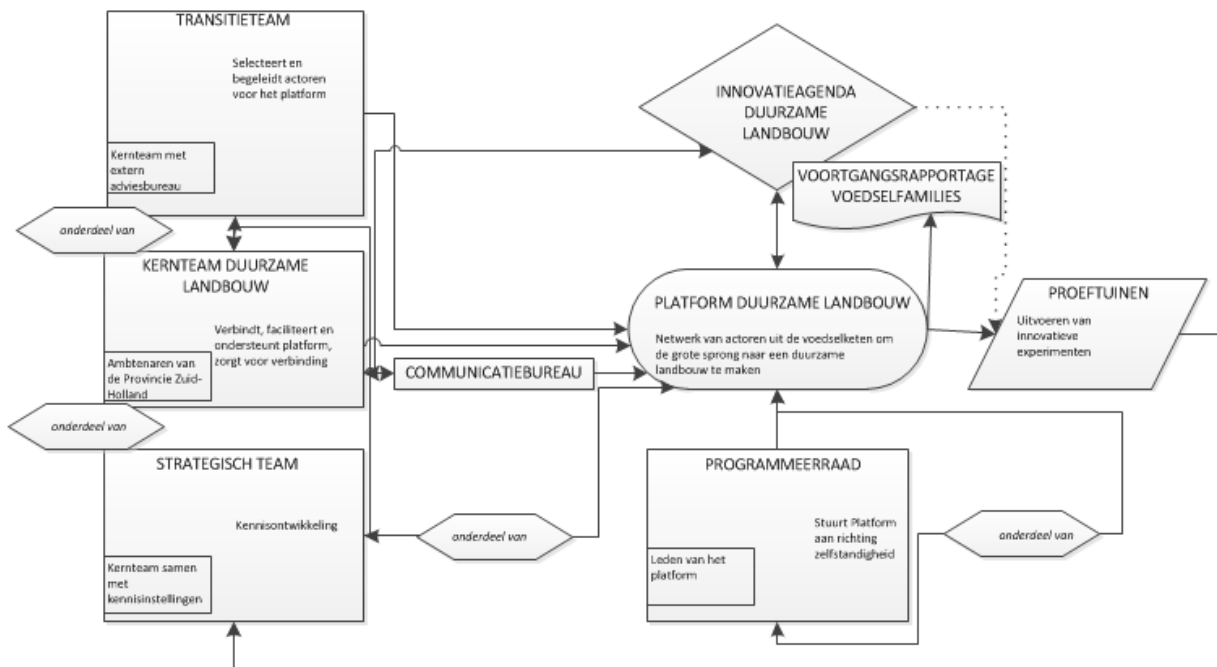
Duurzaam netwerk

- Kun je vertellen hoe de politiek in het proces stond? Hoe gaat men om met de langere termijn?
- Hoe verloopt de interactie tussen de deelnemers van het Platform? Zijn hier bepaalde (in)formele regels voor?

Algemeen

- Als je het proces over zou doen, wat zou je dan weer doen en wat zou je dan anders doen?
- Heb je tips om mee te geven aan de provincie voor de vervolgstappen van dit proces?

Bijlage 4: Overzicht casus duurzame landbouw in Zuid-Holland



Bijlage 5: Verschillende scenario's

Groen extra: Duurzamer en niet intensiever

- Gelijkblijvende tot iets lagere omvang voedselproductie
- Kleinere innovatief vormgegeven en ingerichte stallen/gebouwen
- Veel meer ruimte op het bedrijf voor biodiversiteit/agrarisch natuurbeheer (weidevogels, bloemrijke graslanden, hogere waterstanden). Veel meer (mogelijkheden voor) tegengaan bodemdaling en verzilting in combinatie met landbouw
- Veel meer ruimte voor regionale afzet (huisverkoop) zorg, educatie, energie, e.a. verbreding en verbinding stad-land
- Veel meer sluiten regionale (voer-mest) kringlopen, melkveehouderij meer grondgebonden, koeien in de wei

Stagnatie: Niet duurzamer, niet intensiever

- Gelijkblijvende omvang voedselproductie
- Traditionele stallen die kaal in het landschap staan
- Beperkte ruimte voor biodiversiteit/agrarisch natuurbeheer. Beperkte mogelijkheden voor tegengaan bodemdaling

Groene groei: Duurzamer en intensiever

- Grotere omvang voedselproductie
- Grote (en kleine) innovatief vormgegeven en ingerichte stallen/gebouwen
- Meer ruimte op het bedrijf voor biodiversiteit/agrarisch natuurbeheer (weidevogels, bloemrijke graslanden, hogere waterstanden). Meer (mogelijkheden voor) tegengaan bodemdaling en verzilting in combinatie met landbouw
- Meer ruimte voor regionale afzet (huisverkoop) zorg, educatie, energie, e.a. verbreding en verbinding stad-land
- Meer sluiten regionale (voer-mest) kringlopen, melkveehouderij meer grondgebonden, koeien in de wei

Groei met afwenteling: Niet duurzamer, wel intensiever

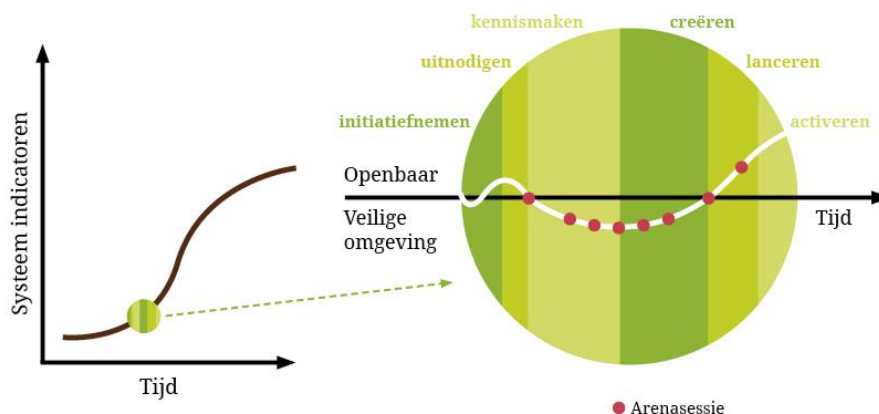
- Grotere omvang voedselproductie
- Grote traditionele stallen/gebouwen die kaal in het landschap staan
- Afname ruimte voor biodiversiteit/agrarisch natuurbeheer. Minder (mogelijkheden voor) tegengaan bodemdaling en verzilting
- Afname ruimte voor regionale afzet etc.
- Minder gesloten regionale (voer-mest) kringlopen, melkveehouderij minder grondgebonden, koeien niet in de wei

Bron: Provincie Zuid-Holland (2015a), 'Discussiedocument: Samen voor een flinke sprong naar een duurzamere veehouderij', Den Haag: Provincie Zuid-Holland.

Bijlage 6: Aanpak van het adviesbureau

Naast deze cyclus van transitie management is er volgens Henneman e.a. (2012) nog een andere manier om juiste omstandigheden te creëren voor transitie, namelijk via het arenaproces. In deze methode wordt de transitie-arena toegepast in een regionale context. In deze transitie-arena committeren koplopers zich aan een toekomstagenda en zetten ze hun kennis, netwerk en expertise in om experimentele projecten op te zetten om gezamenlijk een duurzame toekomst te ontdekken (Henneman e.a., 2012). Dit arena-proces is ontstaan uit een combinatie van transitie management en co-creatie, waarbij co-creatie werkvormen worden toegepast in een participatief en transdisciplinair onderzoeksproces, zodat deelnemers tegelijk op elkaars intuïtieve kennis en rationeel begrip kunnen voortbouwen. De eerste vijf fasen zijn geïnspireerd op het perspectief van lerende netwerken van Tjip de Jong (De Jong, 2010).

1. *Initiatiefnemen*: De initiatiefnemers zetten het arenaproces in gang, waarna de burgers uitgenodigd zullen worden (Henneman e.a., 2012).
2. *Uitnodigen*: Burgers uitnodigen op persoonlijke titel.
3. *Kennismaken*: Kennismakingsinterview en de kick-off sessie. Dit proces zal volgens (Henneman e.a., 2012) moeten beginnen met een kennismaking door middel van een kick-off sessie en verschillende arenasessies, waarbij in de eerste arenasessies een gedeelde probleemdefinitie wordt gedefinieerd en een visionaire toekomstopgave.
4. *Creëren*: Hierna loopt de kennismakingsfase over in het scheppen van toekomstmogelijkheden, oftewel de fase van *creëren* (Henneman e.a., 2012): het scheppen van toekomstmogelijkheden door toekomstbeelden, doelstellingen en doorbraakprojecten te scheppen en deze in een toekomstagenda uit te werken.
5. *Lanceren*: Zodra dit verhaal inhoudelijk is gerijpt, is het volgens Henneman e.a. (2012) klaar om gepresenteerd te worden aan mensen buiten de arena, oftewel de vijfde fase: lanceren.
6. *Activeren*: Initiatiefnemers en arenagangers moeten hun gemeenschap in beweging brengen met concrete projecten, geformuleerde doelstellingen en beoogde paden. Henneman e.a. (2012) noemen deze fase van activeren een kwetsbare fase. Initiatiefnemers en arenagangers moeten hun gemeenschap in beweging brengen met de concrete projecten, geformuleerde doelstellingen en beoogde paden (Henneman e.a., 2012).

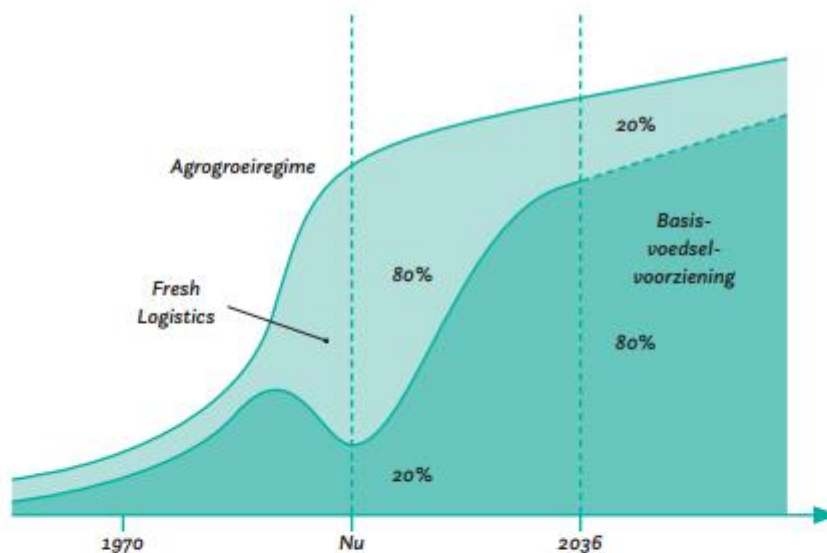


Figuur 7: Het arenaproces in zes fases (Henneman e.a., 2012)

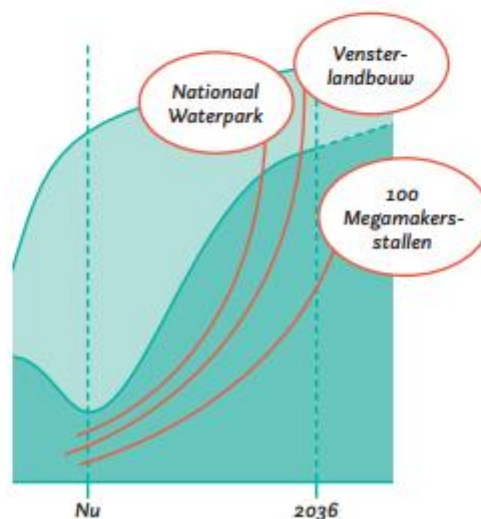
De transitie-agenda is volgens Henneman e.a. (2012) het document waarin de transitieanalyse, toekomstbeelden en doorbraakprojecten zijn vastgelegd. De transitieanalyse eindigt met de noodzaak tot verandering en de visionaire opgaven voor de regio. Het tweede deel benoemt de toekomstbeelden, omslagen, doelstellingen en doorbraakprojecten. De agenda bevat een verkenning van verschillende paden richting een of meerdere gewenste toekomstbeelden en transitie-experimenten waarmee belanghebbenden geactiveerd kunnen worden richting deze toekomstbeelden (Henneman, 2012).

Bijlage 7: Ideeën van de Zuid-Hollandse Voedsel families

De ideeën zijn gebaseerd op een omslag naar 80% lokale basisvoedselvoorziening in 2036:



Afbeelding 3
Omslag naar 80%
basisvoedselvoorziening



Afbeelding 4
Drie toekomstbeelden

In de transitie-agenda hebben de Zuid-Hollandse Voedsel families drie toekomstbeelden opgenomen.

- **Nationaal Waterpark Zuid-Holland:** een park waar je kunt wandelen langs de glasananassen en zwemmen tussen de cranberry's. Het park is eigendom van een drietal pensioenfondsen en er wordt gewerkt door werknemers met een basisloon.
- **Vensterlandbouw:** de vensterbanken staan vol met plantjes waarmee in eigen basisvoedsel wordt voorzien. De export is gericht op nicheproducten met een hoge toegevoegde waarde en een wereldwijde afzet
- **100 Megamakerstallen:** Iedereen kan daar opensource-experimenten opzetten met agrotechnologie en bijzondere groentes verbouwen. De 'maker'-cultuur is een extensie van de doe-het-zelf beweging, maar dan gebaseerd op technologie en de hackercultuur. Ze richt zich op het creëren van nieuwe technologische toepassingen en mogelijkheden, en op het naar wens aanpassen van wat er al bestaat.

Bijlage 8: Geïnterviewde personen

Naam	Organisatie	Datum
PJ Beers	DRIFT	15 mei 2017
Feiko van Dok	PZH	15 mei 2017
Bart Verschoor	PZH	16 mei 2017
Jaap Halbersma	PZH	16 mei 2017
Lucas Mutsaers	PZH	16 mei 2017
Pepik Henneman	Bureau Meneer de Leeuw	17 mei 2017
Hans Koot	PZH	18 mei 2017
Suzanne Ootes	PZH	22 mei 2017
Jan Strijker	PZH	22 mei 2017
Astrid Vriezen	PZH	23 mei 2017
Irma Wooning	PZH	29 mei 2017
Telefonisch interview Frits van der Schans	CLM	31 mei 2017
Telefonisch interview Jan Peter van Doorn	The Food Agency	1 juni 2017
Telefonisch interview Nils den Besten	Akkerbouwer	1 juni 2017
Telefonisch interview met Alex Ouwehand	Natuur en Milieu federatie Zuid-Holland	7 juni 2017
Jan Duijndam	Hoeve Biesland	12 juni 2017
Hans Schouffoer	Agence d'eaux	12 juni 2017
Andries Middag	LTO Noord	13 juni 2017
Ted Duijvestijn	Duijvestijn Tomaten	13 juni 2017
Han Weber	Gedeputeerde PZH	15 juni 2017