

Dialogen over de verduurzaming van de Nederlandse landbouw

Gestructureerde seriedialogen als onderdeel van een monitoringsmethode

A.M.E. Groot
M.H. Borgstein
H. Leneman
M.F. van de Kerkhof
L. Bos-Gorter
E.A. Brassier

r a p p o r t e n



wot
Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu



WAGENINGEN UR

For quality of life

Dialogen over verduurzaming van de Nederlandse landbouw

Gestructureerde sectordialogen als onderdeel van een monitoringsmethodiek

Dit rapport is gemaakt conform het Kwaliteitshandboek van de unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu.

De reeks 'Wot-rapporten' bevat onderzoeksresultaten van projecten die kennisorganisaties voor de unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu hebben uitgevoerd.

Dialogen over verduurzaming van de Nederlandse landbouw

Gestructureerde sectordialogen als
onderdeel van een monitoringsmethodiek

A.M.E. Groot

M.H. Borgstein

H. Leneman

M.F. van de Kerkhof

L. Bos-Gorter

E.A. Brassier

Rapport 45

Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu

Wageningen, oktober 2007

Referaat

Groot, A.M.E, M.H. Borgstein, H. Leneman, M.F. van de Kerkhof, L. Bos-Gorter & E.A Brasser (2007). *Dialogen over verduurzaming van de Nederlandse landbouw; gestructureerde sectordialogen als onderdeel van een monitoringsmethodiek*. Wageningen, Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, WOt-rapport 45. 84 blz. 2 fig; 2 tab; 15 ref. 11 bijl.

Dit rapport beschrijft en analyseert een serie gestructureerde sectordialogen als onderdeel van een monitoringsmethodiek voor de verduurzaming van de landbouw. Deze dialogen zijn in 2006 in opdracht van het Ministerie van LNV georganiseerd met de volgende doelen: 1) Welke ambities hebben de verschillende sectoren op het gebied van het verduurzamen van de landbouw en 2) hoe vindt de sector dat zij er op dit moment voorstaat in haar ontwikkeling naar een duurzame landbouw?

In een kritische reflectie wordt de kwaliteit en effectiviteit van de uitgevoerde sectordialogen behandeld. In een vergelijking met een kwantitatieve monitoringsmethodiek wordt de toegevoegde waarde van de dialogen als (aanvullend) onderdeel van een meer omvattende methodiek voor de monitoring van verduurzaming van de landbouw bediscussieerd.

Trefwoorden: lerende monitoring, participatieve monitoring, dialogen, duurzame landbouw

Abstract

Groot, A.M.E, M.H. Borgstein, H. Leneman, M.F. van de Kerkhof, L. Bos-Gorter & E.A Brasser (2007). *Dialogues on the transition to sustainable agriculture in the Netherlands; Structured sector dialogues as component of a monitoring methodology*. Wageningen, Statutory Research Tasks Unit for Nature and the Environment. WOt-rapport 45. 84 p. 2 Fig.; 2 Tab.; 15 Ref.; 11 Annexes

This report discusses and analyses a series of structured sector dialogues as component of a monitoring methodology for the transition to sustainable agriculture in the Netherlands. The dialogues were organised in 2006 at the request of the Dutch Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality, and had the following objectives: (1) identifying the ambitions of the various agricultural sectors as regards the transition to a more sustainable agriculture and (2) assessing each sector's views on the current state of affairs in its development towards sustainable agriculture. The report discusses the quality and effectiveness of the sector dialogues held so far. The report compares the used qualitative and participatory monitoring methodology with a quantitative monitoring approach to assess the added value they offer as a supplement to a more comprehensive monitoring methodology for the transition to sustainable agriculture.

Key words: learning-based monitoring, participatory monitoring, dialogues, sustainable agriculture

ISSN 1871-028X

©2007 **Wageningen Interactive Network Group (WING)**

Postbus 47, 6700 AA Wageningen

Tel: 0317 47 42 08; e-mail: info@wing-wageningen.nl

LEI

Postbus 29703, 2502 LS Den Haag

Tel: (070) 335 83 30; fax: (070) 361 56 24; e-mail: informatie.lei@wur.nl

Instituut voor Milieuvraagstukken

Vrije Universiteit

De Boelelaan 1085, 1081 HV Amsterdam

Tel: (020) 598 95 55; fax: (020) 598 95 53; e-mail: info@ivm.falw.vu.nl

De reeks WOt-rapporten is een uitgave van de unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, onderdeel van Wageningen UR. Dit rapport is verkrijgbaar bij het secretariaat . **Het rapport is ook te downloaden via www.wotnatuurenmilieu.wur.nl.**

Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu, Postbus 47, 6700 AA Wageningen

Tel: (0317) 47 78 44; Fax: (0317) 42 49 88; e-mail: info.wnm@wur.nl; Internet: www.wotnatuurenmilieu.wur.nl

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van de uitgever. De uitgever aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Inhoud

Samenvatting	7
Summary	11
1 Introductie	15
2 Gestructureerde sectordialogen: Verantwoording en uitgangspunten	19
2.1 Monitoring van de verduurzaming van de landbouw: Zoeken naar een goede aanpak	19
2.2 Keuze voor 'gestructureerde sectordialogen' als participatieve monitoringsmethodiek	22
3 Gestructureerde sectordialogen: De methodiek in detail	27
3.1 Inleiding	27
3.2 Voorbereiding	28
3.3 Uitvoering van de gestructureerde sectordialogen	31
3.4 Verslaglegging, terugkoppeling en evaluatie van de sectordialoog	36
3.5 De zevende dialoog	37
3.6 Van ruwe resultaten naar eindrapport	39
4 Gestructureerde sectordialogen: Reflectie en aanbevelingen	41
4.1 Kader voor een beoordeling van de kwaliteit, effectiviteit en de toegevoegde waarde	41
4.1.1 Kwaliteitscriteria	41
4.1.2 Effectiviteit van de dialogen in relatie tot beoogde doelen	42
4.1.3 Toegevoegde waarde van de dialogen ten opzichte van de resultaatmonitor 'Duurzame Landbouw in Beeld'	43
4.2 Beoordeling van de dialogen: Kwaliteit, effectiviteit en toegevoegde waarde	43
4.2.1 Kwaliteitsoordeel van de gestructureerde sectordialogen	44
4.2.2 Effectiviteit van de gestructureerde sectordialogen als (onderdeel van een) monitoringsmethodiek	46
4.2.3 Toegevoegde waarde van gestructureerde sectordialogen als monitoringsmethodiek	50
4.3 Tot slot	51
Literatuur	53
Bijlage 1 Format fact sheet 'in woord en beeld'	55
Bijlage 2 Interview guide sleutelpersonen	57
Bijlage 3 Voorbeeld Uitnodigingsbrief Sectordialoog 'Melkveehouderij'	59
Bijlage 4 Deelnemers dialoog 'Glastuinbouw'	61
Bijlage 5 Voorbeeld van een programma van de sectordialoog 'Akkerbouw'	63

Bijlage 6	Guidelines facilitatie in de subgroepen	65
Bijlage 7	Evaluatieformulier Dialogen Duurzame Landbouw	67
Bijlage 8	Voorbeeld interne evaluatie van de sectordialoog 'Pluimveehouderij'	69
Bijlage 9	Synthese evaluatie gestructureerde sectordialogen en zevende dialoog	71
Bijlage 10	Verslag subgroep <i>Planet</i> (sectordialoog 'Melkveehouderij')	77
Bijlage 11	Voorbeeld draaiboek sectordialoog 'Akkerbouw'	81

Samenvatting

Aanleiding

Het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) heeft medio december 2002 het Plan van Aanpak voor de Transitie naar een Duurzame Landbouw aangeboden aan de Tweede Kamer. Naar aanleiding hiervan heeft het Ministerie besloten een traject van monitoring in te gaan om te kunnen rapporteren aan de Tweede Kamer. Het doel van de monitoring is het volgen en in beeld brengen van de voortgang van het proces 'ontwikkeling (of transitie) duurzame landbouw'. Een ander doel van de monitoring is een impuls geven aan dit proces door de betrokken partijen te stimuleren om te leren over de transitie duurzame landbouw. De verkregen inzichten uit de monitoring zullen worden gebruikt door *alle* betrokken partijen om eventueel hun doelen en/of instrumenten aan te passen.

De wens om het proces van verduurzaming van de landbouw te monitoren, heeft geleid tot het uitvoeren van een eerste *resultatenmonitor*: 'Duurzame Landbouw in Beeld' (Brouwer *et al*, 2004). Recent is hiervan een update verschenen (Boone *et al*, 2007). Hierin is voor de landbouw als geheel en voor enkele sectoren afzonderlijk informatie beschreven en geordend over duurzaamheid. De onderzoekers constateren dat de 'resultatenmonitor' echter nog onvoldoende beeld geeft over de voortgang van de ontwikkeling naar een meer duurzame landbouw. Dit komt omdat het beleid en verschillende sectoren nog niet voor alle duurzaamheidsthema's concrete ambitieniveaus hebben vastgesteld waar ontwikkelingen aan getoetst kunnen worden. Hierdoor kunnen de kwantitatieve resultaten van de monitoring nog niet goed geïnterpreteerd worden. Ook mist de resultatenmonitor een waardeoordeel over duurzaamheid van de betrokken partijen.

Om een beeld te krijgen van hoe de betrokken partijen de voortgang van de ontwikkeling naar een duurzame landbouw interpreteren en waarderen is een *aanvullende* monitoringsmethodiek ontwikkeld in de vorm van *gestructureerde sectordialogen*. Deze methodiek heeft een sterk kwalitatief karakter en moet gezien worden als onderdeel van een omvangrijker monitoringstraject 'verduurzaming van de landbouw'. Dit rapport beschrijft de basisprincipes achter de monitoringsmethodiek en de uitvoering ervan. Ook wordt gereflecteerd op de kwaliteit, de effectiviteit en op de toegevoegde waarde van de sectordialogen als monitoringsmethodiek.

Doelen

Voor het project '*Dialogen Duurzame Landbouw*' zijn de gestructureerde sectordialogen georganiseerd met de volgende doelen:

1. Inzicht krijgen in de percepties/beelden van de betrokken partijen over de verduurzaming van de landbouw, als input voor LNV voor haar rapportage aan de Tweede Kamer;
2. Inzicht krijgen in de overeenkomsten en verschillen in de ambities van de betrokken partijen over de verduurzaming van de landbouw, als input voor LNV voor haar rapportage aan de Tweede Kamer;
3. Het ontwikkelen van een participatieve monitoringsmethodiek waarvan het gebruik herhaald kan worden in de tijd om uitspraken te kunnen doen over ontwikkelingen in de percepties en beelden over het verduurzamen van de landbouw;
4. Het stimuleren van leren over het verduurzamen van de landbouw door de deelnemers aan de dialogen.

Aangezien de gestructureerde sectordialogen in 2006 voor de eerste keer georganiseerd zijn, kunnen de uitkomsten gezien worden als een eerste meting (zogenaamde t=0) en vormen hiermee een referentie voor eventuele volgende monitoringsactiviteiten door gestructureerde sectordialogen.

Het doel van de in dit rapport beschreven studie is het expliciet maken en het verantwoorden van de gehanteerde monitoringsmethodiek met behulp van gestructureerde dialogen. Ook worden lessen getrokken voor een toekomstig gebruik van de dialogen als onderdeel van een meer omvattende monitoringsmethodiek van de verduurzaming van de landbouw. Deze studie legt daarmee een methodische basis voor nieuw te organiseren gestructureerde sectordialogen in de toekomst.

Gestructureerde sectordialogen als monitoringsmethodiek

De gestructureerde sectordialogen heeft het projectteam *Dialogen Duurzame Landbouw* gezien en gebruikt als een kwalitatieve en participatieve monitoringsmethodiek. Deze methodiek erkent dat verschillende sectorbetrokkenen verschillende betekenissen geven aan de te bereiken doelen binnen een sector. De opzet en gebruik van de methodiek is ook gebaseerd op de opvatting dat de sectorbetrokkenen de huidige situatie van de sector voor duurzaamheid verschillend beoordelen vanwege hun uiteenlopende referentiekaders.

Bij het organiseren van de gestructureerde sectordialogen is een sector gezien als een bedrijfstype binnen de primaire land- en tuinbouw waarin agrarische ondernemers, toeleveranciers en afzetpartijen centraal staan, maar waar ook overheden, maatschappelijke organisaties en onderwijs- en onderzoeksinstituten bij betrokken zijn vanwege hun invloed op deze bedrijfstypen. De volgende landbouwsectoren hebben we beschouwd: varkenshouderij, melkveehouderij, pluimveehouderij, glastuinbouw, akkerbouw en opengrondstuinbouw. Voor elk van deze bedrijfstypen is een gestructureerde sectordialog georganiseerd.

In hoofdstuk 2 wordt uitgebreid ingegaan op de karakteristieken van een op leren gebaseerde participatieve monitoringsmethodiek en op kenmerken van een dialoog. Deze karakteristieken en kenmerken vormen een belangrijke basis voor hoe de dialogen zijn opgezet en gefaciliteerd. Ook worden in dit tweede hoofdstuk twee modellen geïntroduceerd namelijk 'de duurzaamheidsmatrix' en het 'model van creatieve spanning'. Deze modellen zijn als kapstok gebruikt door de facilitatoren om de gesprekken tijdens de dialoog te structureren.

Organiseren van zes gestructureerde sectordialogen en een zevende dialoog

In de periode april tot en met juni 2006 zijn voor de zes landbouwsectoren dialogen gehouden, waarin verschillende betrokkenen uit die sectoren met elkaar in gesprek zijn gegaan over de ontwikkeling naar een duurzame landbouw. Aanwezig waren de primaire sector, de verwerkende industrie, de toeleverende industrie, de 'retail', belangenorganisaties, consumenten en verschillende overheden. Daarnaast is een afsluitende zevende dialoog georganiseerd in november 2006. Op enkele details na, is de gebruikte methodiek in de eerste zes dialogen identiek geweest. De dialogen zijn steeds uitgevoerd door hetzelfde facilitatieteam om de vergelijkbaarheid van de uitkomsten zo goed mogelijk te kunnen vergelijken. In grote lijnen zijn er in iedere dialoog de volgende drie stappen gezet:

- 1) Wat zijn de ambities van de actoren voor een meer duurzame landbouw: Waar willen zij anno 2020 staan/ wat willen zij bereikt hebben?
- 2) Hoe wordt de huidige situatie voor duurzame landbouw door de betrokken actoren beoordeeld ten opzichte van de geformuleerde ambitie, en
- 3) Welke acties moeten door welke actoren worden ondernomen doen om de gestelde ambitie in 2020 te realiseren?

Deze stappen worden in hoofdstuk 3 in detail beschreven evenals de voorbereiding en de rapportage van de dialogen. Om de ambities van de sector in beeld te krijgen (stap 1) is er tijdens de dialogen gewerkt volgens de zogenaamde stillewandmethode. Deze methode omvatte een eerste brede inventarisatie van de ambities die deelnemers zagen voor hun sector. In de inventarisatie zijn de drie duurzaamheidsdimensies *people*, *planet* en *profit* onderscheiden. Voor ieder van deze dimensies is gekeken naar de situatie in Nederland en elders. De geïnventariseerde ambities zijn geclusterd in de vorm van kernambities. Vervolgens zijn deze kernambities in subgroepen verder gespecificeerd en geconcretiseerd. Ook is de huidige situatie van de sector in het licht van de gestelde ambities besproken en beoordeeld (stap 2). Vervolgens zijn acties geïdentificeerd die nodig geacht werden om de ambities te realiseren (stap 3). De uitkomsten van de zes sectordialogen hebben ertoe geleid dat er een zevende dialoog is georganiseerd, over de sectoren heen, met specifiek aandacht voor drie thema's: innovatie, retail en ruimtelijke ordening. Deze zevende dialoog had een andere aanpak en een gespreksleider van buiten het projectteam.

De resultaten van de dialogen zijn bepaald door de mensen die op dat moment aanwezig waren. De op deze manier verkregen resultaten leveren inzichten op hoe de aanwezigen als vertegenwoordigers van een deelsector op dat moment denken over ambities, nu en in de toekomst, en mogelijk te ondernemen acties. Van iedere dialoog is een gedetailleerd verslag gemaakt. Op basis van deze verslagen is volgens een vaste methodiek het inhoudelijke rapport geschreven (Borgstein *et al.*, 2007).

Kwaliteit, effectiviteit en de toegevoegde waarde van de 'gestructureerde sectordialogen'

In hoofdstuk 4 wordt gereflecteerd op de kwaliteit van de georganiseerde sectordialogen en de effectiviteit ervan in relatie tot de destijds door het ministerie van LNV gestelde doelen. Ook wordt de toegevoegde waarde van de gestructureerde sectordialogen bediscussieerd door deze te vergelijken met de resultaatmonitor "Duurzame Landbouw in Beeld (Brouwer *et al.*, 2004). In hoofdstuk 4 worden aanbevelingen gedaan voor een volgende serie sectordialogen die herhaald worden als (aanvullende) monitoringsmethodiek van het proces naar een meer duurzame landbouw.

In dit laatste hoofdstuk wordt onderbouwd dat de gehanteerde monitoringsmethodiek in de vorm van gestructureerde sectordialogen goede mogelijkheden biedt om de percepties voor ambities voor een duurzame landbouw, inclusief de verschillen en overeenkomsten hierin, inzichtelijk te maken voor alle betrokkenen, waaronder LNV zelf. Het is tevens een methodiek die het (onderling) begrip over duurzame landbouw vergroot en het leren erover door de sectorpartijen stimuleert. De in 2006 georganiseerde sectordialogen zijn op dit moment echter niet meer dan een nulmeting. Eenmalig georganiseerde gestructureerde sectordialogen voldoen niet als monitoringsmethodiek. Indien de sectordialogen 2-3 jaarlijks plaats zouden vinden met een vergelijkbare methodiek en facilitatoren dan wordt het mogelijk om patronen, trends en verschuivingen te herkennen. Wel is het belangrijk dat een dergelijke kwalitatieve monitoringsmethodiek altijd in combinatie met kwantitatieve monitoringvormen zoals de resultaatmonitor 'Duurzame Landbouw in Beeld' wordt uitgevoerd.

Summary

Background

In December 2002, the Dutch Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality submitted to Parliament a policy paper presenting a 'plan of approach for the transition to sustainable agriculture'. Based on this plan, the Ministry has decided to start a monitoring programme to support its future reports to Parliament. The monitoring project aims to assess the progress of the transition process and to stimulate the process by getting all stakeholders to learn about the transition to sustainable agriculture. The information resulting from the monitoring project will be used by the parties involved to adjust their targets and/or instruments as needed.

The desire to monitor the process of making agriculture more sustainable has led to the implementation of the first monitoring report, called '*Duurzame landbouw in beeld* (Sustainable Agriculture in the Picture; Brouwer *et al.* 2004), with a recent update (Boone *et al.*, 2007). The report presents and categorises information on sustainability issues for the agricultural sector as a whole and for some specific subsectors in a quantitative manner. However, it was noted that this 'results monitor' does not yet provide a sufficiently complete picture of the progress towards a more sustainable agriculture. This is caused by the fact that policy-makers and various agricultural sectors have not yet set specific target levels for all sustainability themes, against which progress could be assessed. As a result, the quantitative monitoring findings can not yet be satisfactorily interpreted. In addition, the results monitoring report lacks value judgements on the level of sustainability achieved by the parties involved.

In order to assess how stakeholders interpret and appreciate the current progress towards sustainable agriculture, a supplementary monitoring methodology has been developed which takes the form of 'structured sector dialogues'. This methodology is highly qualitative, and should be regarded as one component of a larger monitoring programme on the transition to more sustainable agriculture. The present report describes the basic principles underlying this monitoring methodology, and its implementation. It also discusses the quality, effectiveness and added value provided by these structured sector-dialogues as a monitoring methodology.

Objectives

The structured sector dialogues which have been organised in the context of the '*Dialogues on Sustainable Agriculture*' project have the following objectives:

1. Examining the perceptions/images that stakeholders have about the transition to sustainable agriculture, to provide input that the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality can use for its reports to Parliament;
2. Examining the similarities and differences between the ambitions that stakeholders have in respect of the transition to sustainable agriculture, to provide input that the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality can use for its reports to Parliament;
3. Developing a participatory monitoring methodology that can be repeatedly applied to identify changes in the perceptions and images relating to the transition to more sustainable agriculture;
4. Stimulating the dialogue participants to learn about the transition to more sustainable agriculture.

Since the structured sector dialogues were held for the first time in 2006, their results can be regarded as a baseline (t=0) assessment and hence as a reference for any subsequent assessments by structured sector stakeholder dialogues.

The aim of the study reported on here was to explicitise and justify the methodology of monitoring by structured sector dialogues. It also tries to draw conclusions on the future use of such dialogues in the context of a more comprehensive monitoring methodology for the transition to sustainable agriculture. As such, this study provides a methodological basis for future structured sector dialogues.

Structured sector dialogues as a monitoring methodology

The '*Dialogues on sustainable agriculture*' project team has interpreted and used the structured sector dialogues as a qualitative and participatory monitoring methodology, which recognises that different stakeholders may have different interpretations of the targets to be met within a particular agricultural sector. The design and use of this methodology is also based on the recognition that the stakeholders may have different views about the present state of affairs in their sector as regards sustainability, as a result of their different frames of reference.

In organising the structured sector dialogues, a sector was defined as a form of enterprise within primary agriculture and horticulture that centres around farmers, suppliers and market parties, but which also involves authorities, civil society organisations and educational and research institutes, insofar as they affect the enterprises. The report addresses the following agricultural sectors: pig farming, dairy farming, poultry farming, arable farming, greenhouse horticulture and open air horticulture. Structured sector dialogues were organised for each of these sectors.

Chapter 2 discusses in detail the characteristics of a learning-based participatory monitoring methodology and the characteristics of dialogues, which constitute an important basis for the design and facilitation of the dialogues. The chapter also introduces two models, the 'sustainability matrix' and the 'model of creative tension', which were used by the facilitators to structure the dialogues.

Organising six structured sector-specific dialogues and a seventh dialogue

Structured sector dialogues for the above agricultural sectors were held in the period from April to June 2006, with various sector stakeholders discussing the development towards sustainable agriculture. Participants included representatives of the primary producers, the processing industry, the supply industry, retailers, various interest groups, consumers and various authorities. In addition, a seventh, concluding dialogue was organised in November 2006. Apart from a few details, the first six dialogues used identical methods. All dialogues were implemented by the same team of facilitators, to maximise the comparability of the findings. Briefly, each dialogue consisted of three steps:

1. Identifying the ambitions of the various relevant actors as regards a more sustainable agriculture and assessing what they intend to achieve by 2020.
2. Assessing how the relevant actors evaluate the present state of affairs, relative to their stated ambitions.
3. Identifying the actions that need to be undertaken by each of the actors to meet the targets by 2020.

These steps are discussed in detail in Chapter 3, as are the preparations and reporting methods for the dialogues. In order to identify the ambitions of each sector (Step 1), the

dialogues used what we called the 'silent wall method', which produced a broad survey of the ambitions envisaged by the participants for their specific sector. The survey was based on the three sustainability dimensions of *people, planet* and *profit*, and looked at the situation in the Netherlands and elsewhere. The various ambitions identified in this survey were then clustered into 'core ambitions', which were further, specified and made more concrete in subgroup sessions. The present state of affairs in the specific sector was also discussed and evaluated in light of these ambitions (Step 2), and the actions that need to be undertaken to realise these ambitions were identified (Step 3). The outcomes of the six sector dialogues led to a seventh, cross-sectoral dialogue being organised, which focused on three themes: innovation, retail and spatial planning. This seventh dialogue used a different approach and was led by a chairperson who was not a member of the project team.

The outcomes of the dialogues were of course determined by those who took part in them. The results thus reflect the way the participants, who represented particular agricultural sectors, thought at the time about the present and future ambitions and the actions that could be undertaken. Detailed reports were produced on each of the dialogues, and the findings in these reports were then incorporated in the final report (Borgstein *et al.*, 2007), using a consistent methodology.

Quality, effectiveness and added values provided by the 'structured sector-specific stakeholder dialogues'

Chapter 4 discusses the quality of the dialogues that were organised and their effectiveness with regard to the objectives originally defined by the Ministry of Agriculture, Nature and Food Quality. It also discusses the added value provided by the dialogues by comparing them with the 'Sustainable Agriculture in the Picture' results monitoring project (Brouwer *et al.*, 2004). Chapter 4 also presents recommendations for a possible next series of sector dialogues, which might be repeated by way of supplementary monitoring methodology for the transition towards more sustainable agriculture.

This final chapter also offers evidence that structured sector dialogues as a monitoring methodology offer valuable opportunities to make all those involved, including the ministry itself, aware of the various perceptions of ambitions for sustainable agriculture, and the differences and similarities between these ambitions. The methodology can also promote mutual understanding about sustainable agriculture and stimulate learning processes among stakeholders in a particular sector. For the time being, the sector dialogues organised in 2006 are no more than a baseline assessment, as once-only sector dialogues do not yet constitute a monitoring methodology. It is only when such dialogues are repeated every two to three years, using comparable methodology and facilitators that it becomes possible to recognise patterns, trends and shifts. It is important that such qualitative monitoring approaches are always combined with quantitative methods like the 'Sustainable Agriculture in the Picture' monitoring project.

1 Introductie

Context

Op 16 december 2002 heeft de Minister van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) het Plan van Aanpak voor de Transitie naar een Duurzame Landbouw aangeboden aan de Tweede Kamer. Dit plan geeft aan wat LNV verstaat onder een duurzame landbouw en legt uit welke rol het ministerie wil spelen om duurzame landbouw te bevorderen. Eén van de opgaven uit het plan heeft betrekking op het volgen van het proces richting een duurzame landbouw via monitoring. Onder monitoring wordt het volgen en in beeld brengen van de voortgang van dit proces verstaan. Het ander doel van de monitoring is om het proces een impuls te geven door het stimuleren van het leren over duurzame landbouw door de betrokken partijen. De uit de monitoring verkregen inzichten dienen gebruikt te kunnen worden door *alle* betrokken partijen om eventueel hun doelen en/of instrumenten aan te passen en omvat dus meer dan alleen het Rijksbeleid.

Op verzoek van het ministerie van LNV is haar toenmalige Expertisecentrum gestart met de ontwikkeling van een systeem voor het periodieke monitoren van de verduurzaming van de landbouw in de praktijk (Ogink *et al.*, 2004). Het gaat hier om een monitoringssysteem waar verschillende partijen bij betrokken zijn ter versterking van dit proces. LNV wil door middel van deze monitoring weten of de ontwikkeling naar een duurzame landbouw, volgens de betrokken partijen, de 'gewenste' richting op gaat en of het proces voldoende snel gaat. Op basis van deze informatie kunnen LNV en de andere betrokken partijen eventueel hun doelen en instrumenten bijstellen. Het gaat hier dus om een andere vorm van monitoring dan een *beleids*monitoring waarin de efficiëntie en effectiviteit van het beleid centraal staan.

De verschillende discussies over de monitoring van het proces naar een duurzame landbouw hebben geleid tot het verschijnen van de eerste *resultatenmonitor*: 'Duurzame Landbouw in Beeld' (Brouwer *et al.*, 2004). Hierin is voor de landbouw als geheel en voor enkele sectoren afzonderlijk informatie beschreven en geordend over duurzaamheid op kwantitatieve wijze. Inmiddels wordt er binnen LNV niet meer gesproken over *transitie* duurzame landbouw maar meer in termen van verduurzamen van de landbouw. Deze term wordt dan ook in dit rapport gebruikt om de ontwikkeling naar een duurzame landbouw aan te geven. Wat betreft de 'resultatenmonitor' wordt er geconstateerd dat 'Duurzame Landbouw in Beeld' echter nog onvoldoende beeld geeft over de voortgang van de verduurzaming van de landbouw aangezien:

- Er door het beleid en verschillende sectoren nog niet voor alle duurzaamheidsthema's concrete ambitieniveaus vastgesteld zijn waar ontwikkelingen aan getoetst kunnen worden. Hierdoor kunnen de kwantitatieve resultaten van de monitoring niet goed geïnterpreteerd worden;
- Een oordeel over duurzaamheid een waardeoordeel is, waarbij alleen een cijfermatige beoordeling per duurzaamheidsthema niet volstaat, maar ook een weging tussen thema's nodig is.

Om een beeld te krijgen van hoe de betrokken partijen de voortgang van de ontwikkeling naar een duurzame landbouw interpreteren en waarderen is een aanvullende monitoringmethodiek gebruikt in de vorm van *gestructureerde sectordialogen*. Dit is een kwalitatieve en participatieve monitoringmethodiek die erkent dat verschillende stakeholders verschillende betekenissen geven aan de te bereiken doelen en de resultaten van (beleids)prestaties wat samenhangt met hun uiteenlopende referentiekaders.

Doelen

In de periode april -juni 2006 is een serie *gestructureerde sectordialogen* georganiseerd voor zes landbouwsectoren (varkens-, melkvee- en pluimveehouderij, glastuinbouw, akkerbouw en opengrondstuintbouw) bijeenkomsten gehouden waarin verschillende betrokkenen uit die sectoren met elkaar in gesprek zijn gegaan over de ontwikkeling naar een duurzame landbouw. Aanwezig waren de primaire sector, de verwerkende industrie, de toeleverende industrie, de 'retail', belangenorganisaties, consumenten en verschillende overheden. Daarnaast is een afsluitende zevende dialoog georganiseerd in november 2006. De afsluitende zevende dialoog oversteeg de sectordiscussies en betrof het bediscussiëren van een drietal 'cross cutting'-thema's:

- de rol van innovatie in de verduurzaming van de landbouw;
- de retail als schakel tussen consument en producent en
- spanningsvelden vanuit RO-perspectief.

De eerste zes gestructureerde sectordialogen zijn georganiseerd met de volgende doelen:

1. Inzicht krijgen in de percepties/beelden van de betrokken partijen voor duurzame landbouw, als input voor LNV voor haar rapportage aan de Tweede Kamer;
2. Inzicht krijgen in de overeenkomsten en verschillen in de ambities van de betrokken partijen voor duurzame landbouw, als input voor LNV voor haar rapportage aan de Tweede Kamer;
3. Het ontwikkelen van een participatieve monitoringsmethodiek waarvan het gebruik herhaald kan worden in de tijd om uitspraken te kunnen doen over ontwikkelingen in de percepties en beelden over een meer duurzame landbouw;
4. Het stimuleren van leren over duurzame landbouw door de deelnemers aan de dialogen.

De doelen 1 en 2 zijn nader gespecificeerd in termen van:

- a) De ambities van de actoren voor een meer duurzame landbouw: Waar willen zij anno 2020 staan/ wat willen zij bereikt hebben?
- b) Hoe wordt de huidige situatie voor duurzame landbouw door de betrokken actoren beoordeeld ten opzichte van de geformuleerde ambitie, en
- c) Welke acties moeten door welke actoren worden ondernomen doen om de gestelde ambitie in 2020 te realiseren?

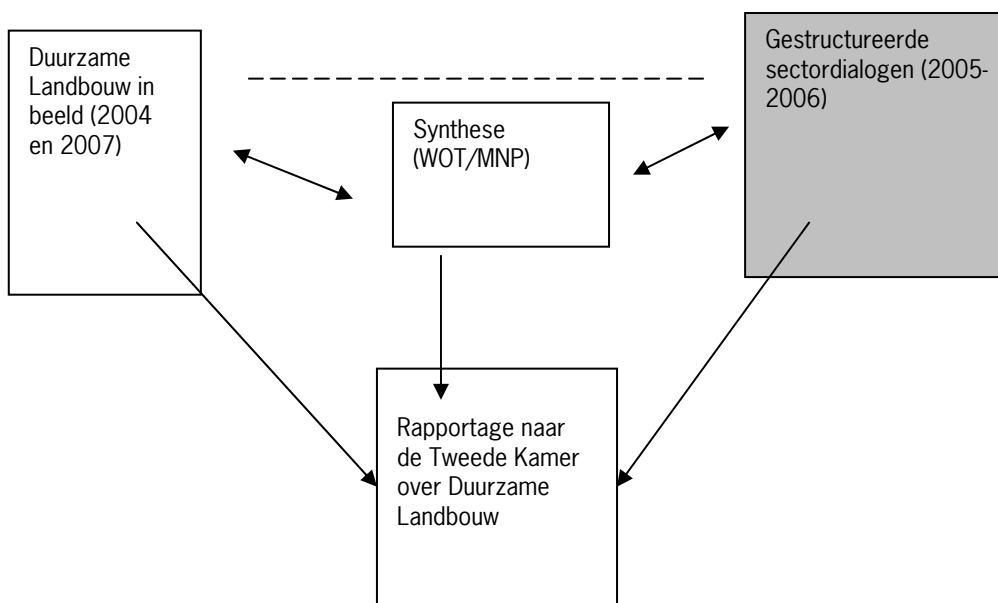
De zevende sectordialoog had als doel de drie hiervoor genoemde sectoroverstijgende thema's uit te diepen met betrekking tot hun rol in de verduurzaming van de landbouw.

De gestructureerde(sector)dialogen zijn georganiseerd met de bedoeling om deze 2-3 jaarlijks te herhalen. De sectordialogen zijn als (aanvullende)monitoringsmethodiek namelijk slechts zinvol indien ze verschillende keren herhaald wordt met een tijdsinterval van een aantal jaren. Slechts in dat geval kunnen trends en veranderingen in de ontwikkeling naar een meer duurzame landbouw in kaart gebracht worden. Het resultaat van de in 2006 uitgevoerde gestructureerde sectordialogen kunnen dan ook in feite gezien worden als een soort van 'nulmeting'. Deze 'nulmeting' kan dienen als basis om toekomstige veranderingen in de verduurzaming van de landbouw tegen af te zetten. Om in de toekomst de trends en veranderingen in het verduurzamingsproces met behulp van sectordialogen in kaart te brengen is wel zaak dat de gehanteerde systematiek zo veel mogelijk dezelfde is als die in 2006 is gebruikt. Vandaar dat de gehanteerde aanpak van de gestructureerde sectordialogen in dit rapport verantwoord en in detail beschreven wordt.

Monitoringsmethodiek

Het doel van de in dit rapport beschreven studie is het expliciet maken en het verantwoorden van de gehanteerde monitoringsmethodiek met behulp van gestructureerde dialogen. Ook worden lessen getrokken voor een toekomstig gebruik van de dialogen als onderdeel van een meer omvattende monitoringsmethodiek van de verduurzaming van de landbouw. Deze studie legt hiermee een methodische basis voor nieuw te organiseren gestructureerde sectordialogen in de toekomst. In de beschrijving van en reflectie op de methodiek ligt de nadruk op de gefaciliteerde 'gestructureerde sectordialogen'. Echter de methodische aspecten die gehanteerd zijn in de omzetting van de ruwe resultaten van de sectordialogen in informatie zoals weergegeven in het rapport 'Dialogen over verduurzaming van de Nederlandse landbouw' (Borgstein *et al.*, 2007) worden in deze onderhavige studie ook bediscussieerd.

De ervaringen met de gestructureerde sectordialogen dienen bij te dragen aan een meer omvattende methodiek voor het monitoren¹ van verduurzaming van de landbouw. De uiteindelijke meer omvattende monitoringsmethodiek 'duurzame landbouw ontwikkeling' zal zowel kwantitatieve als participatieve en kwalitatieve componenten bevatten. Voor 2007 leveren de uitkomsten van de gestructureerde sectordialogen samen met de resultaten van 'Duurzame Landbouw in Beeld' (Brouwer *et al.*, 2004), een update van Duurzame Landbouw in Beeld (Boone *et al.*, 2007) én een synthese van deze drie studies (van Zeijts *et al.*, 2007), het materiaal voor de rapportage aan de Tweede Kamer (zie schema 1). Deze laatste rapportage zal door het Ministerie van LNV worden uitgevoerd.



Schema 1: Het gebruik van de gestructureerde sectordialogen in de rapportage naar de Tweede Kamer

De monitoringsmethodiek via gestructureerde sectordialogen is dus niet bedoeld als vervanger van de meer kwantitatieve 'resultatenmonitor'. Het gaat juist om een additionele vorm van monitoring die een verrijking oplevert van de resultaten in de vorm van kwalitatieve informatie als percepties en meningen van de betrokkenen over de verduurzaming van de landbouw.

¹ De eerlijkheid gebied te zeggen dat de projectgroep *Dialogen Duurzame Landbouw* de *monitorings-functie* van de sectordialogen pas na de tweede sectordialoog duidelijk in beeld kreeg. (zie ook par. 3.3)

Leeswijzer

Hoofdstuk 2 van dit rapport geeft een verantwoording weer van de keuze voor gestructureerde sectordialogen als monitoringsmethodiek van de ontwikkeling naar een meer duurzame landbouw. Ook wordt in dit hoofdstuk aangegeven wat het projectteam precies verstaat onder een gestructureerde sectordialoog. Tevens wordt in dit hoofdstuk een aantal principes dat als uitgangspunt heeft gediend voor het ontwerp van de sectordialogen besproken. In hoofdstuk 3 van dit rapport wordt in detail de gebruikte monitoringsmethodiek beschreven in termen van activiteiten, instrumenten en rollen. In hoofdstuk 4 wordt gereflecteerd op de kwaliteit en effectiviteit van de gestructureerde sectordialogen als (aanvullende) monitoringsmethodiek. Ook worden aanbevelingen voor de toekomst gegeven.

2 Gestructureerde sectordialogen: Verantwoording en uitgangspunten

In dit hoofdstuk wordt de keuze voor gestructureerde sectordialogen als monitoringsmethodiek van de verduurzaming van de landbouw toegelicht. Hierbij wordt ingegaan op de zoektocht die gedurende de laatste jaren heeft plaatsgevonden van een aantal partijen, waaronder LNV, naar een effectieve aanpak om periodiek informatie te krijgen over de ontwikkeling naar een meer duurzame landbouw. Ook wordt in dit hoofdstuk een aantal begrippen gedefinieerd. Er wordt aangegeven wat het projectteam verstaat onder de begrippen 'monitoring' en 'gestructureerde sectordialoog'. Ook worden de principes die als uitgangspunt hebben gediend voor de dialogenmethodiek toegelicht.

2.1 Monitoring van de verduurzaming van de landbouw: Zoeken naar een goede aanpak

Het ontwikkelingsproces naar een duurzame landbouw wordt ook wel aangeduid als een transitieproces. Transitieprocessen zijn complexe en structurele veranderingsprocessen die zowel economische, sociaal-culturele, institutionele als fysische dimensies bevatten. Een ware transitie vergt radicale veranderingen op financieel-economisch vlak, maar ook op het gebied van netwerken en organisatiestructuren, visies, percepties en techniek. In tegenstelling tot klassieke doelgerichte (beleids)processen zijn transitieprocessen juist doelzoekend van aard. Dit doelzoekende karakter van transitieprocessen betekent dat het ontbreekt aan van te voren opgestelde (kwantitatieve) doelstellingen. Ook ontbreekt het aan een blauwdruk voor het verloop van het transitieproces en de mijlpalen hierin (Ros *et al.*, 2006¹). Het doelzoekende karakter van het transitieproces duurzame landbouw heeft consequenties voor de wijze waarop dit proces gemonitord en geëvalueerd kan worden.

Monitoring en evaluatie van klassieke doelgerichte processen zijn vooral gericht op het bepalen van de efficiëntie, effectiviteit en de impact ervan. In doelgerichte processen zijn beide begrippen gebaseerd op het principe 'meten is weten'. Het doel van de klassieke monitoring en evaluatie is met name 'verantwoording afleggen'. Vooraf geformuleerde (meetbare) doelen en hieraan gekoppelde indicatoren zijn de basisinstrumenten van de klassieke monitoring en evaluatie.

Het doelzoekende en complexe karakter van transitieprocessen zorgen ervoor dat klassieke monitoring en evaluatievormen niet voldoen. Zo geeft Rotmans (2006) aan dat klassieke vormen van monitoring zoals 'kosten-baten analyses' geen recht doen aan de complexiteit van transitieprocessen. Dergelijke methoden maken behaalde procesresultaten onvoldoende zichtbaar. Over de vraag welke monitoringsmethoden dan wél geschikt zijn voor het volgen en waarderen van transitieprocessen bestaat op dit moment geen eenduidig antwoord. Wel wordt er op diverse fronten gewerkt aan de ontwikkeling van monitoring- en evaluatiemethodieken van transitieprocessen. Rotmans (2006) stelt een monitoringsmethodiek voor waarin niet slechts enkele betrokkenen, maar juist *alle* relevante partijen actief deelnemen in de monitoring. In een dergelijke interactieve methodiek zijn het de betrokken partijen zélf die het monitoringskader bepalen waarmee ze aangeven *wat* er precies gemonitord dient te worden en *hoe*. Een dergelijke monitoringsvorm resulteert in leerervaringen op basis waarvan de betrokken partijen kunnen besluiten eventuele aanpassingen door te (laten) voeren. Ook

kunnen de betrokken partijen zelf bepalen of het monitoringskader zelf aangepast dient te worden zodat bijvoorbeeld nieuwe onderwerpen gemonitord worden. Transitie monitoring kan op de deze manier gezien worden als een ontwerpend, participatief en reflectief leerproces. Via de monitoring krijgen de stakeholders informatie en inzicht over hun eigen activiteiten, context en sturing. Hun eigen perspectief en situatie zijn onderdeel van het monitoren. Het leren door de betrokkenen staat in deze alternatieve vorm van monitoring en evaluatie centraal en niet 'het verantwoorden' zoals in het geval van de klassieke monitoring en evaluatie.

Een op leren gerichte monitoring en evaluatie doen recht aan de huidige ontwikkelingen in beleid en bestuur die het transitieproces kenmerken. De betrokkenheid van steeds meer bestuurlijke lagen (multi-level governance) en de betrokkenheid van steeds meer (maatschappelijke en bestuurlijke) actoren bij de besluitvorming (multi-actor governance) vergroot de behoefte aan lerende monitoring- en evaluatievormen (Kuindersma *et al.*, 2006). Het is dan ook niet verwonderlijk dat er de laatste jaren in verschillende domeinen al doende verschillende lerende monitoring- en evaluatiemethodieken ontwikkeld worden om complexe transitie en innovatieprocessen in beeld te brengen en waarderen (o.a. Rotmans 2006, Boonstra *et al.*, 2007).

Ook binnen LNV is men sinds enige jaren bezig met de ontwikkeling van monitoring- en evaluatiesystemen voor het volgen en waarderen van het transitieproces naar een meer duurzame landbouw. Het toenmalige Transitieteam van LNV heeft destijds het EC-LNV (opgegaan in de huidige Directie Kennis) gevraagd een systeem te ontwerpen voor een periodieke monitoring van de transitieresultaten in de praktijk. De opdracht was dat in deze periodieke monitoring niet alleen de primaire sectorpartijen maar juist ook andere partijen uit het bedrijfsleven betrokken dienen te worden voor de versterking van het transitieproces als geheel. Voor LNV is het doel van de periodieke monitoring inzicht krijgen over in hoeverre de transitie een 'gewenste' richting op gaat en/of het proces voldoende snel gaat. Op basis van deze informatie kunnen LNV en de andere betrokken partijen hun doelen en instrumenten eventueel bijstellen (Ogink *et al.*, 2004).

Het toenmalige EC-LNV is destijds begonnen met het maken van een overzicht van de doelen en de instrumenten die LNV inzet om de transitie naar een duurzame landbouw te bevorderen. Daarna heeft LNV het LEI verzocht indicatoren te ontwikkelen voor een zogenaamde 'monitor' van de praktijkresultaten binnen de landbouwsectoren. Deze indicatoren vormen de basis van een kwantitatieve monitoringsmethodiek de *resultatenmonitor*. Deze 'monitor' dient op basis van resultaten in de praktijk een overzicht geven van de mate waarin de landbouw duurzamer wordt. De in de 'monitor' gebruikte indicatoren vallen onder de drie dimensies van duurzaamheid: *people*, *planet* en *profit*. Voor elk van deze dimensies zijn indicatoren geformuleerd, die vervolgens zijn gebruikt om de verduurzaming van de landbouw voor een aantal landbouwsectoren in beeld te brengen. Het in het eerste hoofdstuk genoemde rapport 'Duurzame Landbouw in Beeld' (Brouwer *et al.*, 2004) is de eerste (proef) resultatenmonitor die is verschenen. De 'resultatenmonitor' zal ook in de toekomst ingezet worden om voor de diverse betrokken partijen interessante informatie op te leveren over de mate waarin de landbouwpraktijk al of niet duurzamer wordt. Inmiddels is een update verschenen van de eerste 'resultatenmonitor' (Boone *et al.*, 2007).

Voor de ontwikkeling van een monitoring en evaluatiesysteem van de transitie naar een duurzame landbouw maakt LNV ook gebruik van ervaringen van andere partijen. Eén van de ervaringen waarvan gebruik is gemaakt is een evaluatiemethodiek van het Milieu- en Natuur Planbureau (MNP). Het MNP heeft de laatste drie jaar in opdracht van het ministerie van VROM gewerkt aan een evaluatiemethodiek die zich richt op het transitieproces en de rol van het beleid hierin. Deze beleidsevaluatiemethodiek wordt ook wel de *procesmonitor* genoemd. De

focus op het proces komt voort uit het idee dat 'processen' vooraf gaan aan de zogenaamde 'harde' resultaten. Deze procesresultaten zijn dus in principe ook eerder meetbaar. Naast de focus op processen, wordt er in deze evaluatiemethodiek ook naar de effecten gekeken omdat deze de houding van de betrokkenen mede bepalen. Als alternatief voor het ontbreken van heldere (beleids)doelen in transities werkt het MNP in de evaluatiemethodiek met *systemopties* (Ros *et al.*, 2006¹). Een systeemoptie is een *mogelijk* einddoel. Zo zijn 'Groene diensten' en 'nieuwe eiwitbronnen in humane voeding' voorbeelden van systeemopties die door Ros en zijn collega's worden uitgewerkt. De evaluatiemethodiek richt zich met name op de voorontwikkelingsfase van het transitieproces. In deze fase worden vier typen activiteiten onderscheiden (Ros *et al.*, 2006¹):

- Het ontwikkelen van een gevoel van urgentie op basis van een probleempceptie;
- Het ontwikkelen van een gezamenlijke toekomstvisie;
- Onderzoek en ontwikkeling van nieuwe technologie en nieuwe instituties;
- Experimenten in de praktijk met onderdelen van het nieuwe systeem of inrichten van niches.

De evaluatiemethodiek richt zich op deze vier typen activiteiten en bekijkt wat er op deze punten de afgelopen jaren gebeurd is en welke beleidsacties erop gericht zijn geweest. Hierin wordt ook de internationale context geschetst. Vervolgens wordt in de evaluatiemethodiek de samenhang in de feitelijke ontwikkelingen van de afgelopen jaren geanalyseerd. De resultaten van de activiteiten in de voorontwikkelingsfase moeten de motivatie vergroten om tot daadwerkelijke systeemverandering over te gaan. Met gerichte beleidsinstrumenten kan deze motivatie nog verder worden versterkt. Echter, het bestaande systeem met de daarin gecreëerde belangen kan tegenwerken. In de evaluatiemethodiek wordt nagegaan hoe de motivatie zich de afgelopen jaren heeft ontwikkeld. Op basis hiervan worden conclusies getrokken over de voortgang van het transitieproces en de effectiviteit van de prikkels van het Nederlandse beleid. In 2004 is het MNP gestart met de ontwikkeling van deze evaluatiemethodiek voor transitieprocessen en heeft de methodiek vervolgens daadwerkelijk toegepast in een evaluatie over de voortgang van milieurelevante transities in de (Nederlandse) praktijk en de rol van het beleid hierin (Ros *et al.*, 2006²).

Op de bijeenkomst 'Informatie over Duurzaamheid van de Landbouw' (8 juni, 2004) zijn de eerste resultaten en ervaringen met de evaluatiemethodiek voor transitieprocessen van het MNP en de resultaten van de 'resultatenmonitor' tegen het licht gehouden. Eén van de workshopconclusies was dat de resultaatmonitor zoals voorgesteld en gepresenteerd tijdens de workshop wél een indicatie geeft over afzonderlijke onderdelen van duurzame ontwikkeling maar onvoldoende basis verschaft voor een *oordeel* over de bijdrage aan een duurzame ontwikkeling. Ook werd er vastgesteld dat de 'resultatenmonitor' onvoldoende aansluit bij de huidige activiteiten van het bedrijfsleven. Tevens werd er geconstateerd dat er een groot verschil qua aanpak was tussen de 'resultatenmonitor' van het LEI en de evaluatiemethodiek van transities zoals ontwikkeld door het MNP (Ogink *et al.*, 2005). De discussies tijdens de bijeenkomst leidde tot de volgende aanbevelingen voor de monitoring van duurzame landbouw ontwikkeling:

- De monitoring duurzame landbouw dient gerelateerd te zijn aan het ambitieniveau van de transitie duurzame landbouw op de lange termijn;
- De monitoring duurzame landbouw dient goed aan te sluiten bij de nieuwe rol van de overheid. De bal moet niet bij LNV liggen, maar de monitoring moet worden vormgegeven samen met de andere stakeholders;
- De monitoring dient een middel te zijn om de betrokkenen meer inzicht te geven in hoe het containerbegrip 'duurzame ontwikkeling' wordt ingevuld en wat de overeenkomsten en verschillen hierin zijn tussen de betrokken partijen;

- De monitoringsmethodiek dient al doende verder ontwikkeld te worden op basis van voortschrijdend inzicht;
- De inhoud van de monitoring verduurzaming van de landbouw dient ook plaats te vinden in overleg met het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties om witte vlekken zoveel mogelijk te voorkomen;
- De monitoring dient betrokkenheid te creëren bij relevante partijen
- De monitoring 'duurzame landbouw ontwikkeling' dient plaats te vinden op basis van een *dialog met de stakeholders*. Een jaarlijks terugkerende dialoog zou in de tijd een beeld kunnen geven van de voortgang in de verduurzaming van de landbouw.

Als start voor de ontwikkeling van een aanvullende kwalitatieve monitoringsmethodiek heeft het toenmalige Transitieteam in 2005 een 'burgerdialoog' georganiseerd om inzicht te krijgen over 'hoe de burger tegen duurzame landbouw aankijkt', 'wat de verwachtingen, zorgen en vooral ook de wensen van burgers over de toekomst van de landbouw zijn'. Teneinde het participatieve karakter van de monitoringsmethodiek voor de landbouwsector verder uit te breiden werd vervolgens het plan opgevat om 'gestructureerde sectordialogen' te organiseren. In april 2005 wordt het LNV transitieteam opgeheven. Sindsdien verdwijnt ook de term 'transitie duurzame landbouw' in de officiële beleidstukken. Innovatie, 'verduurzamen van de landbouw' of 'ontwikkeling duurzame landbouw' worden de gangbare begrippen die ook in deze studie gehanteerd worden.

2.2 Keuze voor 'gestructureerde sectordialogen' als participatieve monitoringsmethodiek

In 2005 geeft LNV aan een behoefte te hebben aan een monitoringsmethodiek die:

- Additioneel is aan de uitgevoerde (proef) resultatenmonitor 'duurzame landbouw in beeld', de burgerdialoog en de evaluatiemethodiek voor transitieprocessen van het MNP;
- Een basis verschaft voor *een oordeel* over de bijdrage van bepaalde ontwikkelingen aan een meer duurzame landbouw;
- Meerdere partijen betreft in de monitoring dan alleen LNV. Naast het bedrijfsleven dienen ook de maatschappelijke organisaties een rol te spelen in de monitoring en dus in het definiëren van het verduurzamen van de landbouw;
- Gebaseerd is op een gestructureerde en terugkerende dialoog met verschillende stakeholders om de voortgang in de verduurzaming van de landbouw in beeld te krijgen en te kunnen beoordelen.

Op basis van deze behoefte heeft het projectteam *Dialogen Duurzame Landbouw*, in samenspraak met LNV, gekozen voor 'gestructureerde sectordialogen' als methodiek voor het monitoren van de verduurzaming van de landbouw. Een methodiek is meer dan een geheel van te volgen stappen en methoden. Een methodiek is een wijze van denken en handelen van personen, in dit geval, de leden van het projectteam. Een methodiek is gebaseerd op doelen, concepten, theorieën en een bepaalde kijk op de mens en samenleving. Deze onderliggende aspecten van de door het projectteam gehanteerde monitoringsmethodiek worden in deze paragraaf nader toegelicht.

Participatieve monitoring

Monitoring is het regelmatig verzamelen en analyseren van informatie over en het in beeld brengen van de toestand van het proces naar een duurzame landbouw en het verloop ervan. De met monitoring verkregen informatie en inzichten worden gebruikt in de besluitvorming over eventuele aanpassingen in beleid, projecten of in andere praktijken. Op basis van de

gestelde doelen van de dialogen, heeft het projectteam gekozen voor een *op leren gerichte participatieve monitoring*. De beoordeling van het proces 'verduurzamen van de landbouw' is een belangrijk doel geweest van de monitoring, maar daarnaast is het vooral ook gegaan om het bevorderen van een leerproces onder de betrokkenen van de verschillende landbouwsectoren. Een dergelijk intern leerproces vereist dat de directe betrokkenen een actieve rol spelen in de uitvoering van de monitoring. Er is door het projectteam dan ook gekozen voor een participatieve monitoring waarin de deelnemers van de dialogen voor een groot deel zelf bepaald hebben welke onderwerpen er binnen de verduurzaming van de landbouw gemonitord zijn en het resultaat ervan.

De monitoring in het project *Dialogen Duurzame Landbouw* betreft géén beleidsmonitoring in de zin dat de beleidsdoelen vertaald in beleidsvoornemens, plannen en uitvoering centraal hebben gestaan. De rol van het beleid in het proces van verduurzamen van de landbouw is op een vergelijkbare manier besproken als de rol van alle andere betrokken partijen.

De sector als aanliegroute

Het projectteam *Dialogen Duurzame Landbouw* heeft, in samenspraak met LNV, gekozen voor 'gestructureerde *sectordialogen*' als methodiek voor het monitoren van het verduurzamen van de landbouw.. In de gestructureerde *sectordialogen* is de term 'sector' vanuit een ketenbenadering ingevuld. Bij het organiseren van de *sectordialogen* is een sector gezien als een bedrijfstype binnen de primaire land- en tuinbouw waarin agrarische ondernemers, toeleveranciers en afzetpartijen centraal staan, maar waar ook overheden, maatschappelijke organisaties en onderwijs- en onderzoeksinstituten bij betrokken zijn vanwege hun invloed op de bedrijfstypen. Om praktische redenen zijn voor het organiseren van de dialogen de volgende bedrijfstypen beschouwd in de monitoring transitie duurzame landbouw: de varkenshouderij, melkveehouderij, pluimveehouderij, glastuinbouw, akkerbouw en opengrondstuinbouw. Onder de opengrondstuinbouw vielen de boomteelt, fruitteelt, bollenteelt en de vollegrondsgroenten.

De keuze om de sector als aanliegroute te nemen in plaats van een 'gebied' of 'thema' is deels om pragmatische redenen gemaakt. In de aanloopfase van het project *Dialogen Duurzame Landbouw* was het project 'Monitoring en Evaluatiesysteem Agenda Vitaal Platteland' reeds van start gegaan. Dit project heeft als doel een monitoringsysteem te ontwikkelen en te coördineren om de effectiviteit en efficiency van het plattelandsbeleid zoals vastgelegd in de Agenda Vitaal Platteland te kunnen beoordelen. Dit project hanteert een regionale insteek. Indien voor het project 'Dialogen Duurzame Landbouw' ook een regionale insteek gekozen zou worden zou er sprake zijn van te veel overlap. Verder werd geconstateerd dat de betrokkenen binnen de sector al gewend zijn om met elkaar over duurzame landbouw ontwikkeling te praten. Het project *Dialogen Duurzame Landbouw* zou goed aan kunnen sluiten bij deze gewoonte. Ook was de verwachting dat een sectorale benadering beter zou kunnen bijdragen aan het mobiliseren van partijen en het stimuleren van samenwerking dan een thematische of gebiedsgerichte benadering.

Dialogen als gespreksvorm

Het projectteam *Dialogen Duurzame Landbouw* heeft bewust gekozen om *sector dialogen* te organiseren en geen discussies, debatten of grootschalige enquêtes. Het uitgangspunt hierbij is geweest dat via dialogen de betrokkenen een beeld kunnen krijgen over de invulling van het containerbegrip 'ontwikkeling duurzame landbouw' door de verschillende betrokkenen, welke ambities er leven en hoe de betrokkenen de huidige voortgang richting een duurzame landbouw waarderen.

De wortels van het woord 'dialogoog' liggen in het Grieks: dia (= 'door') en logos (= 'betekenis'). Wanneer je 'in dialoog' bent probeer je de betekenis, die een ander aan iets geeft, te doorzien. Dit is de basis van het verschil tussen een dialoog en gespreksvormen als een 'discussie' of een 'debat'. In tegenstelling tot in een discussie gaat het bij een dialoog om het 'zien' van het geheel boven de verschillende persoonlijke meningen, terwijl het bij een discussie gaat om het opbreken van het probleem/ discussiepunt in verschillende stukjes ('wat vind jij en wat vind ik?'). In een dialoog zie je vooral de verbindingen tussen de verschillende meningen. Bij een discussie gaat het vooral om het zichtbaar maken van de verschillen. Bij een dialoog gaat het om onderzoeken, ontdekken, nieuwsgierigheid. Bij een discussie gaat het om overtuigen, verkopen, vertellen. Tabel 1 geeft een aantal verschillen aan tussen een dialoog en discussie.

Tabel 1: Voorbeelden van verschillen tussen discussie en dialoog als gespreksoorm (Tulders et al., 2004)

Discussie-debat	Dialoog
Deelnemers als vertegenwoordiger van een groep/organisatie	Deelnemers spreken als individu met specifieke kennis, ervaring en twijfels
Atmosfeer is gespannen	Veilige omgeving
Nemen en houden	Geven en krijgen
Een gesloten defensieve opstelling van deelnemers vanuit het idee de waarheid in pacht te hebben	Kwetsbare opstelling van deelnemers vanuit het idee dat er veel waarheden bestaan waarbij partijen openstaan voor opmerkingen over eigen ideeën en functioneren om hiervan te leren
Zelf spreken waarnaar een ander moet luisteren	Luisteren naar de anderen om zelf te kunnen spreken
Accent op compromissen	Verschillen worden omarmd
Deelnemers luisteren om de ideeën van anderen omver te werpen (argumenten-winnen)	Deelnemers luisteren om elkaar beter te begrijpen (onderzoek naar redenen)
Ideeën en meningen zijn voorspelbaar en liggen binnen het gangbare	Innovatie gericht – kritisch bevragen van het gangbare

Er zijn verschillende typen dialogen in gebruik zoals een 'socratische dialoog', 'onderhandelingsdialoog' of een 'strategische multi-stakeholder dialoog'. Elk van deze dialoogmethoden heeft zo zijn eigen specifieke kenmerken en procedures. In dit project heeft de projectgroep niet gekozen voor één specifieke bestaande dialoogmethode. Wel zijn de dialoogbijeenvakomen bewust georganiseerd en gefaciliteerd volgens een aantal principes en -uitgangspunten, dat ook terugkomt in de bovengenoemde dialoogmethodieken. De volgende principes en uitgangspunten zijn leidend geweest voor het ontwerp van de dialogen en de facilitatie ervan:

- De monitoringsonderwerpen worden bepaald door de betrokkenen zelf. Echter de onderwerpen vielen wel binnen het door de facilitatoren aangeboden frame van *people*, *profit* en *planet*;
- De deelnemers aan de dialoog zijn gelijkwaardig ook al verschillen ze in functie. Alle betrokkenen komen dan ook evenwaardig aan bod en hebben de kans hun gevoel, idee, mening of ervaring naar voren te brengen;
- Deelnemers worden gestimuleerd om respect te hebben voor de eigenheid van de andere deelnemers en worden gestimuleerd om hun mening, oordeel, vooroordelen en/of opinies op te schorten totdat een rijk beeld is gecreëerd van de gedachtegang van de anderen;

- Diversiteit in visies wordt gerespecteerd. Een grote diversiteit aan visies maakt de dialoog alleen maar rijker. In de dialogen is dan ook niet gezocht naar compromissen;
- De belangen die spelen worden niet weggelaten. Er wordt niet gewerkt met een verborgen agenda;
- De betrokkenen uit de sector geven verschillende betekenissen aan de praktijkresultaten op het gebied van duurzame landbouw ontwikkeling wat samenhangt met hun uiteenlopende referentiekaders. Het projectteam 'Dialogen Duurzame Landbouw' heeft een sociaal constructivistisch wetenschappelijk perspectief gehanteerd. Dit perspectief gaat er van uit dat er geen objectieve waarheden of doelstellingen zijn. Ambities en huidige situaties worden gezien als sociale constructies die in een bepaalde context zijn opgebouwd. De dialogen leveren hoogstens een (gedeelde) subjectieve waarheid op.

Gestructureerde sectordialoog: Twee modellen als kapstok

Kenmerkend voor een participatieve monitoringsmethodiek is dat de directe betrokkenen zelf de onderwerpen bepalen die gemonitord gaan worden. Het gaat dus in principe om een vrije invulling die de betrokkenheid van de deelnemers bij de monitoring optimaal stimuleert. Voor de sectordialogen geldt dat zij niet helemaal een open karakter hadden. De facilitatoren hebben namelijk structuur aan de dialogen gegeven door het gesprek te voeren met behulp van een tweetal modellen: 'de duurzaamheidsmatrix' en het 'model van creatieve spanning'.

Duurzaamheidsmatrix *people, profit en planet*

Om de verschillende ambities expliciet te maken, is in de eerste zes dialogen gebruik gemaakt van een door het MNP aangereikte duurzaamheidsmatrix (schema 2) (Ogink e.a., 2005). In de matrix worden voor de dimensies *people*, *profit* en *planet* (3P's) onderscheid gemaakt naar plaats. Ambities zijn geïdentificeerd voor de 3P's en uitgesplitst voor Nederland én elders op de wereld. In de sectordialogen is de onderstaande duurzaamheidsmatrix gebruikt om de ambities voor de verschillende sectoren voor de lange termijn (2020) in beeld te brengen.

Schema 2: Duurzaamheidsmatrix (Ogink e.a., 2005)

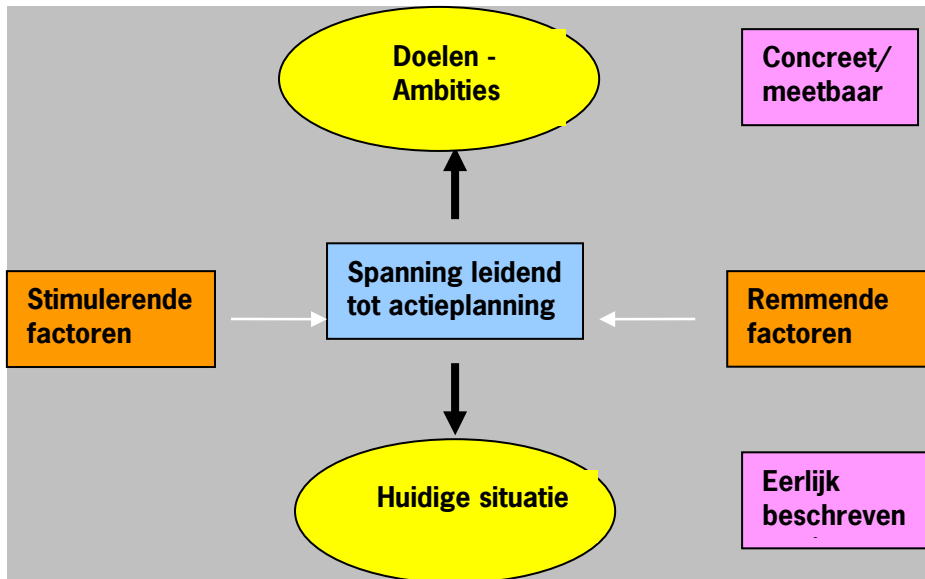
	<i>People</i>	<i>Planet</i>	<i>Profit</i>
Hier (in 2020)			
Elders (in 2020)			

Model van Creatieve Spanning

In de sectordialogen is ook gebruik gemaakt van het model 'Creatieve Spanning' (Fritz, 1989). Het concept 'creatieve spanning' is ontwikkeld in de context van organisatieontwikkeling en 'business development' om organisaties op creatieve wijze om te kunnen laten aan met de complexe en dynamische wereld waarin zij zich staande moeten houden. 'Creatieve spanning' ontstaat door het bewustzijn van het verschil tussen een ambitie en de huidige situatie (zie figuur 2). Deze 'spanning' kan omgezet worden in beweging als er een goede balans wordt gevonden tussen een realistische en haalbare ambitie en een eerlijk en objectief inzicht in de huidige realiteit. Uiteindelijk leidt de 'spanning' tot het formuleren van acties en stappen die voor alle partijen gewenst en helder zijn.

Het concept 'creatieve spanning' is erop gericht mensen gezamenlijk in beweging te krijgen richting een gezamenlijk gesteld doel. Om spanning te ontwikkelen binnen de sectordialogen hebben de volgende drie vragen centraal gestaan:

- Wat zijn onze ambities voor een duurzame sector?
- Waar staan we nu?
- Hoe komen we daar waar we willen zijn? (actieplanning)
- Welke remmende en stimulerende factoren beïnvloeden de geplande acties?



Figuur 2. Beweging door creatieve spanning (Fritz, 2001)

Het concept 'creatieve spanning' is door de facilitatoren gebruikt om de sectordialogen te structureren en organiseren omdat:

- De bijbehorende terminologie en actiegerichtheid (agrarische) ondernemers aanspreekt;
- Het concept een sector kan stimuleren om in beweging te komen richting een meer duurzame landbouw.

3 Gestructureerde sectordialogen: De methodiek in detail

3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt de methodiek van de zes gestructureerde sectordialogen en die van de zevende afsluitende dialoog in detail beschreven. Er wordt ingegaan op de uitgevoerde activiteiten, de gekozen methoden en technieken, de deelnemers aan de dialogen en op de rollen van de organiserende partijen. Daar waar relevant worden de gemaakte keuzes beargumenteerd op basis van de principes en uitgangspunten van de gehanteerde dialoogmethodiek. In de beschrijving worden de voorbereiding van de dialogen (3.2), de uitvoering (3.3), en de rapportage en terugkoppeling (3.4) onderscheiden. De methodiek van de afsluitende dialoog wordt beschreven in (3.5). Paragraaf 3.6 beschrijft de methodiek die gehanteerd om te komen van de ruwe resultaten uit de dialogen naar de informatie zoals te lezen in het rapport 'Dialogen over verduurzaming van de Nederlandse landbouw' (Borgstein *et al.*, 2007).

De eerste zes dialogen voor de landbouwsectoren: varkenshouderij, melkveehouderij en pluimveehouderij, glastuinbouw, akkerbouw en opengrondstuinbouw hebben een vergelijkbare aanpak gehad. Hoewel de eerste dialoog 'varkenshouderij' wel een iets andere opzet had dan de vijf die er na volgden. Uit deze de eerste gestructureerde sectordialoog zijn lessen getrokken die geleid hebben tot een aanpassing van de aanpak voor de overige vijf 'sectordialogen'. Deze lessen worden in de beschrijving expliciet genoemd. De kleine aanpassingen die in de loop van de tijd zijn ingevoerd op basis van voortschrijdende inzichten worden ook expliciet gemaakt. De laatste, de zevende, dialoog, heeft een duidelijk ander karakter gehad. Deze dialoog oversteeg de sectordiscussies en heeft geresulteerd in het bediscussiëren van een drietal thema's dat voor alle sectoren relevant was.

De dialogen zijn georganiseerd en gefaciliteerd door procesbegeleiders van het toenmalige WING proces consultancy, Wageningen UR en het Instituut Voor Milieuvraagstukken (IVM). Iedere dialoog had een 'trekkende' facilitator en een co-facilitator. Tabel 2 geeft aan voor welke dialoog welk instituut 'trekker' was en welk instituut de rol van co-facilitator op zich heeft genomen. Het team van facilitatoren is gedurende het hele traject van de zeven sectordialogen niet veranderd. Echter in zevende dialoog is een externe expert met affiniteit met en kennis over de landbouwsector gevraagd om als gespreksleider op te treden.

Tabel 2: Trekkende partij en co-facilitator per (sector)dialoog

(Sector)dialoog	Datum (sector)dialoog	Trekker	Co facilitator(en)
Varkenshouderij	19 april, 2006	IVM	WING/ LEI
Akkerbouw	10 mei , 2006	WING	IVM/LEI
glastuinbouw,	16 mei, 2006	WING	IVM/LEI
Melkveehouderij	30 mei, 2006	IVM	WING/LEI
Pluimveehouderij	13 juni, 2006	WING	IVM/LEI
Opengrondstuinbouw	27 juni, 2006	IVM	WING/LEI
Zevende dialoog	21 nov., 2006	LEI /Ratenau instituut	IVM/WING

De precieze rol van de trekkende partij (facilitator) en de co-facilitator(en) wordt duidelijk gemaakt in paragrafen 3.2 toe en met 3.4. Tijdens de gestructureerde sectordialogen zijn de plenaire sessies in detail genotuleerd. Om de mogelijkheid tot vergelijken van de resultaten tussen de sectordialogen te vergroten, zijn de notulen steeds door dezelfde persoon gemaakt.

3.2 Voorbereiding

De voorbereiding van de eerste zes dialogen voor de verschillende sectoren kende een vijftal activiteiten:

- Een eerste gesprek tussen de facilitator van de dialoog en de LEI sectordeskundige
- Maken van een 'fact sheet' door de LEI sectordeskundige
- Interviews met sleutelpersonen uit de sector
- Uitnodigen van deelnemers
- Maken van een draaiboek en posters

Eerste gesprek tussen de facilitator van de dialoog en de LEI sectordeskundige

Voor de zes dialogen die voor de verschillende sectoren zijn georganiseerd is een gesprek met een sectordeskundige van het LEI steeds de eerste stap geweest die de trekkende partij ofwel facilitator van de dialoog ondernam. De LEI sectordeskundige was iemand met kennis van zaken over wat er in de sector speelde. Ook beschikte de LEI sectordeskundige over een breed netwerk welke als start diende voor het uitnodigen van deelnemers voor de dialoog. De LEI sectordeskundigen waren geïdentificeerd en benaderd door de eerste projectleider van het project². Het eerste gesprek met de sectordeskundige had als doel een eerste beeld te krijgen van:

- De belangrijkste stakeholders in de sector
- De 'facts & figures', 'issues' en trends
- De informanten die in de voorbereiding geïnterviewd zouden kunnen worden
- De (potentiële) deelnemers van de dialoog.

Het maken van een 'fact sheet' door de LEI sectordeskundige

Na het gesprek stelde de LEI sectordeskundige een eerste deelnemerslijst op en maakte een zogenaamde 'fact sheet' met daarin informatie over aspecten van de sector zoals: stakeholders (rollen en belangen), knelpunten, uitdagingen, issues en trends. Bijlage 1 geeft het format weer die door de sectordeskundigen zijn gebruikt voor het ontwikkelen van een 'fact sheet'. De 'fact sheet' werd besproken met de facilitator die deze informatie gebruikte ter voorbereiding van de interviews met sleutelpersonen uit de sector en voor het maken van posters die gebruikt werden tijdens de dialoog.

Box 1: Variatie in vorm van de 'fact sheets'

Ondanks het aangeleverde format was er nogal wat verschil in de wijze waarop de 'fact sheet' werd aangeleverd. Sommige sectordeskundigen leverden 2-3 A4tjes aan met informatie over de thema's die in het format waren genoemd. 'Fact sheets' in deze vorm bevatten duidelijk de mening van de sectordeskundigen. Andere sectordeskundigen namen het format iets losser en leverden afzonderlijke stukjes tekst aan, kranten knipsels met beelden en artikelen uit tijdschriften. Op deze wijze was de mening van de sectordeskundigen minder prominent aanwezig. In de voorbereiding van de dialogen was het nuttig om de informatie uit kranten en tijdschriften te gebruiken voor het prikkelen van de discussie.

² Het project *Dialogen Duurzame Landbouw* heeft twee projectleiders gehad. In 2006 heeft de eerste projectleider zijn taken overgedaan aan de nieuwe projectleider

Interviews met sleutelpersonen uit de sector

Als voorbereiding van iedere dialoog heeft de facilitator van de dialoog met 3-4 sleutelpersonen gesproken. Het doel van deze gesprekken was om het projectteam inzicht te geven in de onderwerpen die deze sleutelpersonen belangrijk vonden en in hun opvattingen over de stand van zaken in, en ambities voor, de betreffende sector. Deze inzichten konden het projectteam vervolgens helpen de dialoogbijeenkomst voor te bereiden en potentiële deelnemers aan de dialoog te identificeren.

Deze sleutelfiguren betroffen meestal:

- Agrarische ondernemers
- LTO (Noord/Zuid)
- Eén andere maatschappelijke organisatie bijvoorbeeld de Dierenbescherming
- De retail of een andere private onderneming

In het gesprek met de sleutelfiguren kwamen de zelfde onderwerpen naar voren als genoemd in de 'fact sheet'. In de gesprekken met de informanten werd ook de deelnemerslijst voor de dialoog besproken en aangevuld. Tevens werd de methodiek van de sectordialoog gecheckt. Tijdens het gesprek probeerde de facilitator de sleutelpersonen geïnteresseerd te maken voor de dialoog, zodat zij op hun beurt weer andere betrokkenen zouden informeren en interesseren. Er werden ruwe verslagen gemaakt van deze gesprekken. Interessante uitspraken van de sleutelpersonen zijn op posters gezet. Box 2 geeft een aantal voorbeelden van uitspraken die gebruikt zijn tijdens de sectordialoog 'glastuinbouw'. Deze posters met uitspraken zijn gebruikt om de gedachten van de deelnemers aan deze sectordialoog te prikkelen. In de tijdens de dialoog gevormde subgroepen is tijdens het gesprek specifiek naar de posters verwezen en is de inhoud ervan gebruikt om bijvoorbeeld bepaalde uitspraken in een ander licht te laten zien.

Box 2: Voorbeelden van uitspraken van informanten uit de glastuinbouw die gebruikt zijn ter prikkeling van de discussie tijdens de dialoog glastuinbouw

- In de groenteteelt wordt nog maar 10-15% van de gewasbeschermingsmiddelen gebruikt van wat het was
- In de sierteelt moeten nog stappen worden genomen als het gaat om vermindering van het gebruik van gewasbeschermingsmiddelen gebruikt
- Op mijn bedrijf wordt 100% van de meststoffen gerecycled, maar dat gebeurt niet door iedereen
- Rozen: Over 5 jaar wordt 100% van de gewasbeschermingsstoffen en meststoffen gerecycled. We hebben technieken nodig om Cl en Na er uit te halen (koolstoffilters?).
- Vanuit een Europees perspectief hebben de Nederlandse groenten de laagste residuen
- De arbeidsmonitor laat zien dat het werken in de glastuinbouw schoner, veiliger en lichter is geworden.
- De taak voor de glastuinbouw voor de toekomst is om producten te leveren van hoge kwaliteit, te produceren voor een Europese niche markt en MVO geproduceerd.
- De toekomst: het productiesysteem is een gesloten systeem: geen lichtemissie, gesloten watersysteem en een gesloten kassysteem.
- Over 5 jaar wordt 80% van het licht afgeschermd

Uitnodigen van deelnemers en het zoeken naar een geschikte locatie

De eerste lijst van genodigden voor een sectordialoog werd ontwikkeld door de LEI sectordeskundige. Deze lijst werd later aangevuld door het projectteam op basis van de gesprekken met sleutelpersonen. In de loop van het project werden ook andere experts gevraagd om de lijst van genodigden aan te vullen en werd gebruik gemaakt van het Internet als bron van informatie.

Als criteria voor het identificeren van potentiële deelnemers zijn gebruikt:

- Het beschikken over relevante formele - en/ of ervaringskennis relevant voor de sector;
- Een 'goede mix' tussen de agrarische ondernemers, andere bedrijven, maatschappelijke organisaties, overheden en kennisinstellingen. In de dialoog werd in drie subgroepen gepraat. Bij het uitnodigen van de deelnemers is getracht om in iedere subgroep 2-3 agrarische ondernemers deel te laten nemen, één andere private ondernemer, één beleidsmaker, twee personen van twee verschillende maatschappelijke organisaties, één persoon van een kennisinstelling en één persoon van de retail;
- Kritische houding met aanjaagfunctie. Voor iedere sectordialoog is getracht om 1-2 personen uit te nodigen die bekend staan om hun vermogen om in de verre toekomst te kunnen kijken en om mensen te kunnen prikkelen in hun gedachten.

Alle potentiële deelnemers die genoemd waren door de LEI sectordeskundige en de sleutelpersonen kregen 4 tot 5 weken vóór dat de sectordialoog plaats zou vinden een uitnodiging gestuurd. Alleen in het geval van de eerste gestructureerde sectordialoog 'varkenshouderij' werden de uitnodigingen zo'n 3 weken van te voren verstuurd vanwege de zeer korte voorbereidingstijd die voor deze bijeenkomst beschikbaar was. Aan de uitnodigingsbrief werd het voorlopige programma, een routebeschrijving en een lijst met genodigden toegevoegd. De uitnodigingsbrief was ondertekend door de Programmaleider Milieuplanbureaufunctie, Wettelijke Onderzoekstaken Natuur en Milieu. De betrokkenheid van de LEI sectordeskundige werd expliciet vermeld in de brief (zie bijlage 3 voor een voorbeeld van een uitnodigingsbrief 'sectordialoog Melkveehouderij').

Voor de eerste twee dialogen werden alle personen op de lijst met genodigden gebeld om te vernemen of de persoon in kwestie interesse had om deel te nemen aan de sectordialoog. De meeste van de personen op deze lijst zijn gebeld door het secretariaat van (het toenmalige) WING proces consultancy. Sommige personen, van wie het heel belangrijk werd gevonden dat zij aanwezig zouden zijn op de sectordialoog, zijn gebeld door de sectordeskundigen.

Na de eerste twee sectordialogen en steeds maar langer wordende potentiële deelnemerslijsten is de belstrategie veranderd. In de uitnodigingsbrief werd de vraag gesteld aan de deelnemers om zichzelf aan- of af te melden voor de sectordialoog. Echter, in de praktijk werd de helft van de personen op de lijst met genodigden toch nog nagebeld. Het bleek dat het persoonlijke contact toch net iets extra's bood waardoor mensen relatief gemakkelijker besloten om deel te nemen aan de dialoog. Bijlage 4 geeft een voorbeeld van de deelnemerslijst voor de dialoog 'Glastuinbouw'.

Het secretariaat van het toenmalige WING proces consultancy was ook verantwoordelijk voor het zoeken van een geschikte locatie in de vorm van een grote plenaire zaal met een vrije wand van zo'n 15 m² en 3 subzalen voor 10-15 mensen. De locatie diende vrij centraal te liggen en 'acceptabel' te zijn voor de betrokkenen uit de sector. Het secretariaat probeerde telkens een locatie te vinden die zo goed mogelijk aansloot bij de activiteiten en belevingswereld van de sector. In de praktijk bleek het niet mee te vallen om een goede locatie te vinden. Met name een vrije wand van 15 m² zonder lampen en schilderijen en geschikt voor de 'stillewandmethode' (zie par. 3.3) bleek vaak een knelpunt.

Draaiboek sectordialoog, guidelines voor de facilitatie van subgroepen en het maken van de posters

Ter voorbereiding van de sectordialogen is voor iedere gestructureerde sectordialoog door de trekkende facilitator een *draaiboek* gemaakt. Het draaiboek gaf in detail aan 'wat' er op 'welk moment' zou plaatsvinden met 'welke middelen' en 'wie' daar voor verantwoordelijk was. Bijlage 5 geeft een voorbeeld van een draaiboek van de sectordialoog 'Akkerbouw'. Dit draaiboek werd besproken met de co-facilitatoren zodat zij op dezelfde lijn konden komen als

de facilitator van de dialoog en precies zouden weten wie wat wanneer hoe zou uitvoeren tijdens de dialoog. De bespreking van het draaiboek met de co-facilitatoren leidde tot een 2^e versie van het draaiboek.

Als voorbereiding van de derde sectordialoog heeft de trekkende facilitator *guidelines* gemaakt voor de *co-facilitatoren* als handvat voor het faciliteren van het gesprek in de drie subgroepen. Deze guidelines waren erop gericht om de 'creatieve spanning' in de subgroepen te bevorderen en zijn vervolgens ook in de later georganiseerde sectordialogen gebruikt. De guidelines hebben ertoe geleid dat de facilitatoren volgens eenzelfde format hebben gewerkt. Dit neemt echter niet weg dat iedere facilitator zijn/haar eigen stijl heeft en op zijn/haar eigen manier invulling geeft aan de guidelines en de gehanteerde methode. Bijlage 6 geeft de guidelines voor de co-facilitatoren weer.

De facilitator van de dialoog liet *posters* (A0 formaat) maken met uitspraken van sleutelpersonen die tijdens de dialoog gebruikt zouden worden om te prikkelen. Ook werden de 'facts' en 'figures' uit de 'fact sheet' van de LEI sectordeskundige op posters gezet.

Tussen het eerste gesprek met de sectordeskundige en de uitvoering van de dialoogbijeenkomst zat een periode van ongeveer 8 weken.

3.3 Uitvoering van de gestructureerde sectordialogen

Afhankelijk van de voorkeur van de sectorpartijen vond de gestructureerde sectordialoog ofwel 's morgens, 's middag of in de vroege avond plaats. Voor de beschrijving van de uitvoering van de dialoog volgen we het programma. Voor een voorbeeld van een programma zie bijlage 5. Voor elke dialoog was één facilitator en waren twee co-facilitatoren beschikbaar. Ook de LEI sectordeskundige was als inspirator aanwezig tijdens de dialoog. De sectordeskundige had ook een rol in de afsluitende sessie van de dialoog waarin hij reflecteerde over het proces en de resultaten ervan.

De eerste sectordialoog 'varkenshouderij' heeft een wat andere opzet gehad dan de sectordialogen die later georganiseerd zijn. Deze eerste dialoog heeft in feite gefungeerd als een testcase waar lessen uit zijn getrokken voor het vervolg. Deze lessen worden in box 4 toegelicht. Echter om deze lessen beter te kunnen plaatsen worden eerst de uitvoeringsactiviteiten, zoals die in het gros van de sectordialogen zijn uitgevoerd, beschreven.

Opening sectordialoog

Als officiële directe opdrachtgever van het project Dialogen Duurzame Landbouw, werd de dialoog geopend door een vertegenwoordiger namens het Milieu- en Natuurplanbureau. In deze openingsessie werden 'het waarom' van de sectordialoog en de doelen ervan toegelicht. Ook werd verteld wat er met de resultaten van de sectordialoog zou gaan gebeuren.

Kennismaking

In de kennismaking van de eerste drie sectordialogen zijn de deelnemers gevraagd om hun *persoonlijke (professionele) ambities voor 2020* naar voren te brengen. De geformuleerde ambities werden door de facilitator op een flap geschreven. Dit vergde tijd, maar het zorgde er wel voor dat de deelnemers zich serieus genomen voelden

Na de eerste drie sectordialogen kreeg de kennismaking een andere focus. Het werd de projectgroep Dialogen Duurzame Landbouw namelijk steeds duidelijker dat de sectordialogen voor LNV een *monitoringsfunctie* hadden waardoor in de dialoog géén extra nadruk meer

kwam te liggen op de ambities. Vanaf de derde sectordialoog werd 'het inzicht verkrijgen in de ambities' niet meer 'het doel' maar 'het middel om te kunnen monitoren'. Als gevolg hiervan werd vanaf de vierde sectordialoog in de kennismaking de vraag gesteld "noem één punt waarvan u zegt: "Ik vind het persoonlijk van cruciaal belang dat er in de rapportage van minister Veerman aan de kamer het volgende staat...."

De kennismaking bood ook ruimte aan deelnemers om, bij wie iets hoog zat, dit direct te kunnen uiten. Zo werd een aantal keren door agrarische ondernemers vermeld dat zij het niet juist vonden dat zij op eigen kosten deelnamen aan de dialoog. Het uiten van dit soort ergernissen klaarde de lucht op en speelde daarna in het gesprek nauwelijks meer een rol.

Welke ambities ziet u voor een duurzame sector in 2020? (Stillewandmethode)

De plenaire stillewanddiscussie die volgde op de kennismaking maakte een omschakeling mogelijk van het praten over persoonlijke ambities naar een gesprek over de ambities voor de sector. Om de ambities voor een duurzame sector voor 2020 in beeld te krijgen is gekozen voor de *stillewandmethode*. Deze methode stimuleert het uiten van iedere deelnemer en vormde een concrete invulling van het uitgangspunt dat in de dialoogbijeenkomst ruimte moest zijn voor diversiteit en voor een gelijkwaardige inbreng van alle deelnemers. Een wand van ongeveer 2 m. hoog en 6 m. lang was beplakt met grote witte vellen waarop de duurzaamheidsmatrix (zie 2.2) was geschreven. Aan de rechterzijde van de wand werd extra ruimte overgelaten om eventueel een 4^e of 5^e dimensie van duurzaamheid toe te voegen als dimensie van duurzaamheid. In het midden van de matrix was een A4tje geplakt met hierop geschreven 'ambities voor een duurzame sector in 2020 (zie foto).



Foto:
Stille wand

Vervolgens verliep het gebruik van de stillewandmethode als volgt:

- Stap 1: Toelichting van de facilitator op de methode;
- Stap 2: Individueel werden de ambities met een stift in de matrix geplaatst, waarbij rekening werd gehouden met de dimensies 'hier en later' en met de 3P's. Tijdens dit schrijven (10 minuten) mocht niet gesproken worden. Wel werden de deelnemers uitgedaagd om met elkaar te communiceren via het geschreven woord. De facilitator (en co-facilitatoren) schreven soms vragen op de wand die vervolgens door deelnemers schriftelijk beantwoord werden op de stille wand;

Stap 3: Vervolgens werd een mondelinge discussie gestart rondom de vragen: 'Waar wil u meer over weten? Wat valt op? Wat ontbreekt er?'

Stap 4: Per duurzaamheidsdimensie oftewel per P, werd gekeken of er op basis van de opgeschreven ambities, één overkoepelende of kernambitie kon worden geformuleerd waar de deelnemers in subgroepen verder over gesproken kon worden (zie box 3 voor een voorbeeld van de drie kernambities die voor de 3P's zijn geformuleerd in het geval van de sectordialoog 'Opengrondstuinbouw'. Deze kernambities zijn later uitgewerkt in drie subgroepen. Criteria op basis waarvan de overkoepelende thema's voor de subgroepen zijn geformuleerd zijn:

- Er is gezocht naar één overkoepelend thema voor elk van de 3 P's
- Er is gezocht naar onderwerpen waar de groep voeling mee had en waar dus energie opzat. De reacties van de deelnemers op de resultaten van de stillewand gaven een indicatie welke thema's de deelnemers interessant vonden om verder uit te diepen.

Box 3: Sectordialoog Opengrondstuinbouw 'voorbeelden van drie kernambities'

Op basis van de resultaten van de stille wand hebben de deelnemers aan de sectordialoog over duurzame opengrondstuinbouw de volgende drie kernambities geïdentificeerd:

- (1) Waardevol voor de samenleving (*people*)
- (2) Schoon en veilig (*planet*)
- (3) Recht op ondernemen (*profit*)

Het plenaire gedeelte werd in detail genotuleerd.

De hiervoor beschreven programmaonderdelen tot aan de pauze hebben op deze manier plaatsgevonden in de sectordialogen 2 t/m 6. Zoals eerder vermeld is in de eerste sectordialoog 'Varkenshouderij' een iets andere methodiek gebruikt. Het verschil in methodiek zit vooral in het eerste deel van het programma (zie box 4).

Box 4: -De sectordialoog 'Varkenshouderij': Een eerste ervaring

De sectordialoog 'varkenshouderij' was de eerst uitgevoerde sectordialoog en heeft daarmee gefungeerd als testcase. Op basis van deze eerste bijeenkomst zijn conclusies getrokken voor de sectordialogen die daarna georganiseerd zijn.

De voorbereidingstijd voor de sectordialoog varkenshouderij was relatief erg kort. De sectordeskundige van het LEI voelde zich enigszins overrompeld door de vraag om als sectordeskundige op te treden in de sectordialoog. Gezien het netwerk van de LEI sectordeskundige en zijn positie hierin was het voor de projectgroep belangrijk om de sectordeskundige geïnteresseerd te krijgen. De sectordeskundige had duidelijke ideeën over 'hoe de sectordialoog 'varkenshouderij' te organiseren en hoe niet'. Zijn ideeën over de aanpak zijn voor een groot deel overgenomen en uiteindelijk is in de sectordialoog 'Varkenshouderij' de volgende aangepaste methodiek gehanteerd:

- Opening
- Introductie door 4 sleutelfiguren uit de sector over hun visie op een duurzame varkenshouderij
- Ambities van de deelnemers voor een duurzame varkenshouderij (stillewandmethode) met als uitgangspunt de ambities van de sleutelfiguren op de wand
- Gesprek in drie subgroepen rond om drie centrale ambities (zonder cijfermatige beoordeling van de huidige situatie voor wat betreft de duurzaamheid ervan)
- Synthese en afsluiting

Een evaluatie tussen de (co-)facilitatoren onderling en reflectie met de begeleidingscommissie leidde tot de conclusie dat de gehanteerde methodiek onvoldoende de karakteristieken van een dialoog had. De conclusie die werd getrokken was dat een introductie van sleutelfiguren gecombineerd met het feit dat hun ambities als eerste op de stille wand zijn gezet, te veel de toon gezet hebben van het gesprek tussen de sectorpartijen erná. Op deze wijze hebben de sleutelfiguren de inhoud van de sectordialoog gestuurd, wat niet in de lijn lag met de uitgangspunten van de (co-)facilitatoren voor het faciliteren van een dialoog. In de sectordialogen die volgden is dan ook geen gebruik meer gemaakt van inleidingen door informanten.

Ook bleek tijdens de sectordialoog 'varkenshouderij' dat het moeilijk was om in termen van 'ambities' te praten. Sommige deelnemers 'spraken' meer in termen van instrumenten of middelen, zoals de wens om meer experimenteer ruimte of om aangepaste wet en regelgeving, dan over daadwerkelijke ambities. In de sectordialogen die nadien zijn georganiseerd is dan ook in het midden van de matrix op de wand een A4tje geplakt met hierop geschreven 'ambities voor een duurzame sector in 2020'. Op deze wijze werd gestimuleerd om het gesprek te richten op ambities.

Pauze

Tijdens de pauze bogen de leden van het projectteam en de sectordeskundige zich over de resultaten van de stille wand en destilleerden hier drie kernambities uit. Deze kernambities werden na de pauze voorgesteld aan de deelnemers om verder uit te werken in subgroepen.

Welke ambities ziet u voor een duurzame sector in 2020 en waar staat 'de sector' nu?

In drie subgroepen zijn de geformuleerde kernambities uitgewerkt (zie foto). De groepen werden gevormd op basis van interesse, maar wel zo heterogeen mogelijk. Iedere groep werkte ongeveer 1,5 uur aan één van de aan de 3P's gerelateerde kernambities.



*Foto:
Subgroep-
discussie*

Het gesprek in de subgroepen volgde onderstaande vragen die gebaseerd waren op het model 'creatieve spanning'(zie 2.4):

- Kunt u de al geformuleerde kernambitie verder aanscherpen en/of concretiseren?
- Wat doet u in uw dagelijkse praktijk in relatie tot de gestelde ambitie van een duurzame sector?

- Waar staat 'de sector' nu in het licht van de gestelde ambities? (Geef u oordeel in de vorm van een cijfer)
- Welke trends, stimulerende factoren en/of knelpunten spelen er een rol in het wel of niet realiseren van de gestelde ambities?
- Welke acties dienen ondernomen te worden om de gestelde ambities te realiseren?

Echter vóórdat deze vragen aan bod kwamen, probeerde de discussieleider de 'mind set' van de deelnemers richting 2020 te brengen door een brainstorming te faciliteren rondom vragen als: Wat eten wij in 2020? Waar kopen we ons voedsel in 2020? Hoe recreëren wij in 2020? Hoe wonen we in 2020? Wat vinden we belangrijk in 2020? Waar wordt ons voedsel geproduceerd in 2020? Hoe ziet de Nederlandse landbouw er uit in 2020? Etc.

Iedere groep had zijn eigen procesbegeleider. De procesbegeleider faciliteerde de discussie aan de hand van voorgenoemde vragen en schreef de resultaten van het gesprek op flappen. Ook hingen er posters met prikkelende uitspraken van sleutelfiguren waarmee in de voorbereiding was gesproken aan de muur én posters met relevante informatie uit de monitor 'Duurzame Landbouw in Beeld'. Deze informatie werd gebruikt door de procesbegeleider om het gesprek te stimuleren. De LEI sectordeskundige had een vrije rol gedurende de gesprekken in de subgroepen en stimuleerde de gesprekken door bijvoorbeeld de laatste inzichten uit het onderzoek in te brengen.

In de eerste drie dialogen lag het accent vooral op het aanscherpen en concretiseren van de ambitie voor de sector. Naarmate het de projectgroep duidelijker werd dat de sectordialogen vooral een *monitorings*functie hadden, werd meer aandacht geschonken aan de vraag 'waar staat de 'sector' nu in het licht van de gestelde ambities?'. In sommige subgroepen is de huidige situatie in relatie tot de gestelde ambities ook beoordeeld in de vorm van een cijfer op een schaal van 1-10. Het geven van een cijfer is echter niet consequent uitgevoerd in iedere sectordialoog en/of in iedere subgroep. Soms door gebrek aan tijd, maar ook omdat sommige subgroepenleden niet wilden komen tot één cijfer. In dit laatste geval kon het gebeuren dat iedere deelnemer zijn/haar eigen cijfer gaf of helemaal géén cijfer.

In de groepsgesprekken werden ervaring, ideeën en informatie over en weer uitgewisseld. Er werd naar elkaar geluisterd en op sommige momenten namen de deelnemers elkaars ideeën op om gezamenlijk verder te komen. Ook werd er naar 'het waarom' achter iemands idee of mening gevraagd. Onderhandelingen vonden niet of nauwelijks plaats. Dit kwam waarschijnlijk omdat het niet nodig was om tot compromissen te komen. Het gesprek in de subgroepen verliep over het algemeen heel geanimeerd.

Lunch – diner

Behalve in het geval van de eerste gestructureerde sectordialoog, is tijdens de andere sectordialogen bewust een lunch of diner ingepland nadat de gesprekken in de subgroepen hadden plaatsgevonden. Tijdens de lunch of het diner werden deze gesprekken voortgezet en kon het netwerken (verder)plaatsvinden.

Welke ambities ziet u voor een duurzame glastuinbouw in 2020 en waar staat 'de sector' nu?

Na de lunch of het diner werden de resultaten van de gevoerde gesprekken plenair uitgewisseld. Na de eerste twee dialogen besloten de facilitatoren om niet meer aan de deelnemers te vragen de presentatie van de resultaten uit te voeren maar om deze taak steeds zelf op te pakken. Zij maakten in hun presentaties gebruik van dezelfde structuur, waardoor het eenvoudiger werd om een vergelijking te maken tussen de resultaten van de drie subgroepen binnen één en de zelfde sector. De vragen die gesteld werden door de deelnemers naar aanleiding van de presentaties en de discussie die hierdoor ontstond werden in detail genotuleerd.

Reflectie -synthese

Als synthese en afsluiting van iedere sectordialoog werden de deelnemers uitgenodigd om een reactie te geven over de resultaten van de dialoog, inclusief de LEI sectordeskundige. In de synthese werd er gezocht naar ambities en vraagstukken die niet binnen de drie duurzaamheidsdimensies: *people*, *planet* of *profit* vielen, maar juist op het grensvlakken van twee of drie P's lagen. Verder werd er gekeken of er punten waren die niet in de dialoog aan de orde waren gekomen, maar wel belangrijk werden gevonden. Ook dit plenaire gedeelte werd in detail genotuleerd

Box 5: Moeilijk om de aandacht vast te houden tijdens de synthese

Vanuit een facilitatie perspectief bleek het moeilijk om de interesse van de deelnemers vast te houden. Het leek alsof de deelnemers het hoogtepunt, namelijk het gesprek in de subgroepen rondom een specifieke ambitie, achter de rug hadden. Op een gegeven moment hebben de facilitatoren wat gespeeld met de opstelling van de zaal waardoor de deelnemers dichter op de eindresultaten zaten. Deze nieuwe opstelling had op zich een positief effect op de motivatie van de deelnemers, maar het bleef 'trekken'.

Afsluiting met borrel

De sectordialoog werd officieel afgesloten door de persoon van het MNP die de bijeenkomst ook had geopend. Opvallende zaken werden nog eens benoemd en het vervolg en gebruik van de resultaten van de dialoog werden nogmaals toegelicht. De deelnemers werden uitgenodigd voor een borrel, waar in de praktijk weinig gebruik van werd gemaakt. Ook de afsluiting werd in detail genotuleerd

3.4 Verslaglegging, terugkoppeling en evaluatie van de sectordialoog

Verslaglegging

Van iedere sectordialoog is een uitgebreid verslag gemaakt waarin de (proces)resultaten van alle programma-elementen in detail zijn beschreven. De basis van dit verslag werd gevormd door de notulen die gemaakt zijn van de plenaire sessies gedurende de dialoog en het verslag van de subgroepdiscussies. Na afloop van iedere gestructureerde sectordialoog maakten de procesbegeleiders van de subgroepdiscussies een verslag van het gevoerde gesprek. Als 'format' voor dit verslag werd het 'frame' van de 'creatieve spanning' gebruikt (zie figuur 2). Het verslag bevatte ook een schets van de sfeer. Het conceptverslag werd als 'hard copy' toegestuurd naar alle deelnemers van de sectordialoog, inclusief naar de procesbegeleiders, met de vraag om te reageren. In de praktijk werd er niet veel gereageerd. Per sectordialoog betroffen de reacties kleine opmerkingen m.b.t. fouten in de tekst of aanvullingen. De reacties werden verwerkt en het eindverslag werd toegestuurd naar alle deelnemers.

Interne en externe evaluatie

Aan het einde van iedere sectordialoog kregen alle deelnemers een evaluatieformulier met de vraag de bijeenkomst te beoordelen (zie bijlage 7). De dag ná elke sectordialoog, dus met de sectordialoog nog vers in het geheugen, werd de sectordialoog geëvalueerd in termen van 'wat ging goed' en 'wat kon beter' (zie bijlage 7 voor een voorbeeld). De lessen die werden getrokken werden zo veel mogelijk toegepast in een volgende dialoog. Ook werden de sectordialogen, het proces en de resultaten ervan met regelmaat bediscussieerd met de begeleidingscommissie.

3.5 De zevende dialoog

De zevende dialoog is zowel wat betreft de voorbereiding als de uitvoering anders aangepakt dan de eerste zes gestructureerde sectordialogen. Deze paragraaf beschrijft de gehanteerde methodiek van de zevende dialoog.

Het idee voor een afsluitende dialoog bestond al vanaf de start van het project 'Dialogen Duurzame Landbouw', maar de invulling en het karakter van deze dialoog werd pas duidelijk nadat een aantal sectordialogen was uitgevoerd. Na 3 tot 4 sectordialogen observeerde het projectteam dat er bepaalde thema's steeds weer terugkwamen in de sectordialogen. Zo werd in iedere sectordialoog gesproken over: 1) het (groene)onderwijs; 2) innovaties; 3) ruimtelijke ordening; en 4) de rol van de retail (en consument). Tevens bleek na een aantal sectordialogen dat het erg moeilijk was om 'retail'partijen en consumentenorganisaties uiteindelijk deel te laten nemen aan de sectordialogen. Deze observaties hebben geresulteerd in het besluit om de afsluitende dialoog te organiseren rondom drie thema's die relevant werden geacht voor alle sectoren: 1) innovatie; 2) de 'retail' als schakel tussen producent en consument en, 3) de rol van ruimtelijke ordening in de verduurzaming van de landbouw .

De hierna volgende beschrijving van de methodiek van de zevende afsluitende dialoog wordt net als in het geval van de beschrijving van de andere dialogen gebruik gemaakt van de fasen: voorbereiding, uitvoering, rapportage en evaluatie.

Voorbereiding

Voorbereidende gesprekken tussen de organisatoren van de sectordialoog en de gespreksleider

Vanwege het sectoroverstijgende en nationale karakter van de zevende dialoog is gezocht naar een externe expert als gespreksleider van de dialoog. De keuze zou gaan naar iemand die publiek zou trekken, die affiniteit heeft met en kennis heeft over verduurzaming van de landbouw en die ervaring heeft met het begeleiden van dialogen. Uiteindelijk heeft de directeur van het Rathenau Instituut de functie van gespreksleider vervuld van de zevende dialoog. Ter voorbereiding zijn er verschillende gesprekken geweest tussen de gespreksleider en de trekkende facilitator die in deze afsluitende dialoog in feite meer een organisator dan een facilitator was. Ook is de (gedelegeerd) opdrachtgever van LNV bij de voorbereiding betrokken geweest vanwege zijn inhoudelijke rol die hij zou hebben tijdens de dialoog. In de voorbereidende gesprekken is vooral gesproken over:

- De vorm van de dialoog in termen van gespreksmethoden;
- De specifieke onderwerpen die per thema aan bod zouden kunnen komen;
- Uit te nodigen deelnemers.

Voorbereidende gesprekken tussen de organisatoren van de sectordialoog en sectordeskundigen

In de afsluitende dialoog is niet specifiek gezocht naar één LEI sectordeskundige, maar is er meer informeel met collega-onderzoekers gesproken over 'issues' die aan bod zouden kunnen komen tijdens de dialoog en mogelijke deelnemers. Er is dus géén 'fact sheet' gemaakt door een deskundige zoals in de voorgaande sectordialogen wel het geval is geweest.

Interviews met sleutelpersonen uit de sector

Als voorbereiding is een zestal gesprekken gevoerd door de (co)facilitatoren met sleutelpersonen op gebied van: 'innovatie en transitie duurzame landbouw', '(financiering van) verduurzamen van de landbouw, 'de rol van de retail in het verduurzamen van de landbouw' en 'de rol van ruimtelijke ordening in het verduurzamen van de landbouw'. De gesprekken met

sleutelfiguren hebben een belangrijke rol gespeeld in het identificeren van uit te nodigen organisaties en personen, maar ook in het aangeven van mogelijke gespreksonderwerpen voor de dialoog. Prikkelende uitspraken van de sleutelpersonen zijn op poster gezet en aan de wand gehangen tijdens de dialoog ter stimulering van het gesprek. De sleutelpersonen zijn uitgenodigd om een actieve rol te spelen tijdens de dialoog.

Uitnodigen van deelnemers

De genodigden van de dialoog betroffen personen die kennis en ervaring hadden over minimaal één van de drie centrale thema's. Echter ook dienden zij het vermogen te hebben om over de verschillende landbouwsectoren heen te kunnen kijken. De namen van de genodigden zijn aangeleverd door de sleutelpersonen, door de leden van de begeleidingscommissie van het project *Dialogen Duurzame Landbouw* en door collega-onderzoekers. Elk persoon op de lijst van genodigden is persoonlijk gebeld door iemand van het projectteam om de doelen van de dialoog nader toe te lichten en achtergrondinformatie te verstrekken.

Zoeken naar een geschikte locatie

Het projectteam heeft zélf de locatie uitgekozen voor de dialoog en deze van te voren gekeurd. De grootte van de ruimte, de aanwezigheid van grote lege wanden, de centrale ligging in Nederland en de bereikbaarheid met openbaarvervoer zijn hierbij belangrijke criteria geweest.

Maken van een draaiboek

Ter voorbereiding van de zevende dialoog is door de facilitator een draaiboek gemaakt dat aangaf 'wat' er op 'welk moment' zou plaatsvinden met 'welke middelen' en 'wie' daar voor verantwoordelijk was. Dit draaiboek is besproken met de gespreksleider en de LNV opdrachtgever om rollen en taken duidelijk te krijgen.

Maken van posters

Ook deze keer zijn er posters (A0 formaat) gemaakt met uitspraken van sleutelpersonen waarmee gesproken was in de voorbereiding. Deze uitspraken werden tijdens de dialoog gebruikt om te prikkelen.

Tussen het eerste gesprek met de gespreksleider en de uitvoering van de zevende dialoog zat een periode van ongeveer 3 maanden.

Uitvoering van de zevende dialoog

De dialoog werd geopend door de gedelegeerd opdrachtgever van het ministerie van LNV en gefaciliteerd door de externe gespreksleider van het Rathenau instituut. De deelnemers zaten in twee cirkels die een binnen- en een buitenring vormden. Afhankelijk van het thema dat besproken werd, namen 8 van de in totaal 24 deelnemers, in de binnenring plaats. De sleutelpersonen, met wie in de voorbereiding gesproken was, zaten in de binnenring wanneer het over het thema ging waar zij de meeste affiniteit mee hadden. De rest van de deelnemers zat in de buitenring. De dialoog is in drie plenaire gespreksronden gevoerd. Per gespreksronde is één centraal thema aan bod gekomen. De gespreksleider startte iedere ronde door de sleutelpersonen in de binnencirkel een aantal vragen te stellen over 'toekomstbeelden', ambities' en 'hoe deze ambities gemonitord zouden kunnen worden'. Vervolgens werd het publiek gestimuleerd om aan het gesprek deel te nemen. Deze procedure is gevolgd voor alle drie de sectoroverstijgende thema's. In de afsluiting werden de deelnemers gevraagd te reageren op de bijeenkomst.

In de zevende dialoog is dus géén gebruik gemaakt van de ‘stillewandmethode’ om de ambities voor de drie thema’s te expliciteren. Er is wel over ambities en mogelijke acties gesproken. Echter, de drie stappen binnen het concept ‘creatieve spanning’: 1) wat zijn onze ‘ambities’; 2) ‘hoe is de situatie nu’; en, 3) ‘welke stappen moeten we ondernemen om onze ambities te realiseren’, zijn niet systematisch uitgewerkt. De nadruk in elke gespreksronde lag meer op de ambities en op het (wens)beeld van de landbouw op de lange termijn (2050).

Rapportage en evaluatie

Rapportage

Ook de zevende dialoog is in detail genotuleerd. Op basis van de notulen is een conceptverslag gemaakt dat naar de deelnemers is gestuurd voor een reactie. Ook hier bestonden de reacties uit kleine opmerkingen m.b.t. fouten of onduidelijkheden in de tekst. De reacties zijn verwerkt in een eindverslag dat de deelnemers ook gekregen hebben.

Evaluatie

De deelnemers hebben de dialoog geëvalueerd met behulp van het format (zie bijlage 6). Ook intern is de dialoog geëvalueerd. De uitkomsten hiervan komen terug in de reflectie in hoofdstuk 4.

3.6 Van ruwe resultaten naar eindrapport

Deze paragraaf beschrijft de methodiek zoals die gebruikt is voor het ‘vertalen’ van de ruwe resultaten uit de dialogenverslagen naar de informatie zoals weergegeven in het rapport ‘Dialogen over verduurzaming van de Nederlandse landbouw’ (Borgstein *et al.*, 2007).

De basis van de inhoud van het rapport ‘Dialogen over verduurzaming van de Nederlandse landbouw’ (Borgstein *et al.*, 2007) is gevormd door de verslagen die gemaakt zijn van alle gestructureerde sectordialogen. Deze dialoogverslagen zijn steeds door dezelfde persoon gemaakt en becommentarieerd door de (co-) facilitatoren en door de deelnemers (zie 3.3). De dialoogverslagen geven in detail de beelden, ideeën en meningen van de deelnemers weer. Aangezien het rapport van Borgstein *et al.* (2007) een synthese van de gestructureerde sectordialogen laat zien, komen niet alle ideeën, beelden en meningen terug. De auteurs van het rapport hebben een keuze gemaakt op basis van overeenkomsten, opmerkelijke verschillen en andere, voor hen, interessante uitspraken. Aangezien de gesprekken tijdens de dialoog er op gericht zijn geweest om zoveel mogelijk ideeën en meningen boven tafel te krijgen en niet om consensus te bereiken, kan het zijn dat meningen van enkelen, als zijnde bijzonder, in het eindverslag naar voren zijn gekomen.

De eindrapportage (Borgstein *et al.*, 2007) is geschreven door een onderzoeker die tijdens alle dialogen aanwezig is geweest. Hij heeft dit gedaan in samenwerking met een andere onderzoeker die niet altijd aanwezig was, maar als relatieve buitenstaander naar de resultaten van dialogen heeft gekeken. Conceptversies van de eindrapportage zijn voorgelegd aan collega-projectleden, LEI-sectordeskundigen en aan de begeleidingscommissie. Verder laat de synthese in het eindrapport de volgende elementen zien:

- Per dialoog is een overzicht gegeven van de beelden en ambities. Hiervoor zijn vooral de resultaten van de stillewanddiscussie gebruikt, inclusief de reactie van de deelnemers op deze resultaten;
- Per dialoog is vervolgens de herdefiniëren en/of concretisering van de drie kernambities zoals die in de subgroepen heeft plaatsgevonden beschreven;
- De resultaten van de subgroepsgesprekken zijn samengevat betreffende:
 - De dagelijkse praktijk in relatie tot de gestelde ambitie van een duurzame sector

- De beoordeling van de huidige situatie van de 'sector' in het licht van de gestelde ambities
 - De trends, stimulerende factoren en/of knelpunten spelen er een rol in het wel of niet realiseren van de gestelde ambities
 - De acties die ondernomen dienen te worden om de gestelde ambities te realiseren
- De voor de auteurs zijnde opvallende zaken in de gesprekresultaten worden door hen extra toegelicht;
- Vervolgens wordt er door de auteurs op de resultaten van dialoog gereflecteerd vanuit twee invalshoeken: 1) vanuit het deelnemersperspectief en 2) vanuit het perspectief van het projectteam. De reacties van de deelnemers gedurende de evaluaties zijn gebruikt voor het invullen van het eerste perspectief. Het tweede perspectief is gebaseerd op voor de auteurs opvallende punten. Zij hebben de resultaten van de dialogen met elkaar vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Ook analyseren zij een aantal afwegingsdilemma's tussen de duurzaamheidsdimensies;
 - Ten slotte formuleren de auteurs een aantal aanbevelingen. Deze aanbevelingen worden niet per sector maar juist voor overkoepelende kwesties gedaan. Er is door de auteurs gekozen om de aanbevelingen vooral te richten op de overheid en de sector zelf.

4 Gestructureerde sectordialogen: Reflectie en aanbevelingen

Dit hoofdstuk reflecteert op de gestructureerde sectordialogen die zijn gehouden voor het monitoren van de verduurzaming van de landbouw. Ook worden er in dit hoofdstuk aanbevelingen voor verbeteringen gedaan indien in de toekomst besloten wordt opnieuw gestructureerde sectordialogen te organiseren. In dit hoofdstuk wordt tevens gereflecteerd op de kwaliteit van de georganiseerde sectordialogen en op de effectiviteit van de 'gestructureerde sectordialogen' in relatie tot de destijds geformuleerde doelen. Ook worden de 'gestructureerde sectordialogen' als onderdeel van een methodiek voor het monitoren van verduurzaming van de landbouw beoordeeld.

Om de kwaliteit van de sectordialogen te beoordelen wordt eerst in 4.1 een aantal kwaliteitscriteria expliciet gemaakt. Ook worden in 4.1 nog eens de destijds door LNV geformuleerde doelen genoemd die gebruikt worden voor de beoordeling van de effectiviteit van de dialogen. In paragraaf 4.2 wordt de daadwerkelijke beoordeling gegeven van het gebruik van de gestructureerde sectordialogen met behulp van dit beoordelingskader. Tevens worden aanbevelingen gegeven voor een toekomstig gebruik van sectordialogen als methodiek voor het monitoren van de verduurzaming van de landbouw. Ook wordt in deze paragraaf ingegaan op de keuze van 'gestructureerde sectordialogen' als onderdeel van een methodiek voor het monitoren van verduurzaming van de landbouw ontwikkeling. De toegevoegde waarde van deze methodiek in vergelijking met andere monitoringsmethodieken wordt hier bediscussieerd.

4.1 Kader voor een beoordeling van de kwaliteit, effectiviteit en de toegevoegde waarde

4.1.1 Kwaliteitscriteria

Voor een reflectie op de kwaliteit van de georganiseerde sectordialogen maakt de projectgroep *Dialogen Duurzame Landbouw* gebruik van de theorie en ervaringen met de 'vierde-generatie-evaluatie' (Guba & Lincoln, 1989 in Abma, 2000). De 'vierde-generatie-evaluatie' ziet een evaluatie als een interactief proces van oordeelsvorming tussen groepen wiens belangen worden geraakt door een monitoring en/of evaluatie. Dit proces kan uitmonden in consensus, maar is ook geslaagd wanneer het persoonlijk inzicht en wederzijds begrip zijn toegenomen. Uitgangspunten hierbij zijn:

- Mensen zijn actieve betekenisgevers. Zij construeren hun werkelijkheid in interactie met elkaar en brengen daarbij uiteenlopende achtergronden en referentiekaders in het spel;
- Er is geen sprake van één werkelijk, maar van verschillende percepties van de werkelijkheid.

Deze opvattingen zijn in lijn met de in het tweede hoofdstuk beschreven uitgangspunten over participatieve monitoring en dialogen. Deze uitgangspunten hebben een belangrijke basis gevormd voor het ontwerp en de uitvoering van de sectordialogen. De vraag is nu hoe de kwaliteit van een dergelijk, op leren gebaseerd, participatief monitoringsproces beoordeeld kan worden.

Volgens Guba & Lincoln is het duidelijk dat traditioneel-wetenschappelijke criteria zoals 'validiteit' (relatie tussen bevindingen, de werkelijkheid en betrouwbaarheid) en 'betrouwbaarheid' (onafhankelijkheid van de bevindingen van de onderzoeker, tijd en onderzoeksinstrumenten) niet geschikt zijn om de kwaliteit van een 'vierde-generatie-evaluatie' te beoordelen. Dit betekent echter niet dat een evaluator of in dit geval de personen die een monitoring uitvoeren willekeurig kunnen opereren.

Om de kwaliteit van lerende of participatieve evaluatie (en monitoring) te kunnen beoordelen hebben Guba & Lincoln (1989) een alternatieve set van criteria ontwikkeld. Deze alternatieve criteria zijn aangevuld en aangepast door verschillende andere onderzoekers op het gebied van participatieve methodieken om de kwaliteit van interactieve leerprocessen te beoordelen (o.a. Pretty *et al.*, 1995). Ook de projectgroep *Dialog Duurzame Landbouw* maakt voor de beoordeling van de gehanteerde participatieve monitoringsmethodiek gebruik van alternatieve criteria (Guba & Lincoln, 1989, Kuindersma *et al.*, 2006).

Geloofwaardigheids criterium

Dit kwaliteitscriterium betreft de mate van correspondentie tussen het verslag van de onderzoeker en de perceptie van de participanten van de door hen geuite belevingen en bevindingen. Met het wegvallen van de werkelijkheid als referentiekader is waarheid en validiteit niet langer op te vatten als een correspondentie tussen bevindingen en werkelijkheid. Geloofwaardigheid van interpretaties in de ogen van betrokkenen vormt een alternatief criterium. De geloofwaardigheid van een evaluatie kan beoordeeld worden door na te gaan in hoeverre er gebruik is gemaakt van 'participant checking' waarin deelnemers worden gevraagd in hoeverre zij zich herkennen in voorlopige bevindingen en conclusies van de 'evaluatoren'. Ook 'peer checking' met behulp van gesprekken over het proces met collega's die niet bij het project zijn betrokken kan bijdragen aan de geloofwaardigheid van de gehanteerde methode. Tevens kan de geloofwaardigheid beoordeeld worden door na te gaan in hoeverre gebruik is gemaakt van triangulatie van methoden, bronnen, perspectieven en onderzoekers.

Overdraagbaarheid

Dit criterium gaat over de mate waarin de gevonden bevindingen zich ook voordoen bij andere personen, situaties en tijdstippen dan die van het onderzoek of proces in kwestie. Hoewel, 'overdraagbaarheid' is niet altijd noodzakelijk in lerende monitoring of evaluaties (Kuindersma *et al.*, 2006).

Fairness en authenticiteitscriteria

Deze criteria hebben betrekking op het toegenomen persoonlijke inzicht, op het toegenomen wederzijdse inzicht, op verschuivingen in het denken en op de toegenomen mogelijkheid om actie te ondernemen. 'Fairness' verwijst naar de kwaliteit van het proces. Deze is mede afhankelijk van de gecreëerde machtsbalans; alle belanghebbenden moeten in staat zijn gesteld om hun stem te laten horen.

Afhankelijkheid (of betrouwbaarheid)

Dit criterium verwijst naar de aannemelijkheid van methodische beslissingen en naar de transparantie over de rol van de onderzoeker.

4.1.2 Effectiviteit van de dialogen in relatie tot beoogde doelen

Naast de beoordeling van de kwaliteit van de gehanteerde monitoringsmethodiek, wordt in de reflectie ook de effectiviteit van de gestructureerde sectordialogen in relatie tot door LNV geformuleerde doelstellingen beoordeeld. In de reflectie wordt bepaald in hoeverre de zes

gestructureerde sectordialogen en de zevende dialoog deze doelen gerealiseerd hebben. Deze doelen waren:

1. Inzicht krijgen in de percepties/beelden van de betrokken partijen ten aanzien van duurzame landbouw, als input voor LNV voor haar rapportage aan de Tweede Kamer;
2. Inzicht krijgen in de overeenkomsten en verschillen in de ambities van de betrokken partijen ten aanzien van duurzame landbouw, als input voor LNV voor haar rapportage aan de Tweede Kamer;
3. Het ontwikkelen van een participatieve monitoringsmethodiek waarvan het gebruik herhaald kan worden in de tijd om uitspraken te kunnen doen over ontwikkelingen in de percepties en beelden over een meer duurzame landbouw;
4. Het stimuleren van leren over duurzame landbouw door de deelnemers aan de dialogen.

De doelen 1 en 2 waren nader gespecificeerd in termen van:

- a) De ambities van de actoren ten aanzien van een meer duurzame landbouw: Waar willen zij zijn anno 2020 staan/ wat willen zij bereikt hebben?
- b) Hoe wordt de huidige situatie ten aanzien van duurzame landbouw door de betrokken actoren beoordeeld ten opzichte van de geformuleerde ambitie, en
- c) Welke acties moeten door welke actoren worden ondernomen om de gestelde ambitie in 2020 te realiseren?

4.1.3 Toegevoegde waarde van de dialogen ten opzichte van de resultaatmonitor 'Duurzame Landbouw in Beeld'

Om de toegevoegde waarde van de gestructureerde sectordialogen voor het monitoren van de ontwikkeling naar een meer duurzame landbouw te kunnen bepalen in vergelijking met de kwantitatieve resultaatmonitor 'Duurzame Landbouw in Beeld' worden de volgende vragen bediscussieerd:

- Hebben de sectordialogen nieuwe inzichten opgeleverd m.b.t. het proces duurzame landbouw ontwikkeling die niet uit de resultaatmonitor 'Duurzame Landbouw in Beeld' (Brouwer *et al.*, 2004) naar voren zijn gekomen?
- In hoeverre hebben de dialogen nieuwe onderwerpen aan het licht gebracht die vertaald kunnen worden in nieuwe indicatoren voor de kwantitatieve resultaatmonitor Duurzame Landbouw in Beeld?

Ook wordt gekeken in hoeverre de resultaten uit 'Duurzame Landbouw in Beeld' (Brouwer *et al.*, 2004) een meerwaarde hebben gehad voor de sectordialogen.

4.2 Beoordeling van de dialogen: Kwaliteit, effectiviteit en toegevoegde waarde

Gebruikmakend van de in 4.1 genoemde kwaliteitscriteria wordt eerst de kwaliteit van de uitvoering van de 'gestructureerde sectordialogen' als onderdeel van een monitoringsmethodiek beoordeeld. In tweede instantie wordt de effectiviteit van de gestructureerde sectordialogen bediscussieerd. Ten slotte wordt de toegevoegde waarde van de gestructureerde sectordialogen in vergelijking met de kwantitatieve monitoring "Duurzame Landbouw in Beeld" bediscussieerd.

4.2.1 Kwaliteitsoordeel van de gestructureerde sectordialogen

Participant checking'

Op verschillende momenten in de voorbereiding, tijdens en na afloop van de gestructureerde sectordialogen is gebruik gemaakt van 'participant checking':

- In iedere dialoog zijn de deelnemers, inclusief de sectordeskundigen gevraagd in hoeverre zij zich konden herkennen in de resultaten van de gesprekken die in de subgroepen waren gevoerd en plenair werden uitgewisseld. Aanvullingen en aanpassingen werden doorgevoerd;
- De deelnemers werd gevraagd om het conceptverslag van de sectordialoog te bekijken en eventueel aanpassingen voor te stellen. In de praktijk werden slechts enkele keren inhoudelijke aanpassingen voorgesteld;
- In geval van de zevende dialoog zijn de verslagen van de interviews met sleutelpersonen die in de voorbereidingsfase plaats hadden gevonden aan de betreffende personen toegestuurd voor aanvulling en commentaar;
- De betrokken sectordeskundigen hebben op de door hun bijgewoonde dialogenverslagen gereageerd. Een aantal van hen heeft ook een reactie gegeven op de conceptversie van het inhoudelijke eindrapport (Borgstein *et al.*, 2007). Deze extra reactieronde heeft er mogelijk toe bijgedragen dat het 'indikken' van informatie niet heeft geleid tot het ontbreken van belangrijke sectorspecifieke zaken in de eindrapportage.

Aanbevelingen voor het kwaliteitscriterium 'Participant checking'

- Creëer mogelijkheden voor 'participant checking' zowel in voorbereiding naar sleutelpersonen en sectordeskundigen toe als in de uitvoering en de rapportage door de deelnemers;
- Vraag sectorspecialisten, de inhoudelijke synthese te becommentariëren op compleetheid en sectorspecifieke aspecten.

Triangulatie

- Met name in de voorbereiding is gebruik gemaakt van triangulatie door het gebruik van verschillende onderzoeksmethoden en bronnen. Wel dient vermeld te worden dat de sectordeskundige een sterke stempel heeft gedrukt op de keuze van de deelnemers;
- In de voorbereiding is met verschillende informanten gepraat over issues, knelpunten trends in en uitdagingen voor de sectoren én over potentiële deelnemers aan de dialogen;
- Naast het praten met informanten is in de voorbereiding gebruik gemaakt van schriftelijke bronnen en van het Internet;
- Tijdens de uitvoering van de sectordialogen is de keuze gemaakt om steeds dezelfde (co-)facilitator het gesprek voor dezelfde duurzaamheidsdimensie (3P's) in de subgroepen te laten faciliteren zodat de resultaten van de verschillende sectoren beter met elkaar te vergelijken zouden zijn. Vanuit het triangulatieperspectief is dit niet juist geweest omdat het een risico in zich heeft dat het perspectief van de procesbegeleider domineert boven dat van de deelnemers.

Aanbevelingen voor triangulatie

- Het benaderen van slechts één sectordeskundige in de voorbereiding dient vermeden te worden;
- Om te voorkomen dat de facilitatoren een te sterke invloed krijgen op de inhoud van het gesprek in de subgroepen zouden de facilitatoren een enkele keer ook het gesprek over een andere duurzaamheidsdimensie moeten begeleiden.

'Peer checking'

In de afrondingsfase van de sectordialogen is zowel informeel als meer formeel met collega's gepraat over het project. Zo is bijvoorbeeld een presentatie gehouden over de gehanteerde methodiek voor collega's van WING proces consultancy die niet bij het project betrokken waren. De kritische discussie die toen heeft plaats gevonden over de vraag in hoeverre er 'ware dialogen' zijn gefaciliteerd (zie hoofdstuk 2) en geen 'sectorgesprekken', heeft niet de uitvoering maar wel de rapportage over de gehanteerde methodiek beïnvloed.

Aanbeveling voor 'peer checking'

Houd in een begin stadium discussies met collega's om relevante aanpassingen op het vlak van de methodiek door te kunnen voeren.

Zorgvuldig omgaan met empirisch materiaal

Van de gesprekken met de LEI sectordeskundigen en de informanten zijn (ruwe) verslagen gemaakt. Ook van iedere sectordialoog is een apart verslag gemaakt. De bevindingen in dit rapport en in het rapport van Borgstein *et al.*(2007) zijn op deze verslagen gebaseerd. Deelnemers zijn niet met naam en toenaam genoemd in de verslagen. Dit heeft een nadeel bij het interpreteren en analyseren van de uitkomsten van de dialoog achteraf.

Aanbeveling voor het gebruik van empirisch materiaal

- Rapportage van interviews van sleutelpersonen en van de sectordialogen kost veel tijd, maar is belangrijk. Indien de informanten deze verslagen terugkrijgen levert dit een grotere nauwkeurigheid en meer betrokkenheid;
- In de verslaglegging van de dialoog is het belangrijk de (professionele) achtergrond van iemand met interessante uitspraken te vermelden om bepaalde uitspraken beter te kunnen plaatsen. De consequentie hiervan is dan wel dat er in iedere subgroep een notulist aanwezig is.

Overdraagbaarheid

Over de mate waarin de bevindingen zich ook voordoen bij andere personen en situaties dan die van de sectordialogen kan op dit moment gezegd worden dat de resultaten van de dialogen herkenbaar waren voor personen die niet hadden deelgenomen aan de dialogen. Het rapport 'Ontwikkeling van duurzame landbouw in cijfers en ambities; synthese duurzame landbouw' (Van Zeijts *et al.*, 2007) dat de uitkomsten van de gestructureerde sectordialogen met de resultaten van 'Duurzame Landbouw in Beeld' vergelijkt en tevens een aantal sectordeskundigen kritisch laat reflecteren op de herkenbaarheid en volledigheid van de resultaten van de dialogen, bevestigen dat de resultaten van de dialogen vooral bepaald zijn door de participanten die er aan deel hebben genomen. Een feitelijke herhaling met dezelfde uitkomsten is dan ook niet mogelijk. Nieuwe deelnemers zullen altijd een verschil in de resultaten met zich mee brengen. Echter, het lijkt niet aannemelijk dat de verschillen in uitkomsten in zo'n geval groot zullen zijn. Het syntheserapport laat zien dat de sectordeskundigen voor een aantal sectoren informatie geven die aanvullend is op wat er uit de dialogen is gekomen. Echter, van grote tegenstellingen tussen de kennis en meningen van de sectordeskundigen en de uitkomsten van de dialogen is geen sprake.

Aanbeveling voor overdraagbaarheid

Het is moeilijk om te bepalen op basis waarvan partijen en personen relevant zijn om uitgenodigd te worden voor de dialogen. Echter, om enige mate van overdraagbaarheid te garanderen is een goede mix van betrokken partijen in de monitoring cruciaal.

Fairness en authenticiteit

De meeste deelnemers hebben ervaren dat zij zich goed hebben kunnen uiten tijdens de dialogen. Dit bevestigen de scores van de deelnemersevaluatie aan het einde van de sectordialogen varieerden van 7.6 tot 8 op een schaal van 10 (zie bijlage 9). Deze goede score komt in hoge mate voort uit de keuze van de werkmethode. De keuze voor een methode zoals 'de stille wand' probeert te stimuleren dat alle deelnemers aan het woord komen. Ook het werken in kleinere groepen heeft over het algemeen de mate van "fairness" van de dialoogbijeenkomst verbeterd. Wat betreft het toegenomen inzicht, het toegenomen wederzijdse begrip en het (gezamenlijk) leren voor een meer effectief handelen in de toekomst wordt verwezen naar de volgende paragraaf.

4.2.2 Effectiviteit van de gestructureerde sectordialogen als (onderdeel van een) monitoringsmethodiek

Voor het beoordelen van de effectiviteit van de gestructureerde sectordialogen als onderdeel van een monitoringsmethodiek wordt gekeken naar de mate waarin met de zes sectordialogen en de zevende dialoog de destijds gestelde doelen bereikt zijn (zie 4.1 voor deze doelen).

Doel: Inzicht krijgen in de percepties/beelden van de betrokken partijen ten aanzien van verduurzaming van de landbouw, als input voor LNV voor haar rapportage aan de Tweede Kamer.

De gestructureerde sectordialogen hebben inderdaad inzicht opgeleverd voor percepties voor duurzame landbouw. De 'stillewandmethode' en de gespreksmethode in de subgroepen met het model 'creatieve spanning' zijn goed bruikbaar gebleken in het expliciet maken van ambities voor een duurzame sector gezien vanuit de dimensies *people, profit en planet*. Hierbij zijn de volgende opmerkingen te maken:

- Vanwege haar lossere facilitatiemethodiek heeft de zevende dialoog minder inzicht opgeleverd over ambities;
- Het was opvallend dat ondanks het internationale karakter van verschillende sectoren zoals de glastuinbouw het meer eenvoudig bleek om ambities voor de toekomst in Nederland te formuleren dan voor 'elders' in de wereld;
- Ook bleek dat de geformuleerde ambities niet altijd echt ambitieus waren. Er werd nogal eens de opmerking gemaakt dat een bepaalde gedefinieerde ambitie geen echte ambitie was omdat de sector eigenlijk al bezig is om deze ambitie te realiseren. Zoals al eerder is opgemerkt bleek het moeilijk om de deelnemers ver in de toekomst te laten denken. Uit de ervaring met scenariomethodieken (bijv. Brunt *et al.*, 2007) blijkt dat het werken met beelden i.p.v. woorden het toekomstgericht denken kan stimuleren;
- Het gesprek in de drie subgroepen rondom één specifieke kernambitie werkte goed om deze kernambitie verder te specificeren. Echter door te focussen op kernambities binnen de duurzaamheidsdimensies zijn afwegingsdilemma's tussen de P's relatief minder aan bod gekomen. Het concretiseren van de ambities bleek lastig. Sommige deelnemers leken zich niet vast te willen leggen op percentages of getallen;
- De dialoog in de subgroepen hebben ook inzicht opgeleverd over percepties t.a.v. de huidige situatie van de sectoren in termen van karakteristieken, knelpunten en uitdagingen (Borgstein *et al.*, 2007). Met name het geven van rapportcijfers door de deelnemers om de mate van duurzaamheid van de huidige situatie te waarderen heeft veel potentie om de percepties van een duurzamere landbouw expliciet te maken (zie bijlage 10). Helaas is het geven van rapportcijfers niet in elke dialoog op dezelfde wijze uitgevoerd. Soms door gebrek aan tijd, maar ook doordat de deelnemers in sommige gevallen geen cijfer wilden geven;

- De gehanteerde gespreksmethodiek in de subgroepen heeft er toe geleid dat door te beginnen met een gesprek over de ambities voor een meer duurzame landbouw, de waardering van de huidige situatie gestuurd is in de richting van deze ambities. Zo is in de deelverslagen (zie bijvoorbeeld bijlage 9) te zien dat in de beoordeling van de huidige situatie gebruik wordt gemaakt van argumenten die voortkomen uit eerder gestelde ambities. Deze sturing is moeilijk te vermijden, mocht het al wenselijk zijn. Enige focus, en dus sturing, is noodzakelijk om de motivatie van de deelnemers te behouden;
- De spanning die ontstond door het verschil tussen de percepties t.a.v. de huidige situatie en die over de toekomst hielp de deelnemers om acties te definiëren die noodzakelijk geacht werden om de gestelde ambities te realiseren (Borgstein *et al.*, 2007). Wel bleek de tijd (1,5 uur) kort om zowel de deelnemers met hun gedachten en ideeën in het jaar 2020 te krijgen en ook nog de drie stappen uit het model creatieve spanning (zie 2.4) te doorlopen. De laatste stap, het identificeren van acties om de ambities te realiseren kreeg niet altijd de aandacht die noodzakelijk was. Uit de evaluaties bleek dat verschillende deelnemers dit jammer vonden. Voor hen was het identificeren van (gezamenlijke) acties misschien wel het belangrijkste onderdeel van de dialoog. Ook dient opgemerkt te worden dat vanwege een gebrek aan geplande follow up van de dialogen het niet duidelijk is welke van de geïdentificeerde acties daadwerkelijk zijn opgepakt.

Aanbevelingen

- Er dient tijdens de sectordialogen andere facilitatietechnieken te worden ingezet om te stimuleren dat de deelnemers meer toekomstgericht gaan denken. Het gebruik van beeldmateriaal en scenariomethodieken kunnen hiervoor bruikbaar zijn;
- Het beoordelen van de huidige situatie van de sector qua duurzaamheid met behulp van cijfers dient systematisch te worden uitgevoerd;
- Om de motivatie van de deelnemers vast te houden dient voldoende tijd in het programma opgenomen te worden om acties te definiëren en uit te werken.

Doel: Inzicht krijgen in overeenkomsten en verschillen in de ambities van de betrokken partijen ten aanzien van verduurzaming van de landbouw, als input voor LNV voor haar rapportage aan de Tweede Kamer

Als afsluiting van de 'stillewanddiscussie' over de duurzaamheidsambities van de sector anno 2020 zijn de deelnemers steeds gevraagd om verschillen en overeenkomsten in de ambities expliciet te maken. Verrassende verschillen of overeenkomsten werden bediscussieerd. Per duurzaamheidsdimensie werden ambities geclusterd en vervolgens verder besproken in de subgroepengesprekken. Hierbij kan opgemerkt worden dat in deze subgroepengesprekken vooral de verschillen in percepties t.a.v. een bepaalde ambitie zijn besproken terwijl in de afsluitende plenaire discussie vooral de overeenkomsten tussen de specifieke ambities voor de 3 P's expliciet zijn gemaakt. Zo zijn de drie thema's voor de zevende dialoog naar voren gekomen. In de tussenrapportages (bijvoorbeeld bijlage 9) en de eindrapportage (Borgstein *et al.*, 2007) worden de verschillen en overeenkomsten in (specifieke) ambities nog eens extra benaderd. Hierbij dient wel opgemerkt te worden dat in de tussenrapportage geen (professionele achtergronden) van personen met bepaalde uitspraken t.a.v. ambities zijn genoemd. Verschillen en overeenkomsten in ambities kunnen daardoor moeilijker geanalyseerd worden.

Achteraf gezien is het de vraag of de indeling van kernambities per duurzaamheidsdimensie er toe heeft geleid dat er in de subgroepen de meest interessante onderwerpen zijn besproken. In een aantal dialogen bleek er een aantal afwegingskwesaties tussen de 3 P's naar boven te komen als meest interessant aspect om uit te diepen. Zo bleek het voor de meeste sectoren niet mogelijk om op het zelfde moment én voor milieu én voor dierenwelzijn én voor

profit te gaan. Er zullen dus keuzes gemaakt moeten worden. Gestructureerde sectordialogen die in de toekomst georganiseerd worden zouden dergelijke afwegingprocessen als centrale gespreksonderwerp kunnen nemen. Het dilemma van het inbrengen van een dergelijke inhoudelijke focus is dan weer wel dat er feitelijk niet meer in termen van een 'dialogoog' gesproken mag worden.

Aanbeveling

- Daar waar het gaat om relevante verschillen of overeenkomsten tussen deelnemers wat betreft hun ambities (of percepties) dient in de tussenrapportages de professionele achtergrond van de personen in kwestie te worden aangegeven zodat deze verschillen en/of overeenkomsten beter begrepen kunnen worden;
- De afweging tussen *people*, *planet* en *profit* ambities zouden meer als centrale gespreksonderwerpen naar voren moeten komen in toekomstig georganiseerde 'dialogen'.

Doel: Het stimuleren van leren over duurzame landbouw door de deelnemers aan de sectordialogen

In hoeverre hebben de sectordialogen het leren door de deelnemers over duurzame landbouw gestimuleerd? Om deze vraag te beantwoorden wordt gekeken naar: 'het uitwisselen van informatie en ervaringen tussen de deelnemers', 'het creëren van een beter (onderling) begrip', 'het leren op individueel en collectief niveau' en naar 'de lerende deelnemers zelf'. In de subgroepen is een begin gemaakt met het uitwisselen van ervaringen, ideeën en meningen. Er heerste een open en prettige sfeer tijdens het gesprek. De deelnemers luisterden actief naar elkaar en stelden vragen om er achter te komen wat de persoon in kwestie precies bedoelde. Ook hield men elkaar soms een spiegel voor. Dit heeft zeker tot een beter wederzijds begrip geleid. De deelnemers waren het niet altijd met elkaar eens. Maar omdat het niet de bedoeling was van de dialogen om tot compromissen te komen werd die diversiteit in meningen niet als bedreigend of 'verkeerd' ervaren. Wel dient opgemerkt te worden dat een sessie van 1,5 uur te kort is voor het bevragen van elkaars onderliggende doelstellingen, waarden en normen, wat juist zo kenmerkend is voor een dialoog (zie hoofdstuk 2). Elkaar echte kritische vragen stellen heeft dan ook slechts in een enkel geval plaatsgevonden zoals in de pluimveehouderijdialoog waar hevig over de afweging tussen dierenwelzijn en milieudoelstellingen werd gedebateerd. Echter gezien het proces in de andere dialogen is het wellicht meer juist om te spreken van *sectorgesprekken* dan van sectordialogen.

De informatie die is uitgewisseld tussen de deelnemers had vaak het karakter van het uitwisselen van 'weetjes' zoals in de akkerbouwdialoog waarin de deelnemers elkaar vertelden welke retailers wél om gecertificeerde producten vragen en welke niet. Ook hebben de dialogen op individueel niveau waarschijnlijk tot nieuwe inzichten geleid. Uitspraken als "Goh zo had ik dit niet gezien" of "Dat wist ik niet, ga ik ook eens doen", werden in iedere dialoog wel gedaan. Het is niet aantoonbaar dat er op collectief niveau geleerd is. De acties die zijn geformuleerd in de subgroepen om bepaalde ambities te realiseren werden (voor een deel) gedragen door alle groepsleden. Afspraken over de uitvoering van deze acties zijn tijdens de dialogen echter niet gemaakt. Het is voor de projectgroep op dit moment niet duidelijk in hoeverre de, tijdens de dialoog geformuleerde, acties door de sectorenbetrokkenen zélf zijn opgepakt en uitgevoerd.

Aanbeveling

- Een dialoogbijeenkomst van 6 uur is te kort om een 'ware' dialoog te voeren die de deelnemers inzicht geeft in haar/zijn eigen referentiekader en die van anderen. Het is dan ook meer juist om de term 'sectorgesprekken' te gebruiken. Een dialoog waarin de deelnemers naast het actief luisteren ook elkaars onderliggende doelstellingen, waarden en normen bevragen vergt meer tijd en meerdere bijeenkomsten. Gezien de werkzaamheden van de deelnemers is het voor de betrokkenen uit de sectoren erg moeilijk om een bijeenkomst van een hele dag, inclusief de avond, of van 2 dagen bij te wonen. Om een 'ware' dialoog te faciliteren kan dan ook gedacht te worden aan meerdere terugkerende relatief korte dialoogbijeenkomsten. Mogelijk dat er na de eerste dialoogbijeenkomst meerdere kleinere netwerken gevormd kunnen worden rondom specifieke thema's;
- Een andere manier om een 'ware' dialoog in relatief korte tijd te realiseren is om meer aandacht en tijd te besteden aan de voorbereiding van de dialoog. Indien met alle deelnemers aan de bijeenkomst vooraf een 'intake interview' wordt gehouden, en vervolgens een startnotitie wordt opgesteld waarin de opvattingen, visies en belangen van de geïnterviewden expliciet staan weergegeven, dan kan dit voor een 'vliegende start' zorgen tijdens de dialoogbijeenkomst. Tevens, zoals hiervoor al beschreven, zou de afweging tussen de *people*, *planet* en *profit*ambities meer als centrale gespreksonderwerpen naar voren moeten komen in toekomstig georganiseerde 'dialogen'. De dialogen krijgen door dit alles dan wel een meer confronterend en minder open karakter.

Verder ligt er nog de vraag wie de lerende betrokkenen zijn geweest die het resultaat van de sectordialogen bepaald hebben. De deelnemerslijsten beschouwend (zie Borgstein *et al*, 2007) en bijlage 4 als voorbeeld, laten zien dat het vooral de zogenaamde traditionele partijen waren zoals de agrarische ondernemers, LTO en de kennisinstellingen die aanwezig waren bij de dialogen. Het bleek in de praktijk erg moeilijk om de 'retail' aan elke dialoog deel te laten nemen. Ook was het lastig om de toeleveranciers, provincies, banken en afnemende organisatie en de verwerkende industrie te motiveren om deel te nemen aan de sectordialogen. Dit is mede een reden geweest om een afsluitende dialoog te organiseren waarin sectoroverstijgende thema's zouden worden besproken door o.a. partijen die zich moeilijk konden vrijmaken voor elke afzonderlijke sectordialoog.

Aanbevelingen

- Ten einde het leereffect van de dialoog te bevorderen is het van belang dat deelnemers uit verschillende netwerken in de dialoog worden betrokken aangezien dit de inbreng van nieuwe inzichten en opvattingen immers zal vergroten. Dit heeft consequenties voor de wijze waarop de identificatie en selectie van deelnemers plaatsvindt. Een belangrijke consequentie is dat het projectteam minder zwaar moet leunen op de inbreng van de LEI sectordeskundigen, maar ook via andere experts en via het internet op zoek moet gaan naar potentiële deelnemers. Hiervoor is het van belang dat de voorbereiding van sectordialogen zo'n 12 weken vóór de daadwerkelijke uitvoering start;
- Ook dient er in de voorbereiding meer met maatschappelijke organisaties, toeleveranciers en retailpartijen gesproken te worden dan nu is gedaan. Het spreken met deze partijen en hen betrekken bij de voorbereiding van de dialoog kan voor meer commitment zorgen waardoor mogelijk meer deelnemers vanuit deze organisaties zullen deelnemen aan de dialogen.

4.2.3 Toegevoegde waarde van gestructureerde sectordialogen als monitoringsmethodiek

Wat is nu de toegevoegde waarde van een participatieve en kwalitatieve monitoringsmethodiek in de vorm van gestructureerde dialogen ten opzichte van de kwantitatieve resultaatmonitor 'Duurzame Landbouw in Beeld' (Brouwer *et al.*, 2004 en Boone *et al.*, 2007)?

In de resultaatmonitor wordt de duurzaamheid van de landbouw in beeld gebracht met behulp van indicatoren. Zoals in hoofdstuk 2 al is aangegeven is er in het geval van de gestructureerde sectordialogen bewust gekozen om *niet* met indicatoren te werken als meetinstrument om duurzame landbouw ontwikkeling in beeld te brengen. Procesgerelateerde ontwikkelingen zoals veranderingen op het gebied van 'maatschappelijke acceptatie' zijn niet eenvoudig meet- of observeerbaar. Ook heeft het werken met van tevoren (door onderzoekers) gedefinieerde indicatoren het risico in zich dat onderwerpen die de sectorpartijen op het moment van de monitoring belangrijk vinden maar waarvoor geen indicator bestaat niet worden meegenomen in de monitoring. De sectordialogen laten dit fenomeen zien. Tijdens de dialogen zijn namelijk inderdaad onderwerpen besproken die nieuw zijn ten opzichte van wat in de resultatenmonitor 'Duurzame Landbouw in Beeld' (Brouwer *et al.*, 2004) wordt beschreven.

Een voorbeeld van een onderwerp die tijdens de verschillende dialogen naar voren is komen en niet in de resultaatmonitor (Brouwer *et al.*, 2004) wordt genoemd zijn de negatieve ontwikkelingen binnen het groene onderwijs. In alle dialogen is dit onderwerp op een of andere manier ter sprake gekomen. Er is opgemerkt dat de belangstelling voor het groene onderwijs schrikbarend achteruitgaat. Men vond ook dat de benodigde kennis en vaardigheden niet meer voldoende worden aangeleerd binnen het huidige groene onderwijs. De belangstelling van studenten voor het groene onderwijs en het curriculum zouden opgenomen kunnen worden in de set van indicatoren die in de resultaatmonitor wordt gebruikt. Op deze manier voegen de dialogen iets toe aan de resultaatmonitor.

De dialogen leveren verhalen achter de cijfers uit de resultatenmonitor. Hierdoor worden deze cijfers in een context gezet en kunnen daardoor in een aantal gevallen beter of op een andere manier geïnterpreteerd worden. Uit het syntheserapport (Zeijs *et al.*, 2007) blijkt dat de emissie naar het milieu de laatste jaren niet meer zo sterk zijn gedaald dan in de jaren negentig. Dit komt mogelijk doordat het zogenaamde 'laaghangende fruit' al is geplukt. In aanvulling daarop laten de dialogen dat de ambities ten aanzien van milieu zijn de laatste jaren niet echt toegenomen.

De dialogen boden de mogelijkheid om onderwerpen die relevant zijn voor alle drie de duurzaamheidsdimensies extra uit te diepen. De zevende dialoog heeft daardoor geleid tot nieuw inzicht over deze zogenaamde "cross cutting issues" zoals de rol van de 'retail', de rol van innovatie en de rol van ruimtelijke ordening in het verduurzamen van de landbouw.

Ondanks de focus op ambities binnen één van de drie duurzaamheidsdimensies hebben de gestructureerde sectordialogen ook ruimte geboden om de afweging tussen de verschillende duurzaamheids-dimensies en de dilemma's te bespreken. Bijvoorbeeld binnen de veehouderijsectoren is een dilemma in relatie tot de afweging tussen de '*profit* en *people*' duurzaamheidsdimensie besproken. De sectorpartijen binnen de veehouderijsectoren gaven aan dat de ontwikkelingen op economisch vlak (noodzakelijke kostprijverlaging, schaalvergroting) problemen kunnen geven als het gaat om het menselijke aspect. Een ander voorbeeld betrof de afweging tussen *people* en *planet* binnen de dierlijke sectoren. De agrarische ondernemers en de dierenbescherming bediscussieerden de spanning tussen

houderijsystemen waarin dieren loslopen vanwege het dierenwelzijnsbelang versus systemen waarin dieren binnen worden gehouden vanuit het perspectief van milieubelasting. In deze discussie bleekt dat ondanks de lagere milieubelasting en de kostenvoordelen de *people* opvatting aan terrein wint. Ook zijn er voorbeelden besproken van dilemma's in relatie tot de afweging tussen de dimensies *people- people* en *profit- planet*. Vermeld dient te worden dat de genoemde voorbeelden op zich geen nieuwe dilemma's betreffen. De dialogen hebben echter wel bijgedragen aan het bespreekbaar maken van deze dilemma's en het inzicht erin.

De belangrijkste toegevoegde waarde van de sectordialogen ligt echter op het gebied van de interactie die heeft plaatsgevonden tijdens de bijeenkomsten waardoor het (wederzijds) begrip over de verduurzaming van de landbouw verbeterd is. De deelnemers hebben hun eigen kennis en ervaring gebruikt om elkaar de spiegel voor te houden. Ook de informatie uit de resultaatmonitor (Brouwer *et al.*, 2004) en de uitspraken van de geïnterviewden sleutelpersonen hebben een belangrijke rol gespeeld om scherp te krijgen in het gesprek. Uiteindelijk is hierdoor het leren van de betrokkenen gestimuleerd is en zijn ze aangezet tot het ondernemen van acties voor het verduurzamen van de landbouw.

4.3 Tot slot

De projectgroep *Dialogen Duurzame Landbouw* constateert dat de gehanteerde methodiek zeker potenties heeft om percepties en ambities over het verduurzamen van de landbouw, inclusief de verschillen en overeenkomsten hierin, inzichtelijk te maken voor alle betrokkenen, waaronder LNV zelf. Ook bieden dialogen de mogelijkheid om dilemma's rondom afwegingen tussen de 3P's bespreekbaar te maken. De gestructureerde sectordialogen vormen een aanvullende monitoringsmethodiek die het leren tussen de sectorbetrokkenen over de verduurzaming van de landbouw kan stimuleren. Op dit moment is echter niet meer dan een nulmeting uitgevoerd. Eenmalig georganiseerde sectordialogen voldoen niet als (aanvullende)monitoringsmethodiek. Indien de gestructureerde sectordialogen 2-3 jaarlijks georganiseerd zouden worden met een vergelijkbare methodiek dan wordt het mogelijk om patronen, trends en verschuivingen te herkennen. Om een vollediger beeld te krijgen van de verduurzaming van de landbouw is het belangrijk dat een dergelijke kwalitatieve monitoringsmethodiek altijd in combinatie met kwantitatieve monitoringsvormen zoals de resultaatmonitor 'Duurzame Landbouw in Beeld' wordt uitgevoerd.

Literatuur

- Abma, T. Onderhandelend Evalueren. "Fourth Generation Evaluation" van Egon Guba en Yvonna Lincoln. In: *Bestuurskunde*, jaargang 9, no 8, december 2000: 393-403.
- Boone, K., C. de Bont, K.J. van Calker, A. van der Knijff en H. Leneman. (2007). *Duurzame landbouw in beeld; Resultaten van de Nederlandse land- en tuinbouw op het gebied van people, planet en profit*. Den Haag, LEI, Wageningen UR.
- Boonstra, F.G., W. Kuindersma, H. Bleumink, S. de Boer en A.M.E. Groot (2007), *Van varkenspest tot integrale gebiedsontwikkeling. Evaluatie van de reconstructie zandgebieden*, Alterra-rapport 1441, Wageningen.
- Borgstein, M., H. Leneman, L. Bos, E. Brasser, A. Groot en M. van de Kerkhof (2007). *Dialogen over verduurzaming van de Nederlandse landbouw. Ambities en aanbevelingen vanuit de sector*. WOT-rapport 44, WOT Natuur & Milieu, Wageningen.
- Brouwer, F.M., C.J.A.M. de Bont, H. Leneman en H.A.B. van der Meulen (2004). *Duurzame Landbouw in Beeld*. LEI: Den Haag. Rapport PR.05.01.
- Brunt, D., P. Luttik en P. Ravensbergen (2007). Omgevingsscenario's voor Vraagarticulatie. Wageningen: WING proces consultancy.
- Fritz, R. (2001). *De weg van de minste weerstand voor managers: Over creatief leidinggeven en het ontwerpen van succesvolle organisaties*, Tiel: Lannoo NV/Scriptum.
- Kuindersma, W., F.G. Boonstra, S. de Boer, A.L. Gerritsen, A.L. Pleijte, en M. Selnes (2006). *Evalueren in interactie. De mogelijkheden van lerende evaluaties voor het Milieu en Natuurplanbureau*. WOT-rapport 19. WOT Natuur & Milieu, Wageningen.
- Ogink, G, A. Ruiter en M. Root (2004). *Informatie over Duurzaamheid van de Landbouw' (8 juni, 2004): Verslag van een workshop*. Ede: Expertisecentrum LNV.
- Pretty, J. I. Guijt, I. Scoones & J. Thompson (1995). A Trainers' Guide for Participatory Learning and Action. International Institute for Environment and Development, London.
- Ros, J.P.M., J.C.M. Farla, J.A. Montfoort, D. Nagelhout, M.A. Reudink, G.A. Rood, H. van Zeijts (2006¹). *Evaluatiemethodiek voor NMP4-transities. Bouwtekening voor de evaluatie van het beleid ter ondersteuning van systeeminnovatie op de lange termijn*. Rapportnr. 500083001. Milieu- en Natuurplanbureau, Bilthoven.
- Ros, J.P.M., G.J. van den Born, H.E. Elzenga, J.A. Montfoort, D. Nagelhout, M.A. Reudink, GA Rood en H van Zeijts (2006²). *Transitieprocessen en de rol van het beleid - Evaluatie op basis van zes systeemopties*. Rapportnr. 500083008. Milieu- en Natuurplanbureau: Bilthoven.
- Rotmans, J. (2003) *Transitiemanagement: sleutel voor een duurzame samenleving*. Assen: Van Gorcum
- Rotmans, J. 2006. In: *Transitiemonitoring: Reflectie op lopende zaken*. Verslag Vijfde Verdieping (20 juni, 2007).
- Tulder, R. van, M. Kaptein, E.M. van Mil & R.A. Schilpzand (2004). *De Strategische Stakeholdersdialoog; Opkomst, succesfactoren en toekomst*. Erasmus Universiteit, Rotterdam (<http://www.ib-sm.org/Stakeholderdialoog.pdf>)
- Zeijts, H. van. M. van Eerdt, J.W.H. van der Kolk (2007). *Duurzame ontwikkeling van de landbouw in cijfers en ambities. Veranderingen tussen 2001 en 2006*. MNP-rapport nr. 500139011. Milieu- en Natuurplanbureau, Bilthoven

Bijlage 1 Format fact sheet 'in woord en beeld'

Naam dialoog:

Datum:

Auteur(s):

Lengte: (2-3 A4tjes)

Omvang en beschrijving sector

- Relevante subsectoren
- Aantal bedrijven per subsector
- Aandeel BNP (per subsector)
- Geografische ligging bedrijven kaart)
- Hoofdpijnen relevant beleid
- Bestuurlijk/juridische context: relevante wet en regelgeving

Monitoring

- Recente (gedocumenteerde) monitoringsactiviteiten m.b.t. duurzame ontwikkeling inclusief uitkomsten

Stakeholders: belangen en rollen

- (Agrarische) ondernemers
- Overheden
- NGOs
- Kennisinstellingen

Problemen/Knelpunten inclusief wie ervaart welke knelpunten?

- Technisch -fysisch
- Beleid
- Wet en regelgeving
- Institutioneel

Recente ontwikkelingen - veranderingen

- Recente transitie - duurzaamheidsprojecten en hun (verwachte) effect
- Beleid, wet en regelgeving
- Institutioneel

Toekomst voor de sector

- Trends
- Veranderingen in wet en regelgeving (Nationaal en Europees)
- Veranderingen in beleid (Inter)nationaal)
- Uitdagingen en kansen m.b.t. duurzame ontwikkeling

Informatie, opinies en quotes

- Informatiebronnen
- Persberichten
- Websites

Bijlage 2 Interview guide sleutelpersonen

Vorbereiding

- Kijk op de website van de organisatie naar wat de organisatie/persoon doet en vindt op het gebied van het thema;
- Lees analyse van voorgaande dialogen om te weten wat erover dit thema gezegd is.

Gesprek

1. Introductie

Met o.a. context (inclusief de dialogen bijeenkomsten die al hebben plaatsgevonden), korte introductie op de dialogenbijeenkomst, de breedte van de dialoog benadrukken met deelnemers van binnen en buiten de sector en de plek van dit interview in het kader van de dialoogbijeenkomst met specifiek de **doelen** van dit gesprek. Deze doelen zijn:

- Alvast een beeld te krijgen van de wat er speelt binnen het thema in relatie tot duurzame landbouw. Dit inzicht wordt gebruikt voor uitspraken op posters en als achtergrondvoor de discussieleider;
- Om commitment/motivatie te creëren bij de betrokkene om deel te nemen aan de binnenring tijdens de discussie
- Om tot een aanvulling te komen van de deelnemerslijst

2. Takenpakket- rol van de betrokkene en zijn /haar organisatie in relatie tot het thema

3. Wat speelt/gebeurt er binnen het thema? Wat zijn de discussie-items? Wie zijn de belangrijkste partijen in deze discussies en hoe staan ze erin? Welke kansen en bedreigingen liggen? (hier kun je datgene wat uit de voorgaande dialogen is gekomen 'toetsen'. per discussie item kun je een plaatje maken met de betrokkenen en hun ideeën t.a.v. het item)

4. Per discussie-item binnen het thema, vraag naar

- Wat zijn uw ambities voor dit item (en/of die van uw organisatie)
- Hoe beoordeelt u de huidige situatie (met cijfer op schaal van 0-10?)
- *Wat* moet er gedaan worden en *door wie* om de ambities te realiseren?

5. Welke onderwerpen zouden volgens u in de dialoog over het thema aan bod moeten komen? Waar zou de dialoog zeker *niet* over moeten gaan?

6. Welke partijen/personen zouden er naast degenen die nu al op de lijst staan volgens u ook aan de dialoog deel moeten nemen?

Bijlage 3 Voorbeeld Uitnodigingsbrief Sectordialogoog 'Melkveehouderij'

Geachte,

Dinsdag 30 mei a.s. bent u in de gelegenheid om een relevante bijdrage te leveren aan de discussie over de toekomst van de duurzame melkveehouderij; om uw zorgen, ambities en ideeën hieromtrent kenbaar te maken; en om deze te bediscussiëren met andere partijen uit de melkveehouderijketen, inclusief beleidsmakers en vertegenwoordigers van belangen-organisaties.

Wageningen Universiteit (LEI, WING) en de Vrije Universiteit Amsterdam (IVM) organiseren op **30 mei a.s.** namelijk een dialoogbijeenkomst over de toekomst van de duurzame melkveehouderij. Ik wil u van harte uitnodigen om hierbij aanwezig te zijn. De bijeenkomst vindt plaats in het Congres- en vergadercentrum **De Schakel te Nijkerk** (zie routebeschrijving) **tussen 10.00 en 15.00 uur**.

Het doel van de dialoogbijeenkomst is om een beeld te vormen van de opvattingen, verwachtingen, ambities en ervaringen die u en andere betrokken partijen uit de melkveehouderijsector hebben op het gebied van de duurzame melkveehouderij. Uw input wordt gebruikt om het ministerie van LNV van informatie uit de sector te voorzien ter ondersteuning van de politieke besluitvorming. De resultaten van de dialoog zullen door het Ministerie van LNV worden gebruikt in haar jaarlijkse rapportage aan de Tweede Kamer, die plaatsvindt in het najaar van 2006.

De achtergrond voor deze uitnodiging is de volgende. Eind 2002 heeft de Minister van LNV een plan van aanpak voor de overgang naar een duurzame landbouw aangeboden aan de Tweede Kamer. Nu rapporteert het Ministerie jaarlijks aan de Tweede Kamer over de voortgang van dit overgangsproces. Dit wordt veelal gedaan op basis van een 'monitoring' van de 'outputs' van de sector (productie, emissies, et cetera). In aanvulling op deze 'traditionele' monitoring wil het Ministerie de Tweede Kamer informeren over hoe de betrokken partijen vinden dat het proces richting een duurzame landbouw gaat, en wat hun ambities zijn voor de langere termijn. Wij brengen deze informatie voor het Ministerie in beeld door middel van zes dialogen, voor zes verschillende sectoren uit de landbouw, waaronder de melkveehouderij. Voor elke dialoogbijeenkomst nodigen wij deskundige partijen uit die in verschillende onderdelen van de sector actief zijn, alsmede belangenorganisaties en beleidsmakers. Vanuit het LEI is sectordeskundige Theo Vogelzang aanwezig.

Als bijlagen bij deze brief vindt u een voorlopig programma voor de bijeenkomst op 30 mei, een lijst met genodigden voor deze bijeenkomst, en een routebeschrijving naar het Congres- en vergadercentrum De Schakel te Nijkerk. **Zou u vóór 18 mei a.s. aan projectmedewerker Ingrid Versteegen willen doorgeven of u op 30 mei aanwezig kunt zijn?** (tel. 0317 474758, email Ingrid.versteegen@wur.nl).

Voor verdere vragen kunt u terecht bij Marleen van de Kerkhof (tel. 020 5989531, marleen.van.de.kerkhof@ivm.vu.nl) of bij Leontien Bos (IVM, Vrije Universiteit Amsterdam, 020-5985547, leontien.bos@ivm.vu.nl).

Ik hoop u op 30 mei a.s. in Nijkerk te mogen begroeten!
Met vriendelijke groeten,

Jennie van der Kolk
Programmaleider Milieuplanbureaufunctie
WOT (Wettelijke Onderzoekstaken) - Natuur & Milieu

Bijlage 4 Deelnemers dialoog 'Glastuinbouw'

Dinsdag 16 mei 2006
KP Holland, Maasland
15.00 – 21.00 uur

1	Dhr. Vooijs	FresQ
2	Dhr. L. van der Valk	Gebr. Van der Valk
3	Dhr. J. v. Adrichem	Grow Group
4	Dhr. K. Hogendoorn	Hogendoorn
5	Dhr. M. van Holstein	Holstein Flowers
6	Dhr. A. de Koning	Hortimax
7	Dhr. P. Oei	Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster
8	Dhr. K. van Geest	K. van Geest
9	Dhr. D. de Jong	Klein-Ambacht
10	Dhr. A. v.d. Knaap	KP Holland
11	Dhr. L. Middelburg	L.M.c. Middelburg
12	Dhr. C. v.d. Lans	Lans Westland BV
13	Dhr. R. van Uffelen	LEI
14	Dhr. P. Ravensbergen	LEI, Wageningen UR
15	Dhr. F. Hoogervorst	LTO-Glaskracht
16	Dhr. P. Broekharst	Ministerie van LNV
17	Mevr. van de Burg	NAJK
18	Dhr. P. van Weel	PPO Glas
19	Dhr. R. Meijer	PPO Lelystad - Wageningen UR
20	Dhr. J. Kipp	PPO Naaldwijk - Wageningen UR
21	Dhr. J. Smits	Productschap Tuinbouw
22	Dhr. H. Bor	Provincie Zuid Holland
23	Mevr. Y. Lassooy	Stichting Natuur en Milieu
24	Dhr. T.L.J. Ammerlaan	Themato
25	Dhr. A. van der Berg	Van der Berg RoseS
26	Dhr. T. van der Berg	Van der Berg RoseS
27	Dhr. F. van Zaal	Van Zaal
28	Dhr. Herman Boon	VGB (Vereniging Groothandelaren)
29	Dhr. J. den Dekker	Plantum
30	Dhr. H. van Zeijts	Milieu- en Natuurplanbureau
31	Mevr. N. van der Grijp	VU – Instituut voor Milieuvraagstukken
32	Mevr. M. van de Kerhof	VU – Instituut voor Milieuvraagstukken
33	Mevr. E. Brasser	VU – Instituut voor Milieuvraagstukken
34	Mevr. A. Groot	WING Wageningen UR
35	Dhr. M. Borgstein	LEI Wageningen UR
36	Dhr. H. Leneman	LEI Wageningen UR

Bijlage 5 Voorbeeld van een programma van de sectordialoog 'Akkerbouw'

Dialogo duurzame akkerbouw (10 mei): Programma Conferentiehotel Dennenheul Paul Krugerweg 45, Ermelo

15.00 -15.10: Opening (*Jennie van der Kolk, Programmaleider Milieuplanbureaufunctie, Wettelijke Onderzoekstaken - Natuur & Milieu*)

15.10 -15.45: Kennismaking "wat is uw ambitie voor uw (akkerbouw)bedrijf of organisatie"?

15.45 -16.30: Welke ambities ziet u voor een duurzame akkerbouw in 2020? Een eerste inventarisatie.

16.30- 16.45: Pauze

16.45 - 18.15: Welke ambities ziet u voor een duurzame akkerbouw in 2020 en waar staat 'de sector' nu? (*Discussie in subgroepen*)

- Aanscherpen en concretiseren van de ambitie voor een duurzame akkerbouw vanuit een thema gezien
- Waar staat 'de sector' nu in het licht van de gestelde ambities?
- Welke trends en knelpunten spelen er een rol in het wel of niet realiseren van de gestelde ambities?
- Welke acties zijn nodig en door wie voor het realiseren van de gestelde ambities?

18.15 - 19.30: Diner

19.30 - 20.30: Welke ambities ziet u voor een duurzame akkerbouw in 2020 en wat is de stand van zaken op dit moment?

(*Uitwisseling resultaten subgroepen*)

20.30 - 20.45: Reflectie op resultaten

20.45 Afsluiting (*Jennie van der Kolk*)

Bijlage 6 Guidelines facilitatie in de subgroepen

Indeling van de drie subgroepen per thema (mogelijk volgens de drie P's). Voor iedere themagroep worden de hieronder genoemde stappen doorlopen

Vorbereiding

Materiaal/inrichting zaal/hoek van de zaal

- A 0 vellen
- flappen
- stiften
- tape

Uitvoering dialoog

Stap 1: Aanscherping en concretisering van de ambities duurzame glastuinbouw

1a: ·Oprekken van ideeën en beeldvorming richting 2020 door vragen te stellen als (totaal 10 min)

- Hoe ziet Nederland eruit in 2020?
- Wat doet u in 2020? (wat eet u, hoe recreëert u, etc.)
- Wat doen uw kinderen in 2020?
- Hoe ziet de Nederlandse landbouw er uit in 2020?
- Waar wordt de glastuinbouw beoefend? (in Nederland en elders)
- Welke grote verschillen zullen er te zien zijn als je de glastuinbouw van 2020 met die van nu vergelijkt?
- Welke glastuinbouwgewassen worden er verbouwd en voor welk doel?
- Etc.

Schrijf de ideeën en beelden op een flap (als tussenresultaat)

b. Wat worden de ambities voor een duurzame glastuinbouw in 2020 (vanuit het thema gezien?).

Probeer zo specifiek en concreet mogelijk te zijn (Bijvoorbeeld m.b.t. CO2 emissie, buitenlandse arbeiders in dienst/automatisering, areaal productiviteit per gewas etc.)

Voor het noteren kun je onderstaande tabel gebruiken

	Specifieke ambities per thema
Hier en later	
Elders en later	

Stap 2: Waar staat de sector nu?

Meestal levert de discussie in stap 1 ook al informatie op over stap 2.

Het gaat bij deze stap om het in beeld brengen van de huidige situatie voor zowel Nederland als het buitenland. Probeer zo concreet mogelijk te worden; noem maatregelen die genomen worden, emissie cijfers indien mogelijk etc. Je kunt onderstaande tabel gebruiken

	Specifieke ambities per thema:
Hier en nu	
Elders en nu	

Vraag deelnemers om als indicatie een duurzaamheidscijfer te geven voor de sector **voor het thema waar je over praat**. Neem een schaal van 1-10. Vraag naar de argumenten

Stap 3:

Wat zijn de **knelpunten** die u nu ervaart of verwacht die het realiseren van de door u gestelde ambities in de weg staan?

Welke **trends** ziet u die het realiseren van de door u gestelde ambities in de weg staan of juist stimuleren?

Als het relevant is probeer de knelpuntendiscussie en trenddiscussie in de vorm van een flow diagram te maken Soort van oorzaak gevolg diagram.

Welke acties zouden er door **welke partij** ondernomen moeten worden ter stimulering van het realiseren van de gestelde ambities?

Bijlage 7 Evaluatieformulier Dialogen Duurzame Landbouw

Graag zouden wij van u willen weten wat u van de bijeenkomst gevonden heeft en of u suggesties heeft hoe het een volgende keer beter kan. Zou u zo vriendelijk willen zijn om de volgende vragen te beantwoorden:

Naam (optioneel):.....

1. Wat is uw algemene indruk van de bijeenkomst? Geeft u a.u.b. een rapportcijfer tussen 0 en 10.

Cijfer:.....

Opmerkingen:.....

2. Hoe beoordeelt u de organisatie van de bijeenkomst? Geeft u a.u.b. een rapportcijfer tussen 0 en 10.

Cijfer:.....

Opmerkingen:.....

3. Is de discussie over de juiste onderwerpen gegaan? Geeft u a.u.b. een rapportcijfer tussen 0 en 10.

Cijfer:.....

Opmerkingen:.....

4. Hoe beoordeelt u de dialoog als aanvullende methode om de voortgang in de duurzame landbouw te monitoren? Geeft u a.u.b. een rapportcijfer tussen 0 en 10.

Cijfer:.....

Opmerkingen:.....

5. Heeft u uw mening voldoende kunnen inbrengen? Geeft u a.u.b. een rapportcijfer tussen 0 en 10.

Cijfer:.....

Opmerkingen:.....

6. Heeft u er vertrouwen in dat de uitkomsten van deze bijeenkomst gebruikt zullen worden in de rapportage van de minister van LNV aan de Kamer over de stand van zaken in de duurzame landbouw in Nederland? Geeft u a.u.b. uw mening weer in een rapportcijfer tussen 0 en 10.

Cijfer:.....

Opmerkingen:.....

7. Kunt u een sterk punt en een zwak punt noemen van deze bijeenkomst?

Sterk punt:.....

Zwak punt:.....

Hartelijk dank voor het beantwoorden van de vragen!

Bijlage 8 Voorbeeld interne evaluatie van de sectordialoog 'Pluimveehouderij'

1. Wat ging goed?

- Opkomst/aantal deelnemers, maar jammer genoeg waren er weinig pluimveehouders. Er waren 7 pluimveehouders, waaronder 2 ook bestuurders, dus bijna 25%. Het waren wel voorhoeders onder de pluimveehouders
- Stille wand: lange wand, veel tekst, divers, men durfde geen lijnen te trekken
- Reflectie op de stille wand om met de groep de thema's voor ambities te bepalen (en dus niet door de facilitators in de pauze)
- Goede discussie in de subgroep, had er wel een hele middag over kunnen praten omdat je in de discussie merkt dat je steeds een niveau dieper komt en er dus weer een nieuw onderwerp in de discussie wordt gebracht. Ik heb nadat ik zag hoe de discussies verliepen de keuken verteld dat we iets later aan tafel zouden gaan. Blijkbaar was dat goed.
- Geeltjes als reactie op de plenaire terugkoppeling uit de subgroepjes: Ik heb bij de poster *profit* toch een aantal interessante aanvullingen/nuanceringen; had eigenlijk iets meer aandacht/tijd voor moeten zijn
- Constatering uit de zaal dat er overlap zit in de voorgestelde acties vanuit de verschillende subgroepen
- Prettig dat er toch even tijd was voor een borrel voor we aan tafel gingen
- Ook gezien de vragen bij de afsluiting denk ik dat we er in geslaagd zijn om het monitoringsdoel van de bijeenkomst beter tussen de oren te krijgen. Ik heb in ieder geval in mijn groepsdiscussie meer aandacht aan de huidige situatie besteed en er ook meer uitgekregen

2. Wat kon beter?

- Voorstelrondje: wat wil je meegeven aan de ministers: meer focus. Met moet een duidelijke boodschap formuleren. Vraag aan de deelnemers duidelijk uitleggen. Ik merkte dat sommige veel gingen vertellen over waar ze mee bezig waren. Ik vond het eigenlijk wel een heel leuk voorstelrondje en de facilitator hield het goed kort toen bleek dat het uit ging lopen. (kennismaking moet ook het moment kunnen zijn om even het hart te luchten, dan komt er wel eens iets anders uit dan je hoopt)
- Erg hectisch bij binnenkomst als mensen ook nog eens hun adres in moeten vullen: kost veel tijd. Veel mensen schrijven ook HEEL onduidelijk
- In de subgroep weer te weinig tijd voor het benoemen van acties die men zou willen of moeten ondernemen
- Zaal was eigenlijk te klein, te veel schuine wanden
- Bij stille wand duidelijker aangeven dat het niet de bedoeling is dat er allemaal rijtjes onder elkaar worden gezet. Misschien bij de uitleg een goed voorbeeld laten zien.
- Wat extra blocnotes en pennen meegeven
- In mijn subgroepje merkte ik dat het toch nog veel tijd kost om de ambities scherp te krijgen voordat we kunnen gaan praten over de stand van zaken. En je hebt toch die ambitie nodig om over de stand van zaken te kunnen praten. Hierdoor kwam ik dus ook nauwelijks toe aan de acties. Je wilt de groep toch ook niet een ambitie door de neus boren waar ze niet echt achter staan. Ik weet niet goed hoe we dit nu kunnen oplossen. Misschien toch de ambitie vanuit de stille wand al scherper verwoorden, of het

subgroepje laten stemmen over genoemde ambities op de stille wand? Andere ideeën: zie laatste punt bij 3?

- Ik vond dit zelf de beste bijeenkomst die tot nu toe is georganiseerd. Blijkbaar leren we steeds. Als we ze over twee jaar weer moeten organiseren zijn het helemaal goede bijeenkomsten....

3. Volgende keer anders

- Er ligt een adressenlijst van de genodigden zodat zij kunnen controleren of alles klopt.
- Deelnemerslijst op alfabetische volgorde achternaam en niet organisatie
- Algemeen: bij herhaling over 2 jaar: meer tijd voor werken in subgroepjes regelen
- Terugkomdag voor je subgroepje organiseren: uitkomsten nog eens nuanceren met elkaar en acties verder uitwerken...subgroepje is namelijk de aanzet voor een kennis/praktijk netwerkje dat uit kan groeien tot een CoP (alleen als mensen daar zelf behoefte aan hebben).
- Na 45 minuten stoppen met ambitie discussie. Nu hebben we 1,5 uur voor discussie in subgroep (90 minuten) dus is het goed om vooraf een tijdsplanning te maken met de subgroep: MAXIMAAL 45 minuten ambities, vervolgens 15 minuten spiegelen om huidige situatie te concretiseren, 15 minuten rapportcijfer, 15 minuten acties. Vooraf met subgroep tijdsplanning bespreken zodat ze weten dat ze tijdens de discussie voor zichzelf al acties kunnen opschrijven

Bijlage 9 Synthese evaluatie gestructureerde sectordialogen en zevende dialoog

Gestructureerde sectordialogen	Varkenshouderij	Akkerbouw	Glastuinbouw	Melkveehouderij	Pluimveehouderij	Opengrondstuinbouw	Zevende dialoog
Organisatie bijeenkomst	8.3	7.7	7.4	7.5	8	7.9	7.9
Discussie over de juiste onderwerpen gegaan?	7.1	7	6,7	6.6	6.9	7.4	7.4
Toepasbaarheid dialoog als aanvullende monitoringsmethode?	6.4	7.2	6.9	4.9	6.9	7.4	7.4
Mening voldoende in kunnen brengen?	7.5	8	7.9	7.9	7.6	8.2	8.2
Vertrouwen dat resultaten goed gebruikt zullen worden?	5.8	7	7	7.4	6.9	6.9	6.9

Varkenshouderij

Sterke punten

- Veel verschillende invalshoeken
- Veel partijen aanwezig
- Open discussie
- Juiste verhouding deelnemers
- Contacten en onderling begrip
- Goede betrokkenheid

Zwakke punten

- Weinig aandacht voor kleinere bedrijven en gemengde bedrijven (sociale kant van het probleem)
- Veel te breed ingezet
- Belangrijke partijen ontbreken zoals slachterijen
- Geen duidelijk beeld van definitie van duurzaamheid
- Weinig sector
- Te korte tijd voor oplossingen
- Te algemeen

Akkerbouw

Sterke punten

- Discussie in subgroepen
- Participatie
- Zeer praktisch gericht
- Alle partijen zijn aan bod geweest
- Voldoende tijd
- Discussie leiding in groepje
- Goede sfeer
- Open discussie
- Snel en veel punten
- Genoeg inbreng
- Open discussie
- Open dialoog
- Goede inbreng participanten
- Goede organisatie
- Sterke leiding

Zwakke punten

- Onvoldoende ketenpartijen
- Weinig scheiding tussen *people planet profit*
- Zeer eenzijdige vertegenwoordiging
- Weinig verwerkende partijen
- Weinig afnemers en veel "eigen" mensen
- Afnemers afwezig
- Het moet snel in een korte tijd
- Goed geïntegreerd eeld van 2020 ontbreekt
- Te weinig acties benoemd
- Onderwijs was niet uitgenodigd (of ligt dit aan het onderwijs)
- Niet iedereen aanwezig
- te weinig tijd
- Akkerbouw 2020 hoe ziet die er uit?" is niet bereikt
- Ambities weinig geconcretiseerd
- Moeilijk concrete punten krijgen

Glastuinbouw

Sterke punten

- Voldoende persoonlijke inbreng mogelijk
- Goede werkvormen, informele sfeer, er kwam zo veel op tafel
- Stille wand werkt erg goed
- Veel inbreng
- Goed gezelschap
- Inbreng deelnemers
- Alle geledingen
- Discussiegroepen, kleinere units, makkelijker praten
- Geeft wel een redelijk overzicht
- Methode van dialoog in subgroepen
- Methode nodigt uit tot deelname aan discussie
- Veel ideeën

- Goede discussie
- Veelzijdigheid
- Prima eten
- Tijd voor discussie
- Goede opkomst
- Gemêleerd gezelschap, goede inhoudelijke discussie
- Veel sectoren/disciplines aanwezig

Zwakke punten

- Ontbreken van diverse relevante personen uit de sector
- Misschien toch uiteindelijk weinig focus, water partijen (UvW), was afwezig, sterk gedomineerd door de sector
- Duurde lang
- Toch wel weinig tijd, groepen nog niet helemaal klaar
- Weinig concrete
- Soms discussie erg breed
- Zeer breed terrein, moeilijk uitdiepen
- Kwalitatieve samenstelling van de groepen
- Te weinig kwekers, te veel beleidsmedewerkers

Melkveehouderij

Sterke punten

- Dialoog (de stille wand)
- Goede balans tussen deelnemers
- Ruimte om standpunten door te geven
- Divers gezelschap, frisse discussie
- Werkvormen, inb
- Goede interessante discussie reng
- Iedereen kon zijn mening brengen
- Goed strak schema, afgebakende punten
- Iedereen heeft inbreng gegeven
- Prettige bijeenkomst
- De wil om een zinvolle dag neer te zetten en dat is gelukt!
- Uitgebreide gelegenheid om te netwerken
- Goede discussies
- Stille wand
- Veel verschillende meningen gehoord
- Open karakter
- Voldoende mogelijkheid tot discussie over een diversiteit van meningen
- Discussie over MVO

Zwakke punten

- Bijeenkomst geeft nog weinig richting aan visievorming duurzaamheid
- Er is nog veel te zeggen
- Ontbrekende partijen; NGO's, voorfabrikanten, externe (boerderij)adviseurs
- Diepgang
- Teveel gelijkgestemden (staat een innovatieve discussie in de weg)
- Input volledig van wat de groep bracht, risico dat er minder uitkomt
- Te weinig discussie en daardoor geen duidelijke boodschap richting LNV
- Uiteindelijk tijdsgebrek

- Redelijk strakke indeling (p,p,p)
- Te grote inbreng vanuit VBBM
- Niet alle organisaties aanwezig
- Wat wordt gedaan met persoonlijke ambitie?
- Soms groep te groot voor diepgaande discussie
- Diepgang enigzins beperkt
- Hardheid van het resultaat
- Nadruk teveel op het begin van het programma en te weinig op het uiteindelijke resultaat

Pluimveehouderij

Sterke punten

- We worden als sector gehoord, dit geeft vertrouwen
- Voldoende tijd en een goede ambiance
- Open communicatie
- Noteren/filteren
- Goede discussie
- Subgroepen met discussie in kleiner verband
- Open discussie
- Organisatie
- Iedereen had inbreng
- Wijze van aanpak
- Goede leiding waardoor iedereen inbreng kon geven aan de discussie
- Opzet van de dag
- Alle facetten zijn benoemd
- Interactief
- Veel schakels uit de keten aanwezig
- Strakke tijdsplanning

Zwakke punten

- Heel brede mogelijkheid van antwoorden, dit ligt niet aan de bijeenkomst maar aan het onderwerp
- Meninge/opvattingen in de groepsdiscussies werden niet altijd breed gedragen maar in representaties wel zo gepresenteerd
- Te divers om concreet te worden
- Teveel denkers vanuit bunker Den Haag. Zelfstandige ondernemer staat met zijn gezin voor individuele beslissing en zijn hele hebben en houden hangt er aan vast
- Zaal was te warm
- WTO effect is niet besproken
- Door de breedte van de onderwerpen te weinig diepgang in de analyse
- Te weinig hard resultaat
- Niet iedereen was aanwezig
- Samenhang van de onderwerpen, veel losse elementen, prioritering
- Er worden veel meer van deze dagen georganiseerd en het is allemaal een beetje hetzelfde
- Suggestie: er moet ook kwantitatieve informatie worden verstrekt over de milieubalans
- Zorg dat er voldoende evenwicht is tussen de p's, *profit* heeft prioriteit en zorgt ook voor andere p's*
- Retail, consumenten ed. afwezig
- Te weinig sector kennis door discussieleider

Opengrondstuinbouw

Sterke punten

- Praktische insteek
- Groepgrootte, gelijkwaardige inbreng
- Iedereen wordt betrokken via subgroepen
- Goede sfeer, ambitieus
- Persoonlijke mening kunnen geven, brede vertegenwoordiging
- Openheid deelnemers
- Goed geleid
- Voldoende ruimte voor discussie geweest
- Vormgeving
- Open en transparent
- Onderlinge discussie
- Goede begeleiding
- Verschillende subgroepen

Zwakke punten

- Waar is mijn vergoeding? Is allemaal gestolen tijd, weg uit het bedrijf
- Typische sectorzaken moeilijker in te brengen
- Is het eindproduct concreet genoeg voor monitoring?
- Te weinig telers aanwezig (met name uit "normale" teelt)
- Sier- en voedselteelt bij elkaar
- Veel gemeenheden
- Maatwerk voor sectoren nodig ondanks de grote overeenkomsten, hopelijk wordt daar naar geluisterd
- De drie groepen niet goed verdeeld over de sector
- De lijst van genodigden was anders en uitdagender
- Overbrengen van boodschap aan kamer
- Tijd te kort om goed uit te discussiëren
- Teveel mensen die altijd bij dit soort bijeenkomsten zijn

Zevende dialoog

Sterke punten

- Diversiteit van gezelschap
- Vrije, losse discussie met goede mensen
- Meerdere disciplines
- Goede gespreksleider
- Themakeuze
- Het onderwerp
- Toch redelijk wat actoren
- Levendige discussie
- Cartoons erbij waren erg leuk!

Zwakke punten

- Vermogen tot strategisch denken in termen van 2020, bij beperkt aantal deelnemers
- Waartoe? (Excuus bijeenkomst?)
- Locatie was te groot
- Te grote evaluatie
- Samenstelling gezelschap, te veel overheid
- Context: Weinig concreet en te weinig visie en toekomstgericht
- Te veel detail voorbeelden, te weinig overstijgend
- Doelstelling of aansluiting/voortbouwen op eerdere bijeenkomsten

Bijlage 10 Verslag subgroep *Planet* (sectordialoog 'Melkveehouderij')

Deelnemers: in dit rapport niet ingevuld i.v.m. privacy van de deelnemers.

'Planet' ambities

De groep stelde de ambitie dat in het jaar 2020 *de kringlopen in de melkveehouderij zo veel mogelijk gesloten* moeten zijn. Dit geldt voor lokaal en regionaal niveau, maar ook voor het mondiale niveau. In principe betekent dit dat er net zoveel mineralen uit mogen komen, als erin zijn gegaan, rekening houdend met acceptabele verliezen. Sommige deelnemers uit de sector stelden de ambitie hoog: verliezen moeten zo ver mogelijk worden geminimaliseerd. Een andere deelnemer gaf aan dat verliezen best acceptabel zijn, zolang ze het milieu ze maar aankan.

Een andere, verdergaande, ambitie die door de groep is gesteld is dat de melkveehouderij in 2020 niet alleen geen probleem meer moet vormen, maar ook een toegevoegde waarde gaat hebben, in de vorm van landschapsbeheer, handhaven/vergroten biodiversiteit, energieproductie, en als hoeder van een hoge voedselkwaliteit.

De melkveehouderij in 2020

De Nederlandse melkveehouderij is in 2020 vergaand geprofessionaliseerd en geïnnoveerd, en exporteert haar kennis en expertise naar het buitenland. Aangezien Nederland dichtbevolkt is, en er voor claims worden gemaakt op de ruimte, is het realiseren van bovengenoemde ambities voor Nederland meer uitdagend dan voor verschillende andere (EU) landen. Een deelnemer gaf aan dat de Nederlandse melkveehouderij naar minder gesleep met grondstoffen zou moeten streven. De proteïne productie moet dichterbij plaatsvinden: geen import meer van soja uit alle delen van de wereld. Verder was de subgroep het erover eens dat in 2020 alleen nog maar duurzaam geproduceerde grondstoffen worden geïmporteerd, en dat de Nederlandse melkveehouderij een bijdrage levert aan de reductie van broeikasgasemissies. Het streven naar gesloten kringlopen zou kunnen betekenen dat de koe uit de wei verdwijnt. Dit willen de melkveehouders echter niet. Er zal dus gezocht moeten worden naar manieren om de kringlopen te sluiten in combinatie met weidegang. Er heerste vertrouwen in de subgroep dat dit gaat lukken. Blijkbaar zijn er al mogelijkheden hiertoe ontwikkeld.

Huidige situatie: Kansen en knelpunten

Kansen

- De huidige trend van schaalvergroting wordt door de subgroep als een kans beschouwd om meer financiële middelen beschikbaar te krijgen voor technologische innovatie. Volgens sommige leden in de subgroep kan schaalvergroting ook leiden tot meer mogelijkheden voor landschapsbeheer, maar daar was niet iedereen het over eens.
- Melkveehouders kunnen een product leveren dat in Nederland steeds schaarser wordt, namelijk open ruimte.
- De eisen die worden gesteld door de Kaderrichtlijn Water worden als kans gezien voor het verbeteren van de ecologische kwaliteit en het handhaven/verbeteren van de biodiversiteit (zie ook 'knelpunten').
- De rol van de sector in de maatschappij zal veranderen. Wellicht zal de bijdrage aan de economie op grond van fysieke productie lager worden, maar de bijdrage aan de kenniseconomie zal groter worden. Dit biedt een kans voor Nederland als kennisexporteur op het gebied van de melkveehouderij.

Knelpunten

- De huidige trend van uniformering van melkveehouderijbedrijven ('ze gaan allemaal op elkaar lijken en passen nog maar in één soort landschap') past niet goed bij het diverse landschap dat Nederland kenmerkt. Het is daarom van belang dat de melkveehouderij divers blijft. Dit zou ook moeten lukken aangezien er veel bereidheid is bij de melkveehouders om hun bedrijfsvoering op een bepaalde, eigen, manier vorm te geven, als zij hiertoe de kans krijgen.
- Ook al is de Kaderrichtlijn Water een kans vanuit ecologisch oogpunt, vanuit economisch oogpunt ervaren sommige deelnemers de richtlijn als een molensteen om de nek van de melkveehouderij. Een enkele deelnemer ziet echter een kans voor de productie van drinkwater.
- De melkveehouderij in Nederland wordt langzaam minder grondgebonden, doordat de productie van melk en van voer steeds vaker worden gescheiden ('verdergaande specialisatie'). Deze trend is moeilijk te combineren met de ambitie om de biodiversiteit te verbeteren en om landschap te beheren.
- Nederland loopt achter bij haar buurlanden als het gaat om de ontwikkeling van, en het aantal, mestvergisting installaties.
- Het huidige overheidsbeleid, dat is gebaseerd op middelvoorschriften in plaats van doelvoorschriften wordt door de deelnemers als problematisch ervaren.
- Het EU beleid wordt door sommigen ook als een last ervaren, maar een andere deelnemer gaf aan dat het EU beleid gewoon realiteit is, waar de sector zo goed mogelijk mee om moet leren gaan.
- Het huidige systeem van regels maakt het bedrijven die verder willen gaan dan de norm moeilijk om dit te doen.

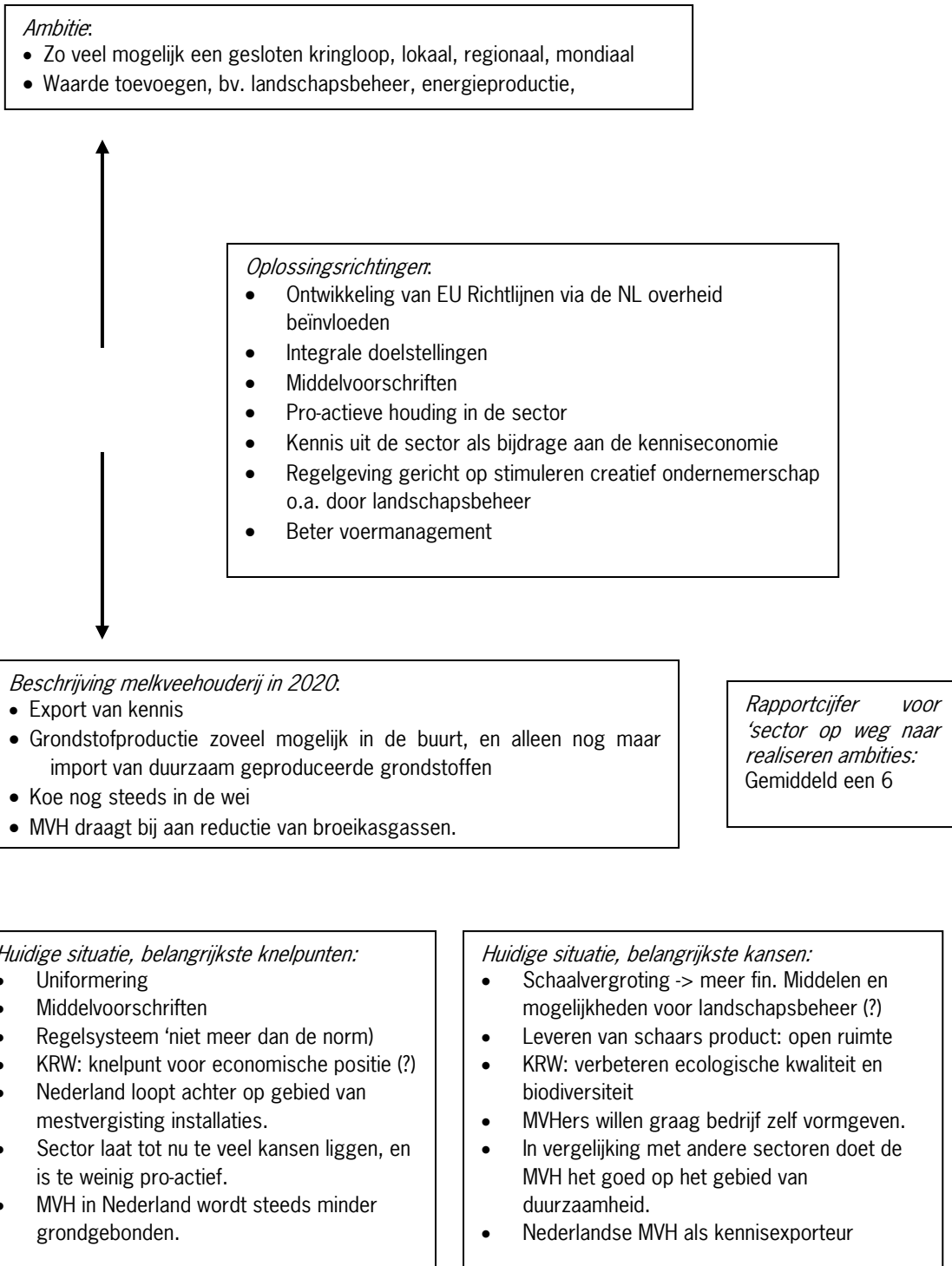
'Rapportcijfer' voor de sector

De subgroep bepaalde een rapportcijfer voor de mate waarin de sector 'op de goede weg is' om de gestelde ambities in het jaar 2020 gerealiseerd te hebben. De deelnemers gaven de volgende cijfers: 8,4,6,4,7,6,5,8, met een gemiddelde van 6. Opvallend was dat de melkveehouders lage cijfers uitdeelden, terwijl de andere partijen uit de keten juist positiever waren. De positieve cijfers waren gebaseerd op de verwachting dat het navolgen van het EU beleid bij zou dragen aan het realiseren van de ambities, en op een vergelijking met de andere sectoren in de landbouw ('de melkveehouderij doet het zo slecht nog niet!'). De melkveehouders zagen het echter anders. Zij waren van mening dat de sector te weinig pro-actief is geweest, te veel heeft 'laten gebeuren' en teveel kansen heeft laten liggen. Dit wil men in de toekomst anders gaan doen, en dat zal ook nodig zijn om de gestelde ambities te realiseren.

Acties om de ambities te realiseren

- In de voorbereidingsfase van een bepaalde EU Richtlijn zou de sector, via de Nederlandse overheid, meer invloed moeten uitoefenen op de inhoud en strekking van deze Richtlijn. De overheid zou hier betere mogelijkheden voor moeten creëren.
- Integrale doelstellingen in plaats van doelstellingen voor elke aparte stof.
- Doelvoorschriften in plaats van middelvoorschriften.
- Beter voermanagement, waardoor minder emissies.
- Pro-actieve houding in de sector.
- Regelsysteem zodanig aanpassen dat het niet meer alleen gericht is op de melkveehouderij als 'probleem', maar dat het meedenkt over innovatieve manieren voor landschapsbeheer en creatief ondernemerschap.

De resultaten van de subgroep zijn als volgt schematisch weergegeven:



Bijlage 11 Voorbeeld draaiboek sectordialog 'Akkerbouw'

Wanneer	Wat	Wie verantwoordelijk	Hoe	Materiaal	Opmerkingen/voorbereiding
13.30 - 14.30	Zalen inruimen	AG LB	<ul style="list-style-type: none"> • Stille wand ophangen • In grote zaal: beamer, screen, flipover • In subzaal: flipover, stiften • Facts /figures ophangen ter prikkeling 	Ao vellen stiften	check ruimte stille wand en de 3 subruimtes
14.30 - 15.00	Inschrijving	Marien	<ul style="list-style-type: none"> • Deelnemers-lijst aftekenen • Programma uitdelen 		Contact opnemen met van Jennie over intro
15.00- 15.10	Opening	Jennie van der Kolk Elma notuleert	Intro: <ul style="list-style-type: none"> • Aanleiding Doel bijeenkomst • Wat gebeurt er met de resultaten? 	Beamer? Screen? Lapt top	
15.10 - 15.45	Kennismaking	AG Elma notuleert	<ul style="list-style-type: none"> • AG: opwarmertje: 2020 • Wat is uw ambitie voor uw bedrijf /organisatie in 2020? • Ambities op kaart en kaartjes op wand • 1^e reflectie: wat valt op? 	Kaartjes Stiften Tape	
15.45 - 16.30	Welke ambities ziet u voor een duurzame akkerbouw?	AG faciliteert Leontien maakt foto's Elma maakt notulen van reflectie	<ul style="list-style-type: none"> • Grote wand geheel beplakt met flappen • Op wand matrix Horizontaal: 3 P's • Vertikaal: 'hier en later' en 'elders en later' • Deelnemers schrijven met zwarte stift hun ideeën m.b.t. ambities op de muur • De relaties tussen elkaars ideeën worden met rode stift aangegeven (met naam er achter) • Intermezzo: 'facts', 'figures', 'tegenstellingen' • Weer de gelegenheid geven om ideeën op de muur te zetten • Reflectie: wat valt op? Ontbreekt er iets? (Denk aan verschillen binnen de sector) 	Grote witte vellen 30 zwarte stiften 30 groen stiften	
16.30 - 16.45	Pauze	AG , BS, MB	<ul style="list-style-type: none"> • Soft drinks met iets hartigs • Identificeren van thema's voor de 3 subgroepen (rond indien mogelijk de 3 P's) 		met KP Holland bespreken

Wanneer	Wat	Wie verantwoordelijk	Hoe	Materiaal	Opmerkingen/ voorbereiding
16.45 - 18.15	Wat is uw ambitie voor een duurzame sector?	AG Met discussieleiders Marien Leontien Annemarie eventueel Jennie Bert heeft vrije rol (kruisbestuiving) wie nog meer?	<ul style="list-style-type: none"> Eigen bewoording kiezen! In werkgroepen rondom (3 P's) clusters Rol discussie-leider uitleggen <p>Stap 1:</p> <ul style="list-style-type: none"> <i>Hier en later - elders en later</i>. Concretiseren en aanscherpen en aanvullen van duurzaamheids aspecten vanuit het thema (hoe ziet een duurzame akkerbouw er uit in 2020 vanuit het thema gezien, het eruit? wat eten mensen. waar wonen mensen, hoe ziet de Nederlandse maatschappij eruit? Hoe ziet de Nederlandse landbouw er uit? hoe ziet de akkerbouw er uit? Wat wordt er gedaan aan Akkerbouw praktijken? Wat doet u nu in het licht van duurzaamheid? Om discussie te prikkelen worden beelden/uitspraken uit interviews gebruikt en de facts/figures die aan de muur hangen <p>Stap 2:</p> <ul style="list-style-type: none"> Waar staat 'de sector' nu in het licht van de gestelde ambities? Welk rapportcijfer zou u geven op een schaal van 1-10? <p>Stap 3:</p> <ul style="list-style-type: none"> Welke trends en /of knelpunten spelen er een rol in het wel of niet realiseren van de gestelde ambities? (flow diagram). Welke acties zijn nodig en door wie voor de realisatie van de gestelde ambities? 	<p>Uitspraken verzameld uit interviews</p> <p>Facts/figures op A0)4x)</p> <p>Tijdschriften, schaar, prittstiften</p>	
18.15 - 19.30	diner				

Wanneer	Wat	Wie verantwoordelijk	Hoe	Materiaal	Opmerkingen/voorbereiding
19.30 - 20.30	Welke ambities ziet u voor een duurzame akkerbouw in 2020 en waar staat 'de sector' nu? (uitwisseling subgroepen)	Elma notuleert het verhaal achter wat op de flap staat	Uitwisseling op: <ul style="list-style-type: none"> • concretisering/aanscherpingen • praktijken • Cijfer/plek op de barometer • trends /knelpunten (in flow diagram) • Resultaten staan op flap 		
20.30 - 20.45	Reflectie op workshop	AG Elma notuleert Bert wie??			aan Bert vragen (Bert vraagt die personen!)
20.55	Afsluiting	Jennie Elma notuleert			

Materiaal

50 gele kaarten
30 zwarte stiften
30 rode stiften
1 proces koffertje
A0 vellen (veel!) beamer
laptop (AG)

Wot-onderzoek

Verschenen documenten in de reeks Rapporten van de Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu – vanaf september 2005

Wot-rapporten zijn verkrijgbaar bij het secretariaat van Unit Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu te Wageningen. T 0317 – 47 78 44; F 0317 – 42 49 88; E info.wnm@wur.nl

Wot-rapporten zijn ook te downloaden via de Wot-website www.wotnatuurenmilieu.wur.nl

- 1 *Wamelink, G.W.W., J.G.M. van der Gref-van Rossum & R. Jochem (2005). Gevoeligheid van LARCH op vegetatieverandering gesimuleerd door SUMO* relatie tot de modellering van de effecten van landgebruikverandering op de nutriëntenbeschikbaarheid
- 2 *Broek, J.A. van den (2005). Sturing van stikstof- en fosforverliezen in de Nederlandse landbouw: een nieuw mestbeleid voor 2030*
- 3 *Schrijver, R.A.M., R.A. Groeneveld, T.J. de Koeijer & P.B.M. Berentsen (2005). Potenties bij melkveebedrijven voor deelname aan de Subsidieregeling Agrarisch Natuurbeheer*
- 4 *Henkens, R.J.H.G., S. de Vries, R. Jochem, R. Pouwels & M.J.S.M. Reijnen, (2005). Effect van recreatie op broedvogels op landelijk niveau; Ontwikkeling van het recreatiemodel FORVISITS 2.0 en koppeling met LARCH 4.1*
- 5 *Ehlert, P.A.I. (2005). Toepassing van de basisvrachtbenadering op fosfaat van compost; Advies*
- 6 *Veeneklaas, F.R., J.L.M. Donders & I.E. Salverda (2006). Verrommeling in Nederland*
- 7 *Kistenkas, F.H. & W. Kuindersma (2005). Soorten en gebieden; Het groene milieurecht in 2005*
- 8 *Wamelink, G.W.W. & J.J. de Jong (2005). Kansen voor natuur in het veenweidegebied; Een modeltoepassing van SMART2-SUMO2, MOVE3 en BIODIV*
- 9 *Runhaar, J., J. Clement, P.C. Jansen, S.M. Hennekens, E.J. Weeda, W. Wamelink, E.P.A.G. Schouwenberg (2005). Hotspots floristische biodiversiteit*
- 10 *Cate, B. ten, H. Houweling, J. Tersteeg & I. Versteegen (Samenstelling) (2005). Krijgt het landschap de ruimte? – Over ontwikkelen en identiteit*
- 11 *Selnes, T.A., F.G. Boonstra & M.J. Bogaardt (2005). Congruentie van natuurbeleid tussen bestuurslagen*
- 12 *Leneman, H., J. Vader, E. J. Bos en M.A.H.J. van Bavel (2006). Groene initiatieven in de aanbieder. Kansen en knelpunten van publieke en private financiering*
- 13 *Kros, J. P. Groenendijk, J.P. Mol-Dijkstra, H.P. Oosterom, G.W.W. Wamelink (2005). Vergelijking van SMART2SUMO en STONE in*
- 14 *Brouwer, F.M, H. Leneman & R.G. Groeneveld (2007). The international policy dimension of sustainability in Dutch agriculture*
- 15 *Vreke, J., R.I. van Dam & F.H. Kistenkas (2005). Provinciaal instrumentarium voor groenrealisatie*
- 16 *Dobben, H.F. van, G.W.W. Wamelink & R.M.A. Wegman (2005). Schatting van de beschikbaarheid van nutriënten uit de productie en soortensamenstelling van de vegetatie. Een verkennende studie*
- 17 *Groeneveld, R.A. & D.A.E. Dirks (2006). Bedrijfseconomische effecten van agrarisch natuurbeheer op melkveebedrijven; Perceptie van deelnemers aan de Subsidieregeling Agrarisch Natuurbeheer*
- 18 *Hubeek, F.B., F.A. Geerling-Eiff, S.M.A. van der Kroon, J. Vader & A.E.J. Wals (2006). Van adoptiekip tot duurzame stadswijk; Natuur- en milieueducatie in de praktijk*
- 19 *Kuindersma, W., F.G. Boonstra, S. de Boer, A.L. Gerritsen, M. Pleijte & T.A. Selnes (2006). Evalueren in interactie. De mogelijkheden van lerende evaluaties voor het Milieu- en Natuurplanbureau*
- 20 *Koeijer, T.J. de, K.H.M. van Bommel, M.L.P. van Esbroek, R.A. Groeneveld, A. van Hinsberg, M.J.S.M. Reijnen & M.N. van Wijk (2006). Methodiekontwikkeling kosteneffectiviteit van het natuurbeleid. De realisatie van het natuurdoel 'Natte Heide'*
- 21 *Bommel, S. van, N.A. Aarts & E. Turnhout (2006). Over betrokkenheid van burgers en hun perspectieven op natuur*
- 22 *Vries, S. de & Boer, T.A. de, (2006). Toegankelijkheid agrarisch gebied voor recreatie: bepaling en belang. Veldinventarisatie en onderzoek onder in- en omwonenden in acht gebieden*
- 23 *Pouwels, R., H. Sierdsema & W.K.R.E. van Wingerden (2006). Aanpassing LARCH; maatwerk in soortmodellen*
- 24 *Buijs, A.E., F. Langers & S. de Vries (2006). Een andere kijk op groen; beleving van natuur en*

- landschap in Nederland door allochtonen en jongeren
- 25 *Neven, M.G.G., E. Turnhout, M.J. Bogaardt, F.H. Kistenkas & M.W. van der Zouwen (2006).* Richtingen voor Richtlijnen; implementatie Europese Milieurichtlijnen, en interacties tussen Nederland en de Europese Commissie.
 - 26 *Hoogland, T. & J. Runhaar (2006).* Neerschaling van de freatische grondwaterstand uit modelresultaten en de Gt-kaart
 - 27 *Voskuilen, M.J. & T.J. de Koeijer (2006).* Profiel deelnemers agrarisch natuurbeheer
 - 28 *Langeveld, J.W.A. & P. Henstra (2006).* Waar een wil is, is een weg; succesvolle initiatieven in de transitie naar duurzame landbouw .
 - 29 *Kolk, J.W.H. van der, H. Korevaar, W.J.H. Meulenkamp, M. Boekhoff, A.A. van der Maas, R.J.W. Oude Loohuis & P.J. Rijk (2007).* Verkenningen duurzame landbouw. Doorwerking van wereldbeelden in vier Nederlandse regio's
 - 30 *Vreke, J., M. Pleijte, R.C. van Apeldoorn, A. Corporaal, R.I. van Dam & M. van Wijk (2006).* Meerwaarde door gebiedsgerichte samenwerking in natuurbeheer?
 - 31 *Groeneveld, R.A., R.A.M. Schrijver & D.P. Rudrum (2006).* Natuurbeheer op veebedrijven: uitbreiding van het bedrijfsmodel FIONA voor de Subsidieregeling Natuurbeheer
 - 32 *Nieuwenhuizen, W., M. Pleijte, R.P. Kranendonk & W.J. de Regt (2007).* Ruimte voor bouwen in het buitengebied; de uitvoering van de Wet op de Ruimtelijke Ordening in de praktijk
 - 33 *Boonstra, F.G., W.W. Buunk & M. Pleijte (2006).* Governance of nature. De invloed van institutionele veranderingen in natuurbeleid op de betekenisverlening aan natuur in het Drents-Friese Wold en de Cotswolds
 - 34 *Koomen, A.J.M., G.J. Maas & T.J. Weijtschede (2007).* Veranderingen in lijnvormige cultuurhistorische landschapselementen; Resultaten van een steekproef over de periode 1900-2003
 - 35 *Vader, J. & H. Leneman (redactie) (2006).* Draggers landelijk gebied; Achtergronddocument bij Natuurbalans 2006
 - 36 *Bont, C.J.A.M. de, C. van Bruchem, J.F.M. Helming, H. Leneman & R.A.M. Schrijver (2007).* Schaalvergroting en verbreding in de Nederlandse landbouw in relatie tot natuur en landschap.
 - 37 *Gerritsen, A.L., A.J.M. Koomen & J. Kruit (2007)* Landschap ontwikkelen met kwaliteit; een methode voor het evalueren van de rijksbijdrage aan een beleidsstrategie
 - 38 *Luijt, J. (2007).* Strategisch gedrag grondeigenaren; Van belang voor de realisatie van natuurdoelen.
 - 39 *Smits, M.J.W. & F.A.N. van Alebeek, (2007).* Biodiversiteit en kleine landschapselementen in de biologische landbouw; Een literatuurstudie.
 - 40 *Goossen, C.M. & J. Vreke. (2007).* De recreatieve en economische betekenis van het Zuiderpark in Den Haag en het Nationaal Park De Hoge Veluwe
 - 41 *Cotteleer, G., Luijt, J., Kuhlman, J.W. & C. Gardebroek, (2007).* Oorzaken van verschillen in grondprijzen. Een hedonische prijsanalyse van de agrarische grondmarkt.
 - 42 *Ens B.J., N.M.J.A. Dankers, M.F. Leopold, H.J. Lindeboom, C.J. Smit, S. van Breukelen & J.W. van der Schans (2007).* International comparison of fisheries management with respect to nature conservation. Wageningen, Statutory Research Tasks Unit for Nature and the Environment.
 - 43 *Janssen, J.A.M. & A.H.P. Stumpel (red.) (2007).* Internationaal belang van de nationale natuur; Ecosystemen, Vaatplanten, Mossen, Zoogdieren, Reptielen, Amfibieën en Vissen
 - 44 *Borgstein, M.H, H. Leneman, L. Bos-Gorter, E.A. Brasser, A.M.E. Groot & M.F. van de Kerkhof (2007).* Dialogen over verduurzaming van de Nederlandse landbouw. Ambities en aanbevelingen vanuit de sector
 - 45 *Groot, A.M.E, M.H. Borgstein, H. Leneman, M.F. van de Kerkhof, L. Bos-Gorter & E.A Brasser (2007).* Dialogen over verduurzaming van de Nederlandse landbouw. Gestructureerde sectorialogen als onderdeel van een monitoringmethodiek
 - 46 *Rijn, J.F.A.T. van & W.A. Rienks (2007).* Blijven boeren in de achtertuin van de stedeling; Essays over de duurzaamheid van het platteland onder stedelijke druk: Zuidoost-Engeland versus de provincie Parma
 - 47 *Bakker, H.C.M. de, C.S.A. van Koppen & J. Vader (2007).* Het groene hart van burgers; Het maatschappelijk draagvlak voor natuur en natuurbeleid
 - 48 *Reinhard, A.J., N.B.P. Polman, R. Michels & H. Smit (2007).* Baten van de Kaderrichtlijn Water in het Friese Merengebied; Een interactieve MKBA vingeroefening
 - 49 *Ozinga, W.A., M. Bakkenes & J.H.J. Schaminée (2007).* Sensitivity of Dutch vascular plants to climate change and habitat fragmentation; A first assessment based on plant traits in relation to past trends and future projections



W O t

Wettelijke Onderzoekstaken Natuur & Milieu

