



Natuur

Voedingsmiddelentechnologie

Vertical farming

Gezondheid,
voorlichting,
preventie

Voedselteelt op
de Noordzee

Energietransitie

Fijnstofopvang

Een mooie
leefomgeving

Duurzaam
transport

Biomassa

common eye

Evaluatierapport Groenpact fase 3

"Samenwerken aan de groene opgave"

24-9-2024

Inhoudsopgave.

1. Inleiding
2. Beschrijving van Groenpact
3. Observaties vijf condities
4. Observaties vitale functies
5. Conclusies
6. Aanbevelingen

Bijlage

Samenvatting

De hoofdpunten van onze analyse, conclusies en aanbevelingen

1. Groenpact is een uniek samenwerkingsconstruct, waarin veel betekenisvolle activiteiten worden geïnitieerd rondom belangrijke maatschappelijke opgaven* in het groene domein.
2. Wij onderscheiden vier vitale netwerkfuncties, te weten: ontmoeten, handelen, leren en richten. Op drie van de vier functies scoort Groenpact goed.
 - Er wordt veel tijd besteed aan ontmoeten. Dat leidt tot sterke relaties binnen en tussen overheid, onderwijs en werkveld.
 - Er worden allerlei initiatieven en ontwikkelingen gestart en uitgevoerd die gericht zijn op concreet handelen.
 - Er zijn meerdere initiatieven gericht op leren en daar zijn mensen positief over.
3. De functie richten is onvoldoende ingevuld. Een aantal aspecten die in het oog springen, zijn:
 - Richting geven op deelname: welke partijen willen wij als Groenpact uitnodigen om deel te nemen aan Groenpact? Gaan wij meer partijen betrekken uit andere sectoren? Hoe betrekken wij mensen in Groenpact bij deze keuze?
 - Richting geven op de opgave: welke activiteiten moeten wij als Groenpact nog meer ondernemen om de opgave in de volle breedte aan te pakken? Of is er nu een voldoende dekkend pallet? Wat is de samenhang en status van initiatieven in de verschillende onderdelen van Groenpact?
 - Richting geven op het welzijn van het netwerk als geheel: is iedereen voldoende aangehaakt? Is er energie? In welke onderdelen moeten wij als Groenpact barrières of problemen oppakken? Wie gaat dat doen?
4. Er is onvoldoende zicht op de werkende bestanddelen van Groenpact. Een beter begrip van de werkende bestanddelen is nodig in de volgende fase van Groenpact en biedt meer houvast. Het gebrek aan begrip brengt een aantal risico's met zich mee. De belangrijkste is dat het ertoe kan leiden dat verkeerde sturingsprikkel worden ingebouwd, waardoor de kracht van Groenpact in gevaar komt.

1

Inleiding

Inleiding

Vraag en aanpak van de evaluatie

De vraag:

- Op 1 mei 2024 heeft Groenpact aan ons, Common Eye, gevraagd om de samenwerking tijdens Groenpact 3^e fase (2021-2025) te evalueren.
- Het accent van deze evaluatie ligt op het verkrijgen van inzichten uit fase 3 ten behoeve van het richten en verder ontwikkelen van Groenpact in fase 4 (2025-2034).

Voor het uitvoeren van de evaluaties is gebruik gemaakt van meerdere onderzoeksmethodes:

- **Document- en literatuurstudie**
Voor de evaluatie zijn verschillende documenten en literatuur bestudeerd. Een literatuurlijst is te vinden in bijlage 1.
- **Interviews met sleutelspelers**
Voor de evaluatie zijn gesprekken gevoerd met verschillende sleutelspelers uit alle vier de onderdelen van Groenpact. In totaal heeft dit geresulteerd in 16 gesprekken. De lijst met gesprekspartners is te vinden in bijlage 2.
- **Begeleidingsgroep**
Onder begeleiding van een onafhankelijke voorzitter is samen met de begeleidingsgroep het evaluatieproces afgestemd. Onderdeel hiervan was een validatiesessie waarin observaties en eerste conclusies zijn besproken en verder aangescherpt. Daarnaast is het conceptrapport besproken met de begeleidingsgroep. De samenstelling van de begeleidingsgroep is te vinden in bijlage 3.

Leeswijzer

Toelichting op het eindrapport

De resultaten van de evaluatie zijn in dit eindrapport uiteengezet in de volgende vorm:

- Een beknopte beschrijving van Groenpact. Hierin geven we een **toelichting op Groenpact**. Daarbij worden een aantal inleidende inzichten beschreven die betrekking hebben op de samenwerking in Groenpact.
- Vervolgens zetten we onze **observaties**, voortkomend uit de interviews, uiteen. De observaties zijn geordend aan de hand van twee modellen 'Conditie voor samenwerking' en 'Vitale netwerkfuncties'. De observaties bij elke conditie en elke netwerkfunctie geven inzicht in de ontwikkeling van de samenwerking in Groenpact.
- De observaties worden vervolgens samengevat in een aantal **conclusies**.
- Op basis van de inzichten en de conclusies hebben we **aanbevelingen** geformuleerd voor de verdere ontwikkeling van het netwerk. Aan het eind van het rapport vindt u de **bijlage**. Onderdeel van de bijlage is de begrippen lijst, indien een asterisk (*) achter een woord staat is deze terug te vinden in de begrippenlijst.

Toelichting op de observaties

- Aan de hand van een interviewleidraad zijn semi-gestructureerde interviews uitgevoerd. Ieder gesprek heeft naast de standaardvragen een eigen dynamiek. Dit komt mede doordat gesprekspartners op diverse plaatsen, met een eigen oriëntatie, in het netwerk opereren.
- Om de observaties in perspectief te plaatsen, hanteren wij een codering om aan te geven hoe vaak een bepaalde observatie tijdens interviews is benoemd of herkend door de gesprekspartners. Wij hanteren de volgende codering:
 - enkele gesprekspartners: 1 - 3
 - sommige gesprekspartners: 4 - 7
 - veel gesprekspartners: 8 - 11
 - de meeste gesprekspartners: 12 - 16.
- De indicatie van bijvoorbeeld "enkele gesprekspartners" geeft niet aan dat overige gesprekspartners een observatie ontkennen noch herkennen. Dit komt doordat 1) niet elk onderwerp in ieder interview aan bod komt en 2) veel gesprekspartners aangeven zicht te hebben op een deel van wat in Groenpact speelt en minder op het geheel.

* Indien in het rapport "wij" of "ons" wordt gebruikt, worden de onderzoekers van Common Eye bedoeld.

Twee brillen voor onze observaties

Netwerk of alliantie?

- Voor het beschrijven van de observaties gebruiken wij twee brillen. Dit heeft meerdere redenen:
 - in de omschrijving wordt expliciet gevraagd naar het toepassen van de vijf condities op samenwerken. Die hebben wij dan ook toegepast in de voorbereiding van de interviews en tijdens de gesprekken zelf. De vijf condities geven inzicht in Groenpact als platform voor samenwerking
 - bij het uitwerken van de observaties hebben wij gemerkt dat de vijf condities voor samenwerking weliswaar inzicht verschaffen in Groenpact, maar dat dit beeld onvolledig is en onvoldoende recht doet aan de huidige situatie bij en het belang van Groenpact
 - in de uitvraag en documenten wordt Groenpact ook omschreven als netwerk. Om een getrouw beeld te verschaffen hebben wij de bril van vitale netwerkfuncties opgezet. Deze aanvullende bril geeft inzicht in Groenpact als opgavenetwerk* met de vitale netwerkfuncties ontmoeten, handelen, leren en richten. Daarmee ontstaat een vollediger en rijker beeld van Groenpact, haar status, impact en potentieel voor de groene sector*
 - de evaluatie is vooral bedoeld om advies te geven voor vervolg. De netwerkbril biedt een goede en passende bril bij de ontwikkelingen die Groenpact heeft ingezet. Door beide brillen te combineren ontstaat er een vollediger en rijker beeld van Groenpact.
- Op de volgende dia's worden beide brillen kort toegelicht.

Onze twee brillen (1)

Vijf condities van samenwerken

- Uit theorie en praktijk blijkt dat er vijf cruciale condities zijn die aandacht vragen in samenwerkingsrelaties. Deze zijn schematisch weergegeven in het Common Eye op samenwerken. Het model bestaat uit vijf condities, te weten:
 - **een gedeelde ambitie:** hebben we hetzelfde beeld bij wat we willen bereiken en is deze voor iedereen relevant en urgent? In hoeverre is er sprake van gedeeld eigenaarschap?
 - **recht doen aan belangen:** kennen we elkaars belangen en doen we moeite om die te realiseren? Wat verwachten we van elkaar?
 - **goede onderlinge relaties:** hebben we oog en aandacht voor de interpersoonlijke relaties en contact?
 - **een professionele organisatie:** hebben we de samenwerking logisch en passend georganiseerd, beschikken we over daadkracht en draagvlak?
 - **een betekenisgevend proces:** is het proces helder, is de procesregie goed belegd en evalueren we voldoende met elkaar? Bereiken we ook onze gedeelde ambitie?
- Werken aan deze condities vergroot de kans op een succesvolle samenwerking. We hebben in deze evaluatie de bevindingen gestructureerd aan de hand van deze condities.



Kaats en Opheij (2023) *Leren samenwerken: Conditie creëren voor kansrijke samenwerking*, Boom.

Onze twee brillen (2)

Vier functies voor een vitaal netwerk

Wij onderscheiden vier functies voor een vitaal netwerk.

- **Ontmoeten.** Alle partijen in een netwerk zijn allen op hun eigen manier en vanuit hun eigen rol bezig met het vraagstuk en proberen van betekenis te zijn. Daarbij hebben ze ieder een beeld van wat er nodig is. Een vitaal netwerk vormt een platform voor ontmoeting en interactie.
- **Samen richten.** Het is van belang dat ontmoeting en interactie leidt tot betekenisvolle gezamenlijke stappen. Dat vraagt dat een netwerk ook een gezamenlijk beeld ontwikkelt van de opgave en een gezamenlijke koers.
- **Samen leren.** Rondom maatschappelijke vraagstukken liggen de antwoorden niet voor het oprapen. Als het simpel was, was het al wel gebeurd. Echt begrip krijgen we niet als we oppervlakkig kijken: een diepgaander proces van leren is nodig. En verschillende partijen kunnen verschillende inzichten inbrengen.
- **Samen handelen.** Voor het leveren van een bijdrage aan de oplossing van een vraagstuk is handelen essentieel. Dat handelen kan door partijen individueel of in coalities worden vormgegeven, maar bij voorkeur afgestemd worden vormgegeven.

- Deze vier functies van netwerken helpen om de potentie van het netwerk ten volle te benutten. In netwerken moeten alle vier de processen dus ook plaatsvinden en worden ondersteund.
- Er moet een platform zijn om met elkaar in gesprek te komen (**ontmoeten**), worden gewerkt aan een gezamenlijke strategie (**samen richten**), er moeten gezamenlijke inzichten en kennis worden ontwikkeld (**samen leren**), en die inzichten en strategie moet worden vertaald naar afgestemd handelen (**samen handelen**).
- Als deze vier processen parallel, samenhangend en evenwichtig plaatsvinden, is de kans groot dat het netwerk stappen maakt richting een (meer) effectieve aanpak voor de opgave.

Uit: De Caluwé en Kaats (2023) *Samenwerken aan Maatschappelijke opgaven**: *Plaats maken voor gedeelde verantwoordelijkheid*, Boom.

2

Beschrijving van Groenpact

Het ontstaan van Groenpact

Wat ging er aan vooraf?

Groenpact is een missie-gedreven en lerend netwerk waar samenwerking centraal staat. De ambitie is geformuleerd als het leveren van een bijdrage aan oplossingen voor de grote maatschappelijke opgaven* en versterking van de duurzame concurrentiekracht van de groene sector* (*Groenpact, 2021*).

Groenpact bestaat uit een tripartite samenwerking met het uitgangspunt dat het onderwijs, het werkveld en de overheid evenredig investeren in het landelijke netwerkplatform.

Groenpact is in 2016 opgezet naar aanleiding van de Ontwikkelagenda Groen Onderwijs 2016-2025. Het is begonnen als een samenwerkingsverband tussen veertig partijen uit de groene sector*, het groene onderwijs en de overheid (Ministerie van LNV) met als doel een duurzame toekomst voor het groene kennis- en onderwijssysteem, als cruciale schakel voor de toppositie van de sector (*Groenpact, 2021*). Ondertussen zijn er meer dan 80 partijen betrokken bij Groenpact.

In de eerste fase (2016-2018) van Groenpact is een basis gelegd voor de samenwerking tussen het werkveld, het onderwijs en de overheid. In de tweede fase (2019-2020) is een nieuwe aanpak ontwikkeld. Deze sluit aan bij de maatschappelijke opgaven* en de veranderende arbeidsmarkt. De derde fase (2021-2025) is gericht op versnelling, opschaling en het realiseren van impact.



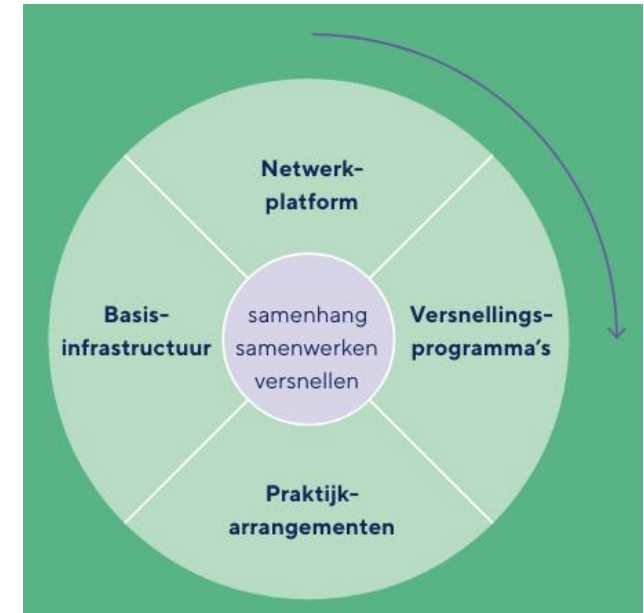
Afbeelding 2a:

Fasen van Groenpact (gebaseerd op Groenpact, 2021)

De organisatie van Groenpact (1)

Vier onderdelen

- Groenpact kent vier onderdelen: het netwerkplatform, de basisinfrastructuur, de versnellingsprogramma's en de praktijkarrangementen.
- Partners van Groenpact werken samen bij één of meerdere onderdelen. Partners bepalen zelf hun inzet op de onderdelen.
- Het netwerkplatform stimuleert de landelijke samenhang en samenwerking. De andere onderdelen van Groenpact hebben hun eigen autonome aanpak, governance en financiering.
- De basisinfrastructuur bestaat uit het Centrum voor Innovatief Vakmanschap Groen (CIV Groen), Centre of Expertise Groen (CoE Groen) en Wageningen UR (WUR). Hierin wordt samenwerking bevorderd in de groene kenniskolom.
- De vier versnellingsprogramma's voor arbeidsmarkt, kennisdeling, internationalisering en digitalisering & technologisering richten zich op het versnellen van de ontwikkelingen binnen specifieke thema's.
- De praktijkarrangementen richten zich op een flexibele, thematische en cross-sectorale samenwerking.
- Er is een autonoom* Groenpact Jongerenplatform bestaande uit afgevaardigden van verschillende jongerenorganisaties uit de groene sector.



Afbeelding 2b:
Vier onderdelen Groenpact (Groenpact, 2021)

De organisatie van Groenpact (2)

Partners

- Vele partners ondernemen activiteiten onder de vlag van Groenpact (zie afbeelding 2c). Zo zijn meerdere departementen betrokken vanuit de overheid, topsectoren, onderwijsinstellingen vanuit de hele onderwijskolom, meerdere brancheverenigingen die het werkveld verbinden en vertegenwoordigen, onderzoeksinstellingen, verenigingen, stichtingen en andere netwerken.

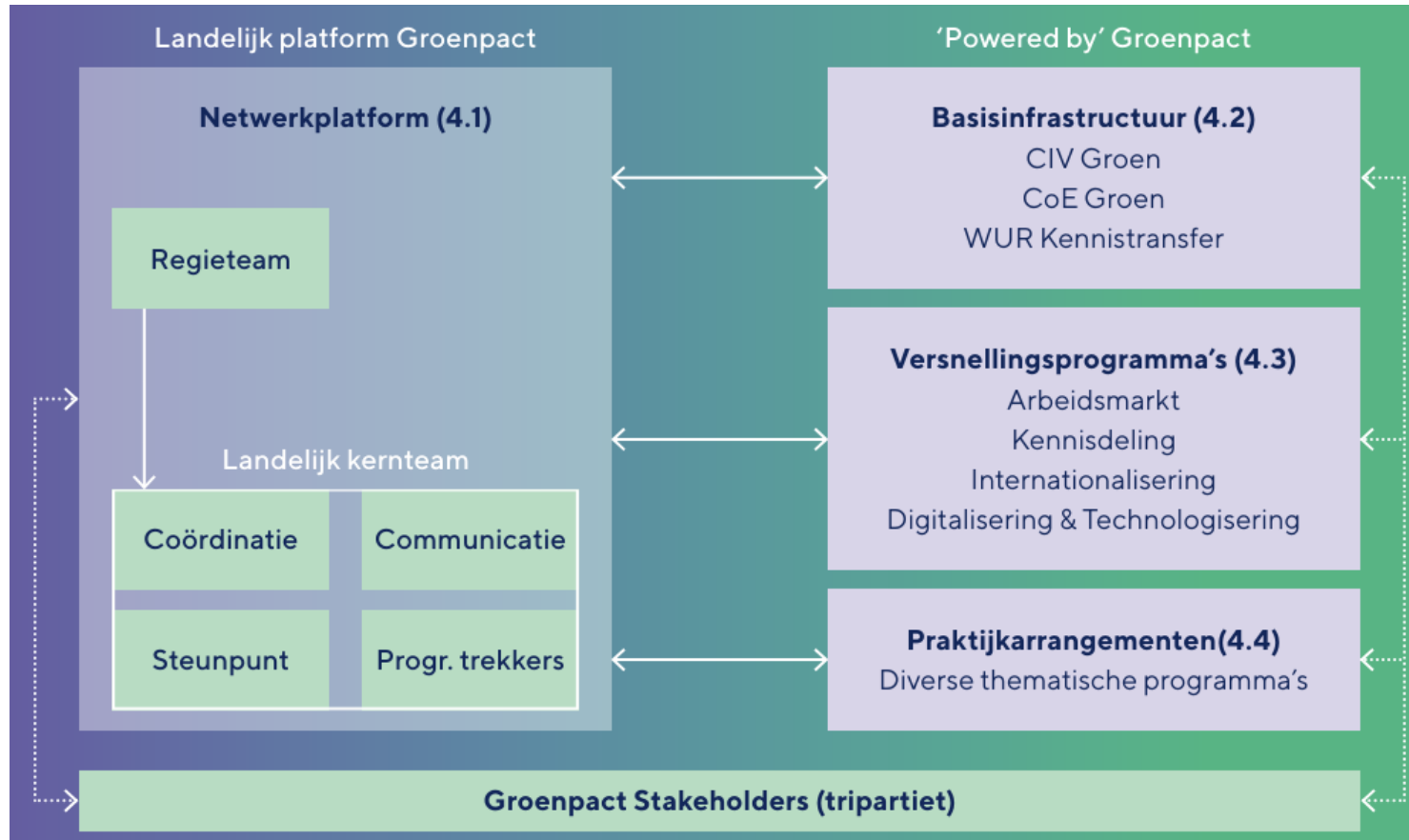


* founding organisaties

Afbeelding 2c:
Partners van Groenpact
(Groenpact, 2021)

De samenhang tussen onderdelen

Een schematische weergave



Afbeelding 2d:
Structuur van Groenpact
(Groenpact, 2021)

Inleidende inzichten

Om de observaties over Groenpact in context te plaatsen

- De overhead van Groenpact is beperkt.
 - Groenpact is een naam, maar geen formele entiteit. Het is een samenwerkingsconstruct met een penvoerder.
 - Met een relatief beperkte groep van mensen wordt vorm en inhoud gegeven aan Groenpact. Denk hierbij aan het regieteam, het kernteam, de coördinatoren van Groenpact, de communicatie en ondersteuning van RVO.
- Groen is een brede sector.
 - Er zijn binnen de sector 'groen' diverse branches (ecologen, hoveniers, radijstellers, varkenshouders, ruimtelijke ontwerpers, volle grond teelt, etc.) die andere ambities, perspectieven en belangen hebben op de opgave.
 - Overeenstemming tussen die branches over doelstellingen en perspectieven is niet eenvoudig tot stand te brengen.
- De afbakening van de groene sector* is lastiger dan het lijkt.
 - De afbakening van groen onderwijs is relatief eenvoudig. De leden van de Groene tafel vormen binnen Groenpact het groen onderwijs. Het is dan ook eenduidig welke mbo's, hbo's, universiteiten en opleidingen onderdeel zijn van Groenpact.
 - Middels de arbeidsmarktmonitor van ROA laat Groenpact onderzoek uitvoeren naar de breedte van het groene domein. In dit onderzoek wordt bepaald welke opleidingen, beroepen en sectoren in de basis als relevant worden beschouwd voor het groene domein.
 - Toch blijft de inhoudelijk afbakening lastig. Veel innovatie in het groene domein ontstaat juist door de inbreng vanuit andere sectoren, zoals ICT, AI, robotisering, weer- en klimaatmodellen, etc.
- Groenpact is een verzameling van samenwerkingen van relatief autonoom* functionerende onderdelen.
 - Groenpact bestaat uit meerdere relatief autonome onderdelen die allen hun eigen ontstaansgeschiedenis, stuurgroep/agenda, financieringsstructuur en bemensing hebben (denk hierbij o.a. aan het CIV Groen, CoE Groen en Groen Kennisnet).
 - Sommige onderdelen bestonden al voor het ontstaan van Groenpact.
 - De onderdelen in de basisinfrastructuur (CIV Groen, CoE Groen, WUR kennistransfer) zijn zoveel mogelijk ingedeeld in clusters met vergelijkbare thema's.

3

Observaties vijf condities

Ambitie (1)

Eén groene opgave met diverse ambities?

- De urgentie van maatschappelijke opgaven* in de groene sector* wordt gevoeld.
 - De meeste gesprekspartners voelen en zien dat de groene sector* voor grote maatschappelijke opgaven* staat.
 - Daarbij wordt door veel gesprekspartners aangegeven dat de tripartiete samenwerking (overheid, onderwijsinstellingen, werkveld) en samenwerking in de onderwijsskolom (MBO, HBO, WO) van cruciaal belang zijn om tot adequate oplossingen te komen die bijdragen aan de groene opgaven.
- Gesprekspartners hebben uiteenlopende beelden over wat “de groene opgaven” precies zijn.
 - In documenten als “de Kennis- en Innovatieagenda Landbouw, Water, Voedsel” en “Groenpact derde fase 2021-2025” wordt uitgebreid ingegaan op de groene opgave.
 - Veel gesprekspartners geven aan dat de groene opgave breed en omvangrijk is. Zo geven zij voorbeelden van grote inhoudelijke groene opgaven (klimaat, stikstof, voedselsystemen, biodiversiteit, natuurinclusief, etc.). En voorbeelden van opgaven die meer gaan over het systeem van de groene sector* (kwaliteit van het groene onderwijs, doorstroom van groene studenten naar het groene werkveld, het imago van de groene arbeidsmarkt, etc.).
- Er zijn uiteenlopende beelden bij de ambitie van Groenpact.
 - Ondanks dat in meerdere documenten (“Groenpact derde fase 2021-2025” en “de Ontwikkelagenda Groen Onderwijs 2016-2025”) staat beschreven wat de ambitie is van Groenpact en welke strategische doelstellingen daarbij horen, geven gesprekspartners het volgende aan:
 - De meeste gesprekspartners geven aan dat de ambitie van Groenpact breed en abstract is.
 - Veel gesprekspartners hebben behoefte aan een meer (gedeeld) beeld en een verhaal waar Groenpact voor staat, wat Groenpact doet en waar het voor dient.
 - Sommige gesprekspartners geven daarbij expliciet aan dat deze wens niet alleen geldt voor partijen binnen Groenpact, maar juist ook voor partijen buiten Groenpact.
 - Door veel gesprekspartners wordt aangegeven dat het lastig is om een directe link te leggen tussen de ambitie van Groenpact als geheel en de ambities van de onderdelen.

Ambitie (2)

Eén groene opgave met diverse ambities?

- Sommige gesprekspartners geven aan dat Groenpact de groene sector* een gezicht geeft.
 - Groenpact draagt bij aan zowel de zichtbaarheid van de sector als aan het verstevigen van haar positie zowel regionaal als (inter)nationaal.
 - Ook wordt het gezien als een belangrijk vehikel voor lobby.
- Ieder onderdeel van Groenpact formuleert haar eigen ambities en een Theory of Change.
 - De meeste gesprekspartners weten welke ambitie en doelstellingen geformuleerd zijn binnen de onderdelen waarin zij actief zijn en geven aan dat de Theory of Change hier een positieve bijdrage aan heeft geleverd.
 - Sommige gesprekspartners hebben de vraag: "Hoe kunnen we de autonomie behouden én tegelijkertijd meer onderlinge samenhang creëren op doelstellingen tussen de onderdelen?"
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat steeds meer samenhang ontstaat tussen de doelen van de onderdelen. Dat komt mede doordat deze samenhang tijdens het kernteamoverleg onderwerp van gesprek is.
- De transitie*/opgave gaat niet alleen over de groene sector*, maar reikt verder dan groen.
 - De documentatie van Groenpact gaat in op en benoemt het belang van cross-sectorale samenwerking.
 - In de praktijk geven veel gesprekspartners aan dat samenwerking met andere sectoren uitdagend is en beperkt tot stand komt.
 - Veel gesprekspartners geven aan dat samenwerken met overig onderwijs lastig is. Het gaat om samenwerken op het gebied van o.a. technologie en automatisering.
 - De onduidelijkheid over de scope en reikwijdte van Groenpact speelt al langer. In de voorgaande evaluatie, uitgevoerd door Ecorys, werd dit ook benoemd.

Belangen (1)

Verschillen in belangen zijn lastig op te lossen

- Het belang van Groenpact als geheel wordt door de meeste gesprekspartners ervaren.
 - De groene sector* is een relatief kleine sector ten opzichte van andere sectoren. De meeste gesprekspartners zien Groenpact als belangrijk en onmisbaar voor het sterk positioneren en de innovatiekracht van de groene sector*.
 - Groenpact wordt door enkele gesprekspartners ook gezien als belangenbehartiger van de groene sector*.
- Groenpact bestaat uit partijen met uiteenlopende belangen.
 - Veel gesprekspartners beschrijven verschillen in belangen tussen onderwijs, overheid en werkveld.
 - Enkele gesprekspartners geven aan dat het verschil te maken heeft met een verschil in termijnen. Zo wordt aangegeven dat het Ministerie van LNV kijkt naar het oplossen van lange termijn opgaven, het onderwijs veelal denkt op de middellange termijn en het werkveld vooral denkt in oplossingen voor de relatief kortere termijn.
- Er zijn verschillende opvattingen over de wijze waarop belangen van partners worden besproken in Groenpact.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat belangen worden besproken en onderling bekend zijn. De uitdaging ligt volgens hen vooral bij het vinden van 'common ground'.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat belangen onvoldoende worden besproken. Het ontbreekt aan het voeren van het open gesprek waarbij mensen doorvragen wat de onderliggende motieven en belangen zijn.
 - Door veel gesprekspartners wordt het jongerenplatform als voorbeeld genoemd hoe het belangengesprek op een goede manier kan worden gevoerd en geven aan dat Groenpact hiervan kan leren.
- Het overbruggen van de verschillen in belangen is lastig. We weten echter dat het belangrijk is om recht te doen aan de belangen van partijen in een samenwerking.
 - Veel gesprekspartners geven aan dat het lastig is om verschillen in belangen te overbruggen. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat de verschillen in belangen een effectieve samenwerking vaak niet in de weg zit.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat het samenbrengen van belangen op een lokaal niveau eenvoudiger is te realiseren. Je kunt dan als werkveld en onderwijsinstellingen gezamenlijk optrekken en samenwerken aan een of meerdere lokale vraagstukken.

Belangen (2)

Verschillen in belangen zijn lastig op te lossen

- De noodzaak om cross sectoraal samen te werken wordt door veel gesprekspartners gevoeld, maar is voor sommige partijen ook ingewikkeld.
 - Tijdens fase 3 is op een aantal plaatsen cross sectorale samenwerking verkend, bijvoorbeeld bij de groenblauwe verbindingen (CIV: Deltaplatform in NGF NL 2120).
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat er sprake is van gevoelde concurrentie in het onderwijs; tussen onderwijsinstellingen in het groene domein en overig onderwijs. Deze instellingen 'vechten' om leerling aantallen. Deze concurrentie draagt bij aan de binding van onderwijsinstellingen (hoewel op het vlak van LLO ook sprake is van concurrentie) in de groene sector*, maar zorgt voor weinig ruimte om te komen tot productieve samenwerking over de grenzen van de groene onderwijsinstellingen.
 - Enkele gesprekspartners geeft ook aan dat steeds meer samenwerking plaats vindt tussen groene en overige domeinen.
- De betrokkenheid vanuit het werkveld, met name het bedrijfsleven, staat onder druk.
 - Veel gesprekspartners geven aan dat het lastig is voor brancheverenigingen om de meerwaarde van Groenpact concreet uit te leggen aan hun achterban.
 - Enkele gesprekspartners geven aan dat vooral de vraagarticulatie van het werkveld naar partijen binnen Groenpact een uitdaging is.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat er een barrière zit in de vertaalslag tussen wat het werkveld vraagt en hoe dat kan worden opgepakt door het onderwijs en onderzoek: "Hoe vertaal je iets wat in het werkveld als knelpunt wordt ervaren naar onderzoek en onderwijs?".
 - Sommige gesprekspartners geven ook aan dat onderwijs traditioneel ingesteld is op het uitvoeren van onderwijs en weinig ruimte biedt aan vragen uit het werkveld en de praktijk.
 - Veel gesprekspartners geven aan dat het werkveld zich afvraagt of er voor hen voldoende gehaald kan worden in Groenpact. Dit zeggen zowel de gesprekspartners uit het werkveld als de gesprekspartners uit onderwijs en overheid.

Relatie

Groenpact draagt bij aan sterke onderlinge verbindingen

- Groenpact is een belangrijk platform voor ontmoeting en verbindingen voor de groene sector*.
 - De meeste gesprekspartners geven aan dat Groenpact een belangrijke bijdrage heeft geleverd in het versterken van veel en diverse verbindingen tussen mensen binnen de groene sector*. Denk hierbij aan 1) de tripartiete samenwerking, 2) de onderwijskolom, zowel (inter)nationaal als regionaal en 3) op strategisch, tactisch en professioneel niveau.
 - Deels ontstaan de verbindingen door bijeenkomsten en formele overleggen op verschillende niveaus. Voorbeelden van bijeenkomsten en overleggen zijn de impactprijs, de manifestatie, de Groene tafel, Groen Connect, het Regieteamoverleg, het Kernteamoverleg, de stuurgroepen, etc.
 - De meeste gesprekspartners geven aan dat er regelmatig informeel contact is tussen mensen. De vele ontmoetingen hebben ertoe geleid dat men elkaar steeds beter leert kennen, weet te vinden en “dezelfde taal” ontwikkelt. “De drempel om het onderlinge contact op te zoeken wordt steeds lager”. Tegelijkertijd wordt aangegeven dat het leggen van verbindingen en het gezamenlijk optrekken sterk afhangt van de persoon.
 - De coördinatoren van Groenpact nemen, volgens de meeste gesprekspartners, een belangrijke rol in bij het leggen van verbindingen tussen mensen in de diverse onderdelen.
- Er vindt veel overleg plaats binnen Groenpact.
 - Groenpact is een verzameling van veel samenwerkingen met meerdere onderdelen. Dit heeft geleid tot meerdere overlegstructuren op meerdere niveaus.
 - Door sommige gesprekspartners wordt aangegeven dat de veelheid van overleggen leidt tot (bestuurlijke) drukte. Vooral omdat een aantal overleggen veel overlap in de samenstelling van mensen kent.
- Er is onderling vertrouwen tussen mensen binnen Groenpact.
 - Volgens veel gesprekspartners is tijdens Groenpact fase drie voldoende tijd geïnvesteerd en hebben mensen elkaar vaak ontmoet. Dat heeft geleid tot sterke onderlinge relaties zo wordt gesteld.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat de meeste onderlinge relaties goed en productief zijn.
 - Enkele gesprekspartners geven aan dat een werkklimaat is ontstaan waarin mensen elkaar durven aan te spreken en mensen op hun gedrag aanspreekbaar zijn.

Organisatie (1)

Veel relatief autonoom handelende onderdelen

- Groenpact bestaat uit autonoom* handelende entiteiten die hun eigen koers en doelstellingen bepalen. Wij denken hierbij aan CIV, CoE en WUR Kennistransfer.
 - Ieder onderdeel heeft een onafhankelijke positie met een eigen stuurgroep, begroting en plan. Er vinden veel ontmoetingen, activiteiten en kennisdeling plaats binnen de onderdelen. Veel gesprekspartners geven aan dat deze vorm van autonomie een kracht is van dit netwerk.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat de verhouding tussen Groenpact en de onderdelen onduidelijk is. Ben je zelfstandig of echt een onderdeel? Hoe verhoud je je tot Groenpact?
 - Enkele gesprekspartners voelen dat Groenpact hun successen claimen, terwijl zij ervaren dat Groenpact niets aan die successen heeft bijgedragen.
- Groenpact wordt gezien als een uniek samenwerkingsconstruct.
 - Veel gesprekspartners geven aan geen vergelijkbaar construct te kennen. Onder de vlag van Groenpact werken partijen samen aan uiteenlopende activiteiten die anders niet mogelijk leken. Denk hierbij o.a. aan de onderzoeken die worden uitgevoerd, de multipliers die gecreëerd worden, kennisdeling vanuit Groen Kennisnet en de regionale clusters waarin tripartiete samenwerking plaatsvindt.
- De verbinding tussen onderdelen komt op meerdere manieren tot stand.
 - Veel gesprekspartners geven aan dat mensen meerdere rollen vervullen in Groenpact. Denk hierbij aan de leden van het regieteam die deels ook in andere onderdelen en overleggen zijn vertegenwoordigd. Enkele gesprekspartners vinden het lastig dat mensen met een 'dubbele pet' aan tafel zitten.
 - Veel gesprekspartners noemen het kernteam als verbindende schakel tussen onderdelen.
- De overhead van Groenpact is beperkt.
 - Groenpact is een naam, maar geen formele entiteit. Het is een samenwerkingsconstruct met een penvoerder. In de afgelopen jaren is Groenpact gegroeid van 40 naar 84 partners.
 - Met een relatief beperkte groep mensen wordt vorm en inhoud gegeven aan Groenpact. Denk hierbij aan het regieteam, de coördinatoren van Groenpact, communicatie en ondersteuning van RVO en het jongerenplatform.
- De meeste gesprekspartners geven aan dat de rol van het regieteam onduidelijk is.
 - Het regieteam bestaat uit een selectie van bestuurders en is samengesteld aan de hand van de partners van Groenpact (onderwijs, werkveld en overheid).
 - Vanuit de documentatie is terug te lezen dat het regieteam de rol heeft om de voortgang van Groenpact te bewaken en waar nodig bij te sturen.
 - Veel gesprekspartners geven aan dat het regieteam ver af staat van de stuurgroepen van de onderdelen. De coördinatoren van Groenpact creëren verbinding tussen het regieteam en het kernteam.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat het onduidelijk is hoe besluitvorming over Groenpact plaatsvindt en hoe het agenderen van onderwerpen tot stand komt.
- Enkele gesprekspartners missen partners aan tafel. Als voorbeeld wordt het HBO onderwijs genoemd dat niet is vertegenwoordigd in het kernteam.

Organisatie (2)

Veel relatief autonoom handelende onderdelen

- Versnellingsprogramma's hebben tot veel spin-off geleid, maar sluiten op dit moment minder aan bij de activiteiten van Groenpact.
 - De versnellingsprogramma's hebben als doel om de ontwikkelingen binnen specifieke thema's te versnellen.
 - Vanuit de versnellingsprogramma's zijn veel initiatieven en activiteiten ontplooid. Denk hierbij aan: Podcasts, Groene Denktank, Webinars Leven Lang Ontwikkelen, 7 Groene Werelden, 4 Groene Persona's, Challenge digitalisering, Kennis op Maat (KoM) projecten, Kennisplatform Crkls, Fieldlabs, Groen Docentendag en de docententraining AI & AgriFood, etc.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat de thema's vanuit de versnellingsprogramma's op dit moment niet meer de juiste thema's zijn. Hiervoor worden verschillende redenen gegeven: De thema's 1) zijn nu succesvol ingebed binnen Groenpact, 2) zijn minder relevant geworden of 3) sluiten minder aan bij de huidige activiteiten van Groenpact.
 - Door enkele gesprekspartners wordt aangegeven dat het moeilijk is om "tijdens de wedstrijd in te springen", doordat de programma's vastomlijnd zijn.
 - Enkele gesprekspartners geven aan dat de flexibiliteit ontbreekt om in te zetten op onderwerpen waar energie op zit en/of behoefte aan is.
- De mate waarin samenwerking plaatsvindt varieert per onderdeel.
 - VMBO Groen is op dit moment het kortst betrokken bij Groenpact vanuit de onderwijsskolom. VMBO Groen heeft sinds haar toetreding, volgens enkele gesprekspartners, een sterkere positie en is meer zichtbaar. Ook de samenwerking en verbinding wordt steeds meer opgezocht, bijvoorbeeld met CIV Groen en versnellingsprogramma Arbeidsmarkt. Tegelijkertijd blijft het, volgens enkele gesprekspartners, een zoektocht naar hoe meer verbinding en aansluiting met Groenpact en de overheid kan worden gemaakt.
 - Veel gesprekspartners geven aan dat de tripartiete samenwerking binnen CIV Groen erg goed verloopt en "als voorbeeld kan worden gezien".
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat CoE Groen als schakel fungeert in het meer gezamenlijk optreden in de onderwijsskolom. Tegelijkertijd geven sommige gesprekspartners aan dat de tripartiete samenwerking binnen CoE Groen moeizamer verloopt. Enerzijds doordat de focus ligt op praktijkgericht onderzoek en minder op onderwijs, wat ertoe leidt dat bijvoorbeeld weinig docenten betrokken zijn. Daarbij geven sommige gesprekspartners aan dat het CoE Groen moeite heeft om het werkveld te betrekken bij praktijkgericht onderzoek.
 - WUR kennistransfer is anders georganiseerd ten opzichte van de onderdelen waarbij het meer een functie vervult dan een construct is. Volgens enkele gesprekspartners trekt WUR kennistransfer veelvuldig op met de versnellingsprogramma's.

Proces

Periodieke en grote evaluaties

- Groenpact evalueert periodiek en kijkt vooruit naar een nieuwe periode.
 - Circa één keer per drie jaar vindt een evaluatie plaats voor heel Groenpact. Denk hierbij aan de evaluatie van IVA (2018), Ecorys (2021) en nu Common Eye (2024).
 - Enkele gesprekspartners geven aan dat in aanloop naar een nieuwe fase (Groenpact fase vier) het functioneren van Groenpact als geheel vaker onderwerp van gesprek is.
 - Door enkele gesprekspartners worden evaluaties ervaren als belangrijk en impactvol, maar ook spannend en met grote belangen.
- Het gevoel dat Groenpact slimmer en beter kan, wordt door veel gesprekspartners ervaren.
 - Veel gesprekspartners geven aan dat activiteiten en initiatieven tot stand komen onder de vlag van Groenpact. Ze geven aan dat Groenpact hier een belangrijke rol in speelt en ook bij het leggen van verbinding en aanjagen van kennisdeling en innovatie. Tegelijkertijd vinden ze het lastig om te omschrijven wat Groenpact precies is en doet.
 - Volgens sommige gesprekspartners is Groenpact een groot en ingewikkeld construct waar veel overleg plaatsvindt. Onduidelijk is wat dit precies oplevert.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat er meer van elkaar, tussen de onderdelen, geleerd kan worden.
- Binnen Groenpact vindt regelmatig inhoudelijke afstemming plaats.
 - Bij reguliere overleggen, zoals het regieteam, het kernteam en de stuurgroepen vindt afstemming plaats over voortgang van doelstellingen en inhoudelijke ontwikkelingen.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat verbindingen en relaties vooral tot stand komen over de band van de inhoud.
 - Enkele gesprekspartners geven aan dat het regieteam voornamelijk inhoudelijke ontwikkelingen bespreekt van de topsectoren, onderwijskolom en Ministerie LNV. Hiermee wordt 'buiten naar binnen gebracht'.
 - Ook voeren onderdelen circa twee keer per jaar evaluaties uit op basis van de Theory of Change. Deze evaluaties zijn deels inhoudelijk van aard en deels vanuit proces en voortgang.
- De ontwikkeling van de samenwerking wordt minder besproken.
 - Enkele gesprekspartners geven aan dat in het regieteam minder het gesprek wordt gevoerd over het samenwerkingsproces. Denk hierbij aan een gesprek dat gaat over de rol van het regieteam of een gesprek over de vraag of het netwerk nog vitaal is.

4

Observaties vitale functies

Ontmoeten

Een grote verscheidenheid aan ontmoetingen

- Groenpact is een belangrijk platform voor ontmoeting en verbindingen in de groene sector*.
 - Onder de vlag van het Groenpact vindt op verschillende lagen en niveaus ontmoeting plaats. Een aantal voorbeelden zijn: de landelijke impactprijs, de jaarlijkse manifestatie, Dutch food connector, arbeidsmarktconferenties, evenementen vanuit het jongerenplatform (let's grow together), jaarlijkse docentdagen en ook regionale docentdagen (leefbare stad en klimaat), clusterbijeenkomsten en hackathons (bijvoorbeeld "breed ondernemerschap" en "arbeidsmarkt").
 - Veel gesprekspartners vinden Groenpact een goed werkend netwerk c.q. ecosysteem waar veel formele en informele ontmoetingen plaatsvinden tussen verschillende partijen.
 - Veel gesprekspartners geven aan dat ontmoetingen een belangrijke rol spelen bij het beter leren kennen van elkaar. Hierdoor kunnen mensen elkaar beter vinden wanneer dat nodig is.
- Sommige gesprekspartners geven aan dat zij behoefte hebben aan meer ander soort ontmoetingen.
 - Specifiek worden de volgende ontmoetingen benoemd: ontmoetingen tussen scholen en bedrijven, tussen trekkers van de versnellingsprogramma's en tussen projectleiders van de diverse onderdelen in de basisinfrastructuur.
- Partijen in Groenpact erkennen het belang om cross sectoraal samen te werken, tegelijkertijd heerst waakzaamheid om cross sectoraal samen te werken.
 - Veel gesprekspartners erkennen dat cross-sectorale samenwerking van belang is om te versnellen op de groene opgave. Denk bijvoorbeeld aan het toepassen van drones in de agro branche (sectorplan Agro & Food).
 - Veel gesprekspartners geven aan dat de groene sector* waakzaam is om cross-sectoraal samen te werken. Dit wordt onderbouwd met de argumenten dat de groene sector* relatief klein is en dat men bang is om terrein te verliezen aan de andere sectoren. Dit speelt meer voor onderwijs dan voor het werkveld.
 - Enkele gesprekspartners geven aan dat het opzoeken van cross-sectorale samenwerking niet wordt buitengesloten door Groenpact, maar ook niet heel actief wordt opgezocht en gestimuleerd.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat cross-sectorale samenwerking steeds meer wordt opgezocht, maar dat er nog te weinig gebeurt. Een voorbeeld van cross-sectorale samenwerking is de samenwerking tussen Vonk en Zone College waarin wordt gewerkt aan een cross-over profiel.

Richten

Er zijn veel kritische kanttekeningen bij het proces van richten in Groenpact

- Er worden kritische kanttekeningen geplaatst bij de scope en reikwijdte van Groenpact.
 - Er wordt een verscheidenheid aan beelden en perspectief geschetst over het doel, de functie en scope van Groenpact. Sommige respondenten geven aan dat Groenpact vooral bedoeld is als leeromgeving voor het delen en uitwisselen van kennis. Andere respondenten geven aan dat het de plek is waar men elkaar ontmoet om gezamenlijk te handelen en te innoveren.
 - Sommige respondenten vragen zich af of de inzet van Groenpact op enkel 'groen' wellicht te beperkt is voor de opgave waar de sector voor staat.
 - In de voorgaande evaluatie door Ecorys werd onduidelijkheid over scope en reikwijdte van Groenpact benoemd.
- Afstemming tussen kernteamleden creëert meer samenhang tussen onderdelen.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat meer samenhang ontstaat tussen onderdelen, doordat dit tijdens het kernteamoverleg onderwerp van gesprek is. Dat gebeurt door het delen van doelen, het bespreken van Theories of Change en het delen van ontwikkelingen en voortgang binnen de onderdelen.
- Sommige gesprekspartners geven aan behoefte te hebben aan het creëren van meer samenhang op het niveau van Groenpact.
 - Dit kan bijvoorbeeld gaan over het helder formuleren waar Groenpact voor staat, in een gezamenlijk proces afstemmen van doelstellingen per onderdeel en het expliciteren van spelregels over wat we van elkaar mogen verwachten in de samenwerking.
- Er worden kritische kanttekeningen geplaatst bij de rol van het regieteam.
 - De meeste gesprekspartners geven aan dat de rol van het regieteam onduidelijk is en ver af staat van de stuurgroepen van de onderdelen.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat de coördinatoren van Groenpact een link vormen tussen het regieteam en het kernteam.
- Er is onduidelijkheid over de wijze waarop besluitvorming in Groenpact plaatsvindt.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat het onduidelijk is hoe besluitvorming over Groenpact plaatsvindt en hoe het agenderen van onderwerpen en de versnellingsprogramma's tot stand komt.

Handelen

Een rijkheid aan initiatieven en activiteiten

- Onder de vlag van Groenpact wordt een groot aantal en uiteenlopende initiatieven en activiteiten ontplooid en gerealiseerd.
 - Er wordt op veel niveaus binnen Groenpact gezamenlijk gehandeld. Dit gebeurt vanuit de tripartiete samenwerking, binnen onderdelen, tussen onderdelen, met de hele onderwijskolom, tussen jongeren en ouderen (jongerenplatform). Ook zijn er voorbeelden van cross-sectorale samenwerkingen.
 - Een greep uit de initiatieven en activiteiten van Groenpact zijn: het maken van groene podcasts, Kennis op Maat projecten, visie voor Minister van Landbouw: "de Kracht van Verbinding", "Pilot nieuwe leerweg", aansluiting groen bij sterk techniek onderwijs, "7 Groene Werelden", "4 Groene Persona's", aanjagen practoraten en lectoraten ("meten is weten"), onderzoeksprojecten (bijvoorbeeld groen blauwe stad), LLO katalysator (groeifonds), ontwikkelen van trainingen en cursussen en hackathons.
 - Partners van Groenpact kunnen zelf kiezen bij welke onderdelen ze aansluiten en hoe ze investeren in initiatieven en activiteiten (financieel of in-kind).
- Er is beperkt overzicht van initiatieven.
 - Successen en initiatieven worden gedeeld tijdens de jaarlijkse manifestatie en impactprijs. Ook de Groenpact kompas "impactmonitor" geeft (achteraf) inzicht wat Groenpact doet en bereikt.
 - De meeste gesprekspartners geven aan overzicht te hebben wat binnen zijn of haar onderdeel ontwikkeld wordt aan initiatieven.
 - Tegelijkertijd geven meerdere gesprekspartners aan dat zij beperkt overzicht hebben over de initiatieven en activiteiten die plaatsvinden in andere onderdelen.
 - Enkele gesprekspartners geven aan dat zij overzicht hebben over het geheel aan initiatieven en activiteiten onder de vlag van Groenpact. Dit zijn voornamelijk de coördinatoren van Groenpact en enkele programmamanagers.
- Meerdere gesprekspartners geven aan dat het onduidelijk is wanneer initiatieven en activiteiten vallen onder de vlag van Groenpact en in hoeverre Groenpact daar actief aan heeft bijgedragen.

Leren

Kennisdelen

- Groenpact levert een belangrijke bijdrage aan het delen van kennis.
 - Kennis wordt gedeeld tussen verschillende partijen op meerdere niveaus, zowel tripartiet als in de onderwijskolom. De meeste gesprekspartners zien Groenpact als belangrijk platform die deze kennisdeling mede mogelijk maakt.
 - Enkele gesprekspartners geven aan dat de groene sector* in een dynamiek terecht komt met meer onderlinge concurrentie en minder onderlinge kennisdeling zonder Groenpact.
- Kennisdeling wordt op meerdere manieren vormgegeven.
 - Wij denken o.a. aan Groen Kennisnet. Dit platform wordt door veel gesprekspartners als belangrijk bestempeld voor het ontsluiten van (inhoudelijke) kennis en ervaring. Zo worden bijna alle onderzoeken (WO, HBO), initiatieven (lectoraten en practoraten) en activiteiten, geïnitieerd en uitgevoerd vanuit de onderdelen, beschikbaar gesteld op Groen Kennisnet.
 - Kennisdeling en leren van elkaar vindt ook plaats middels het aangaan van nieuwe samenwerkingsverbanden ('learning communities Hoger Onderwijs'), het ontwikkelen van kennisplatformen (akkerbouwers met Crkls), ontwikkelen van programma's (Kennis op Maat), projecten (TKI topsectoren) en organiseren van bijeenkomsten (docentendagen) en het vernieuwen en vormgeven van opleidingen en cursussen.
- Groenpact heeft doorgaans minder aandacht voor het reflecteren en leren tussen de diverse onderdelen en initiatieven van Groenpact.
 - Circa één keer per drie jaar vindt een overall evaluatie plaats van Groenpact. Denk hierbij aan de evaluatie van IVA(2018), Ecorys (2021) en nu Common Eye (2024).
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat in aanloop naar een "nieuwe fase" van Groenpact (Groenpact fase vier) het evalueren van het samenwerkingsproces vaker plaatsvindt. Er is behoefte om dit meer onderwerp van gesprek te maken tijdens het reguliere regieteamoverleg.
 - Binnen de onderdelen vindt circa twee keer per jaar een evaluatie plaats op basis van de Theory of Change. Deze evaluaties zijn deels inhoudelijk van aard en deels vanuit proces en voortgang. Deze evaluaties gebeuren volgens sommige gesprekspartners wel binnen de onderdelen, maar ze vinden minder plaats tussen de onderdelen.
 - Sommige gesprekspartners geven aan dat er meer van elkaars successen en kwaliteiten geleerd kan worden tussen de onderdelen. Het gaat dan over het leren over samenwerken: waarom was het ene project succesvol en het andere minder? Welke aanpak is waarom toegepast in een project? Welke factoren hebben tot dat succes geleid?
 - Enkele gesprekspartners geven aan dat bijeenkomsten en initiatieven worden geëvalueerd (impactprijs, communicatie event, toetredingsprocedure, reflectie opzet regieteam). Deze evaluaties worden beperkt geborgd en gedeeld met het netwerk.

5

Conclusies

Conclusie op de twee brillen

Conclusie op de vijf condities

- Er is sprake van een gedeeld beeld en een gedeelde urgentie ten aanzien van de opgave. Er zijn meerdere ambities: ieder onderdeel in Groenpact heeft een eigen **ambitie**. Die ambities hebben geen eenduidige samenhang met elkaar.
- Er is een gedeeld **belang** bij de opgave, maar er zijn ook duidelijke verschillen in belangen en motieven om deel te nemen in Groenpact. Die verschillen in belangen lijken moeilijk te overbruggen, waardoor met name het werkveld twijfelt over de meerwaarde van deelname aan Groenpact.
- Groenpact heeft bijgedragen aan sterkere onderlinge **relaties**.
- De **organisatie** van Groenpact bestaat uit relatief autonome onderdelen, die zich lastig laten sturen vanuit een overkoepelend Groenpact perspectief. Het regieteam is relatief onzichtbaar en zoekt naar een passende invulling van sturing van het netwerk.
- Op het samenwerkingsproces worden stappen gezet, maar de volgende stappen in het **proces** zijn spannend. Zo is er een wens tot meer begrip over wat Groenpact is, meer inhoudelijke sturing en meer zicht op voortgang.

Conclusie op de vitale functies

- Er wordt veel tijd besteed aan **ontmoeten**. Dat leidt tot sterke relaties binnen en tussen overheid, onderwijs en werkveld.
- Er zijn allerlei initiatieven en ontwikkelingen die gericht zijn op concreet **handelen**. We denken hierbij onder meer aan de regionale clusters en de onderzoeken die worden uitgevoerd. Deze initiatieven komen vooral voort uit de inspanningen van individuele organisaties en nog in beperkte mate op basis van de ambities van het netwerk als geheel. De samenhang tussen deze initiatieven lijkt vooralsnog beperkt.
- Er zijn meerdere initiatieven gericht op **leren** en die initiatieven lijken goed te functioneren. We denken aan Groen Kennisnet en de learning communities. Initiatieven op het gebied van leren kunnen een verbinding leggen met ontmoeten.
- In de verschillende onderdelen van Groenpact wordt richting bepaald. De vraag is hoe het **richten** van initiatieven vormgegeven moet worden op het niveau van Groenpact. Daarover bestaan meerdere, uiteenlopende visies.

Een netwerk als passende organiseervorm

Een opgave vraagt om een netwerkaanpak

- Aan de basis van Groenpact liggen belangrijke maatschappelijke opgaven* in de groensector. De opgaven in de groensector is wat mensen en organisaties met elkaar in Groenpact verbindt. De volgende fase van Groenpact vraagt om een volgende stap in de doorontwikkeling van Groenpact. Voor deze volgende stap moeten wij Groenpact zien als een platform of opgavenetwerk* waarop betrokken partijen – autonoom* én in samenwerking – komen tot een betekenisvolle bijdrage aan de opgave. Wij zien Groenpact dus niet als een alliantie van partijen.
- De analyse op basis van de vijf condities geeft inzicht in Groenpact als platform voor samenwerking, en laat zien dat er geen eenduidige gezamenlijke ambitie is en de onderdelen van Groenpact voornamelijk autonoom* handelen. Het ontbreken van een gedeelde ambitie zou kunnen leiden tot de gedachte dat er gewerkt moet worden aan één gedeelde ambitie met een duidelijke en overzichtelijke wijze van organiseren inclusief sturing. Dat zou immers de kans op succes vergroten.
- We weten echter dat maatschappelijke opgaven* niet vragen om één gedeelde ambitie (Kaats en Opheij, 2023; De Caluwé en Kaats, 2023). Er zijn meerdere redenen waardoor één gedeelde ambitie niet passend is bij opgaven:
 - De impact van het opgavenetwerk* Groenpact is groter bij variëteit van kennis en initiatieven. Dit maakt de kans op een vruchtbaar gezamenlijk leerproces groter en biedt daarmee uitzicht op een rijker aanbod van oplossingen. Het sturen op één door alle partijen gedeelde ambitie leidt tot minder variëteit en verkleint daarmee de kans op een gezamenlijk leerproces en de kans op oplossingen die werken.
 - De impact is groter bij een diverse en rijke samenstelling van het netwerk, wat de kans op werkzame oplossingen vergroot. Het formuleren van één gedeelde ambitie sluit een deel van de partijen uit om deel te nemen aan Groenpact omdat ze zich niet zullen herkennen in de ambitie. Het is onmogelijk om een ambitie te formuleren die recht doet aan de grote diversiteit van belangen. (Kaats en Opheij, 2023; De Caluwé en Kaats, 2023).
- Bij een maatschappelijke opgave* is één van de doelen om mensen en organisaties te mobiliseren rondom die opgave. Een netwerk is daarvoor een passender vorm van organiseren dan een alliantie. Een netwerk is inclusief, biedt ruimte aan diversiteit en biedt ruimte aan partijen met diverse kennis en ervaring.
- De analyses (o.b.v. de vijf condities en vier vitale netwerkfuncties) laten ook zien dat er wel degelijk een basis is gelegd voor de verdere ontwikkeling naar een volwaardig opgavenetwerk*.

Onduidelijke richting

Het richten van activiteiten is onvoldoende geborgd

- De netwerkbril biedt kansrijke aanknopingspunten voor de doorontwikkeling van Groenpact.
 - Als we met een netwerkbril kijken dan zien wij dat drie van de vier vitale functies goed zijn ingevuld.
 - Er is veel aandacht voor ontmoeten: er zijn landelijke dagen, gezamenlijke overleggen, regionale clusters, etc.
 - Er zijn mechanismen ontwikkeld die zorgen voor leren, denk hierbij aan Groen Kennisnet.
 - Veel aandacht wordt gericht op handelen. We denken aan de regionale clusters waarin gezamenlijke projecten worden opgepakt en we denken aan programma's en praktijkarrangementen gericht op versnelling.
 - Er is echter nog onvoldoende houvast bij het richten van de activiteiten.
- De gesprekken geven een beeld dat er te weinig richting wordt gegeven aan het netwerk.
- Het richten kent meerdere aspecten die op dit moment onvoldoende terugkomen, waaronder:
 - **Richting geven op deelname:** welke partijen willen wij als Groenpact uitnodigen om deel te nemen aan Groenpact? Gaan wij meer partijen betrekken uit andere sectoren? Hoe betrekken wij mensen in Groenpact bij deze keuze?
 - **Richting geven op de opgave:** welke opgave(n) gaan wij als Groenpact in Groenpact proberen op te lossen? Wat heeft die opgave nodig? Wat is de samenhang en status van initiatieven in de verschillende onderdelen van Groenpact ten aanzien van de opgave(n)?
 - **Richting geven op het welzijn van het netwerk als geheel:** is iedereen voldoende aangehaakt? Is er energie? In welke onderdelen moeten wij als Groenpact barrières of problemen oppakken? Wie gaat dat doen?

Beperkt begrip over de werkende bestanddelen

Een beter begrip biedt houvast voor de doorontwikkeling

- Er is onvoldoende zicht op de werkende bestanddelen van Groenpact. Een beter begrip van de werkende bestanddelen biedt meer houvast in een volgende fase van Groenpact.
- Onvoldoende begrip en zicht over de werkende bestanddelen brengt een aantal risico's met zich mee.
 - Personen worden ontvankelijk voor kritiek. Ze hebben geen antwoord op vragen en goedbedoelde adviezen.
 - Het kan ertoe leiden dat er verkeerde sturingsprikkelers worden ingebouwd en daardoor de kracht van Groenpact in gevaar brengen. Als voorbeeld: het CIV en CoE zijn sterk en functioneren goed: wil Groenpact daar inhoudelijk of anderszins in sturen of laat Groenpact het juist 'met rust'? Is dit een teken dat het goed gaat of is het juist onduidelijk wat de samenhang is?
 - Het gevoel kan ontstaan dat de successen het gevolg zijn van toeval of van individuele personen die goed passen.
- Een narratief waarin de werkende bestanddelen zijn verwerkt, biedt houvast bij het voorkomen van aanpassingen en veranderingen die de basis van het succes van Groenpact in gevaar brengt.

6

Aanbevelingen

Koester de werkende bestanddelen

Een eerste aanzet van de werkende bestanddelen van Groenpact

- Op basis van onze analyse komen wij tot de conclusie dat Groenpact een sterk en goed functionerend netwerk is. Tegelijkertijd is voor velen die wij hebben gesproken niet helemaal duidelijk waarom en hoe Groenpact werkt. Dit kan betekenen dat mensen onvoldoende begrijpen wat de werkende bestanddelen zijn van Groenpact. Kennis van de werkende bestanddelen is echter nodig om goed te kunnen sturen en zodoende de continuïteit van Groenpact te waarborgen.
- Wij zien een aantal werkende bestanddelen die wij hieronder beschrijven. Ons advies is om deze werkende bestanddelen vast te leggen en periodiek aan te vullen en aan te scherpen.
 - Groenpact bestaat uit relatief autonoom* handelende samenwerkingen. Die samenwerkingen hebben een eigen ambitie en weten partijen te verbinden rondom concrete activiteiten. Dat zorgt voor energie, commitment en daadkracht.
 - In Groenpact worden veel initiatieven ondernomen die het leren bevorderen.
 - Leren is om veel redenen belangrijk. Door leren worden nieuwe kansen ontdekt, succesvolle initiatieven gekopieerd en wordt voorkomen dat het wiel steeds opnieuw wordt uitgevonden.
 - De basis van het succes in Groenpact wordt gevormd door een hecht netwerk van partijen uit het onderwijs, de overheid en het werkveld.
 - Er worden veel ontmoetingen georganiseerd die zorgen voor een hecht netwerk.
 - Dat hechte netwerk draagt o.a. bij aan leren en het versterkt het beeld en de urgentie bij de opgaven in de groene sector*.
 - In Groenpact wordt niet gezocht naar die ene goede oplossing, maar in alle onderdelen van Groenpact worden stappen gezet op de opgaven.
 - Door van elkaar te leren wat wel en niet werkt, is de kans groter dat stappen worden gezet in het oplossen van de opgaven.
 - De regiegroep biedt ruimte aan de diverse onderdelen in Groenpact.
 - Dit is mogelijk geen bewuste strategie, maar het draagt wel degelijk bij aan het creëren van energie en eigenaarschap in de onderdelen van Groenpact.

Borg wat goed gaat

Drie van de vier vitale functies kunnen uiteraard nog beter, maar functioneren op dit moment al goed

- Uit onze observaties concluderen wij dat drie vitale functies van netwerken goed zijn ingericht en veel aandacht krijgen. Het gaat om ontmoeten, leren en handelen.
- Uiteraard kunnen dingen beter. Hierbij denken wij o.a. aan partijen die meer cross-sectoraal opereren: die over de grenzen van de eigen sector andere organisaties ontmoeten, met die organisaties handelen en van elkaar leren.
- Onze aanbeveling is om alle activiteiten en initiatieven in het netwerk te koesteren die gericht zijn op leren, ontmoeten en handelen.
 - Bij deze aanbeveling hoort het advies om krachten en wensen te weerstaan die sturen op efficiëntie en controle. Het argument en de verleiding van efficiëntie en controle zijn sterk. Dat wordt meestal gezien als een prettig perspectief en wenselijk streven. Wij denken aan voorbeelden die wij hoorden tijdens de gesprekken.
 - Zo vinden sommigen dat in Groenpact wellicht te veel vergaderd wordt met deels dezelfde mensen; “dat is toch niet efficiënt?”.
 - Ook is vaker genoemd dat Groenpact bestaat uit autonoom* handelende onderdelen. De suggestie wordt gewekt dat er te weinig controle is.
 - Efficiëntie en controle staan echter op gespannen voet met ontmoeten en leren in een kansrijk en productief opgavenetwerk*. Ontmoeten en leren vragen om ruimte, om redundantie.
- Het vastleggen en communiceren van de werkende bestanddelen helpt hierbij. De werkende bestanddelen dragen bij aan een goed narratief over Groenpact. Het geeft antwoord op de vraag waarom Groenpact op deze manier is georganiseerd.

Versterk het richten

De regiefunctie is op dit moment niet sterk vormgegeven

- De grote uitdaging in Groenpact ligt bij het richten. De uitdaging is om te komen tot een vorm van richten die ruimte biedt en de autonome onderdelen koestert.
- Het richten is een functie die in ieder geval in het regieteam thuis hoort.
- Om stappen te zetten in het richten, zal in ieder geval gewerkt moeten worden aan:
 - Het ondersteunen van de bestaande samenwerkingen in Groenpact. Daar waar problemen zich voordoen, kan het regieteam een rol spelen en problemen wegnemen.
 - Het identificeren van inhoudelijke lacunes en vervolgens nieuwe programma's en initiatieven initiëren en aanjagen op deze lacunes. Dat vraagt ook om ruimte om flexibel en op korte termijn te kunnen schakelen en nieuwe initiatieven op te pakken. Dat is anders dan de wijze waarop bijvoorbeeld de versnellingsprogramma's op dit moment zijn vormgegeven.
 - Het hebben van overzicht over alle lopende inhoudelijke ontwikkelingen en initiatieven. Portfoliomanagement* kan hierbij een goed en helpend instrument zijn. Portfoliomanagement* doet recht aan de autonomie van de onderdelen, maar doet ook recht aan de wens tot overzicht en biedt de mogelijkheid om vervolgens te handelen en aan te jagen.
- Het vinden van een passende vorm van sturing, passend bij een opgavenetwerk* als Groenpact, vraagt nog de nodige aandacht.
 - Een passende vorm van sturing is niet gericht op het komen tot één gedeelde ambitie, maar gericht op de onderlinge afstemming van verschillende ambities onder de noemer van een wenkend perspectief. Een wenkend perspectief is in dit geval een beeld van de toekomst dat inspireert en verbindt, en partijen aanzet tot handelen.
 - Een passende vorm van sturing is niet gebaseerd op een groot en allesomvattend plan. Je kunt immers vooraf niet alles overzien en je moet kunnen inspelen op kansen en ontwikkelingen. De vorm van sturing moet gebaseerd zijn op gezamenlijke afstemming bij het nemen van initiatieven, het zoeken naar samenhang tussen initiatieven en het organiseren van een proces waarin zoveel mogelijk uitwisseling van leerervaringen tussen initiatieven wordt gefaciliteerd.

Bijlage

1. Literatuurlijst

Documenten en literatuur

- Bos, Van Loon en Licht (2022) *Programmatisch Creëren*, Scriptum.
- Ecorys (2021), Evaluatie Groenpact Eindrapport
- DRIFT (n.d.), Over transities, <https://drift.eur.nl/nl/over-drift/transities/>
- Groenpact (2016), Ontwikkelagenda Groen onderwijs (2016-2025)
- Groenpact (2019), Groenpact 2^e fase 2019-2020
- Groenpact (2021), Groenpact 3^e fase 2021-2025
- Groenpact (2024), Concept Groenpact kompas impactmonitor 1.0 (periode 2022 – 2023)
- IVA onderwijs (2018), Verslag van de 1^e monitor van het Groenpact
- Kaats en Opheij (2023) *Leren samenwerken, Conditie creëren voor kansrijke samenwerking*, Boom, Amsterdam.
- Caluwé en Kaats (2023) *Samenwerken aan Maatschappelijke opgaven**, *Plaats maken voor gedeelde verantwoordelijkheid*, Boom, Amsterdam.
- KIA-LWV (n.d.), Over KIA-LWV, <https://www.kia-landbouwwatervoedsel.nl/over-kia/dit-is-kia-lvw/>
- 2024, SER advies Groene Arbeidsmarkt (i.o.)

Websites

- www.Groenpact.nl
- www.CIV-groen.nl
- www.vmbogroen.nl
- www.WUR.nl
- www.groenkennisnet.nl

2. Gesprekspartners

Van de 16 gesprekken

- **Frank Bakema** – Programmamanager van WUR Kennistransfer (*basisinfrastructuur*) - Kernteam (*netwerkplatform*)– Alle versnellingsprogramma's – Groene tafel
- **Anneke Bergsma** – Hogeschool Van Hall Larenstein – Programmamanager van CoE (*basisinfrastructuur*)
- **Eke Boesten** – Yuverta – Programmacoördinator van Groenpact-Regieteam (*netwerkplatform*) – secretaris van Groene tafel
- **Jaap Bond en Gert Stiekema**– Boegbeeld en Secretaris van Topsector Tuinbouw en Uitgangsmaterialen- Regieteam en Kernteam (*netwerkplatform*)
- **Floor Boselie** – MT-lid Strategie, Kennis & Innovatie bij LNV – Regieteam (*netwerkplatform*) – alle versnellingsprogramma's
- **Edith Diepeveen** – Yuverta – Voorzitter van platform VMBO Groen (*basisinfrastructuur*)
- **Eric Douma** – Vice-voorzitter Algemeen Bestuur LTO Noord – Regieteam (*netwerkplatform*) – CIV Groen (*basisinfrastructuur*)
- **Maria Geuze** – Directeur van SFYN – Programmamanager Groenpact Jongerenplatform - Regieteam en Kernteam (*netwerkplatform*)
- **Andre Hoogendijk** – Directeur van BO Akkerbouw – Voorzitter bij CIV Groen (*basisinfrastructuur*)
- **Rien Komen** – Vice-voorzitter van Aeres Groep- CIV Groen en CoE (*basisinfrastructuur*) – Digitalisering & technologisering (*versnellingsprogramma's*)
- **Bart van Leerdam** – Programmamanager van CIV Groen (*basisinfrastructuur*)
- **Christiaan Loef** – Clustercoördinator onderwijs bij LNV – Programmacoördinator van Groenpact - Regieteam (*netwerkplatform*)
- **Gert Meijer** – Coördinator cluster Natuur en Leefomgeving van CIV Groen (*basisinfrastructuur*)
- **Annemarie Moons** – Voorzitter College van Bestuur Yuverta –Vice-voorzitter Groenpact – Voorzitter Groene tafel - Regieteam (*netwerkplatform*) – Internationalisering en Arbeidsmarkt (*versnellingsprogramma's*)
- **Linda van Os** – WUR – Manager van Groen Kennisnet (*basisinfrastructuur*)
- **Ine Sturkenboom** – Programmamanager van Green Deal Natuurinclusieve landbouw (*praktijkarrangementen*)

3. Begeleidingsgroep

Van de evaluatie

- Voorzitter Begeleidingsgroep: **Carl Koopmans** – Hoogleraar beleidsevaluatie bij de Vrije Universiteit Amsterdam.
- **Eke Boesten** – Yuverta – Programmacoördinator van Groenpact-Regieteam (*netwerkplatform*) – secretaris van Groene tafel
- **Alexander Buitenhuis** – Senior beleidsmedewerker bij LNV
- **Eric Douma** – LTO Portefeuillehouder ondernemerschap en onderwijs – Regieteam (*netwerkplatform*)
- **Jan van Iersel** – Voorzitter van het College van Bestuur van Hogeschool van Hall Larenstein
- **Christiaan Loef** – Clustercoördinator onderwijs bij LNV – Programmacoördinator van Groenpact - Regieteam (*netwerkplatform*)
- **Anne Terhorst** – Organisator en Co-facilitator bij Oogst van Overmorgen - Jongerenvertegenwoordiger bij Groenpact Jongerenplatform

4. Begrippenlijst

Van de evaluatie

- **Autonoom:** we gebruiken regelmatig het woord autonoom. Onderdelen zoals CIV en CoE zijn onderdeel van Groenpact, maar ze hebben een eigen structuur met eigen stuurgroep en eigen financiering. Dat maakt dat deze onderdelen in zekere zin autonoom handelen. Tegelijkertijd zijn ze onderdeel van een grotere beweging en zijn leden van de stuurgroepen van deze onderdelen vaak ook lid van andere overleggen binnen Groenpact. Daarmee kan er op indirecte manier wel degelijk sturing plaatsvinden vanuit de grotere Groenpact beweging.
- **Groene sector:** branches in de domeinen Agri & Food, Tuinbouw & Uitgangsmaterialen en Natuur en Leefomgeving (op basis van definitie in Groenpact, 2021, p. 5)
- **Maatschappelijke opgaven:** er zijn veel definities van maatschappelijke opgaven. Zo definieert Informatiepunt Leefomgeving Maatschappelijke opgaven als de grote onderwerpen waarvoor overheden de komende jaren aan de lat staan (zie website Informatiepunt Leefomgeving). Caluwé en Kaats (2023) geven in hun boek geen eenduidige definitie, maar benoemen een aantal kenmerken. Een maatschappelijke opgave is geen vanzelfsprekendheid, maar het resultaat van een proces, ze raken ons, ze kunnen op meerdere niveaus worden doorgrond en om ze op te lossen is samenwerking en collectieve actie nodig.
- **Opgavenetwerk:** een opgavenetwerk is een organiseervorm waarin meerdere partijen samenwerken aan een maatschappelijke opgave. Een netwerk is een specifieke vorm van samenwerken en wordt gekenmerkt door lossere grenzen voor deelname, ruimte voor meerdere parallelle inspanningen en waarin besluitvorming plaatsvindt op basis van consent (Kaats en Opheij, 2023).
- **Portfoliomanagement:** hiermee bedoelen we het sturen op een totale set aan projecten, programma's en andere activiteiten om doelen te bereiken (op basis van de definitie in Bos, et al., 2022, p. 381)
- **Transitie:** een transitie is een proces van fundamentele verandering in de cultuur, structuur en praktijk van een samenleving. Zowel de aard als de manier van functioneren van het systeem verandert significant. Het omvat vaak een langdurige ontwikkeling met meerdere fasen (DRIFT, n.d.).



Professor Bronkhorstlaan 10
Gebouw 92, Terrein Berg & Bosch
3723 MB Bilthoven



Michal Janssen
Niels Koperberg
Ruben van Wendel de Joode



info@commoneye.nl
www.commoneye.nl
www.samenwerkingslab.nl



Alle intellectuele eigendomsrechten met betrekking tot deze presentatie berusten bij Common Eye®.

Niets uit deze presentatie mag worden vervoelvoudigd of openbaar gemaakt zonder schriftelijke toestemming van Common Eye®.