



# Evaluatie Groenpact

## Eindrapport

Opdrachtgever: Regieteam Groenpact

Rotterdam, 15 januari 2021



# Evaluatie Groenpact

Eindrapport

Opdrachtgever: Regieteam Groenpact

Elvira Meurs  
Saraï Sapulete  
Thijs Fikken  
Menno Wester  
Abco van Langevelde

Rotterdam, 15 januari 2021

# Inhoudsopgave

Samenvatting	4
<b>1 Inleiding</b>	<b>6</b>
1.1 Aanleiding	6
1.2 Doel van de evaluatie	7
1.3 Methodiek	7
1.4 Leeswijzer	8
<b>2 Beschrijving van het Groenpact</b>	<b>9</b>
2.1 Inleiding	9
2.2 Beleidstheorie van het Groenpact	9
2.3 Fase 1: Kort overzicht	10
2.4 Fase 2: Doel en rol van het Groenpact	11
2.5 Uitvoering in de praktijk	11
<b>3 Resultaten van de pijlers</b>	<b>13</b>
3.1 Inleiding	13
3.2 Resultaten op de verschillende pijlers	13
3.3 Overkoepelende beschouwing voortgang op de pijlers	24
<b>4 Bereik van de doelen van het Groenpact</b>	<b>26</b>
4.1 Inleiding	26
4.2 Resultaten voor de verschillende belanghebbenden	26
4.3 Outcome op de hogere maatschappelijke doelstellingen	28
4.4 Inzet van middelen	29
4.5 Meetbaarheid en monitoring van de resultaten	29
<b>5 Aanbevelingen voor vervolg</b>	<b>31</b>
5.1 Aanbeveling 1: Behoud de structuur richting derde fase	31
5.2 Aanbeveling 2: Maak duidelijk wat de reikwijdte van het Groenpact is	31
5.3 Aanbeveling 3: Maak duidelijk wat de doelstelling van het Groenpact is	31
5.4 Aanbeveling 4: Zorg voor verdere kennisdeling en bouw het enthousiasme uit	32
5.5 Aanbeveling 5: Communiceer concrete toepassingsmogelijkheden	32
5.6 Aanbeveling 6: Zet monitoring en evaluatie op	32
<b>Bijlagen</b>	<b>34</b>
Bijlage 1: Gebruikte bronnen	35
Bijlage 2: Uitwerking monitoring	39

# Samenvatting

## Inleiding

De groene sector is één van de belangrijkste dragers onder de grote maatschappelijke transitievraagstukken zoals: voedselzekerheid en -veiligheid, klimaatverandering, biodiversiteit en circulaire economie. In 2016 zijn 40 partners uit bedrijfsleven, onderwijs en overheid (LNV) gestart met de publiek-private samenwerking (pps) Groenpact. Samen werken ze aan het realiseren van de ambitie om internationaal voorloper te blijven in het oplossen van deze vraagstukken en het behoud van duurzame concurrentiekracht. Dit doen zij via het doorgroeien naar een krachtig onderwijs- en innovatiesysteem, waarin geïnvesteerd wordt in de ontwikkeling van jonge mensen en werkenden als drijvende kracht voor het realiseren van maatschappelijke opgaven en concurrentiekracht.

In de eerste fase (2016 t/m 2018) is de basis gelegd voor het versterken van de samenwerking tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheid en zijn diverse projecten gerealiseerd en acties ondernomen. Vanaf januari 2019 is gestart met de tweede fase van Groenpact (2019 – 2020).

Deze tweede fase kenmerkt zich door een platformbenadering. In deze platformbenadering wordt in tripartite samenwerkingen en in wisselende samenstellingen gezamenlijk aan de doelstellingen gewerkt door middel van een landelijk platform, vier versnellingsprogramma's, een basisstructuur van clusters en flexibele praktijkarrangementen. Deze pijlers worden bewust en in onderlinge samenhang ingezet, waarbij uiteenlopende partijen samen de onderdelen vormgeven. De invulling wordt effectiever doordat er een groter draagvlak en grotere schaalbaarheid bereikt wordt. Er is in de afgelopen periode bewust ingezet op de voorlopers om de daarbij al aanwezige energie verder uit te bouwen en te versterken.

## Doelbereik Groenpact: meer bereikt door strategische samenwerking

Het Groenpact heeft geleid tot een gezamenlijke (tripartite) aanpak richting de maatschappelijke doestellingen, innovatie en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Aangezien de groene sector te maken heeft met veel en grote maatschappelijke opgaven is deze coördinatie en samenwerking van groot belang. De meerwaarde van deze gezamenlijke aanpak is dat activiteiten gecoördineerd en strategisch worden opgepakt. Partijen dragen hierbij naast hun eigen doelstellingen ook bij aan het hogere maatschappelijke doel. Er wordt hiermee in gezamenlijkheid gewerkt aan de maatschappelijke opgaven, met en voor elkaar. De aanpak zorgt voor samenhang en flexibiliteit waarmee een brug wordt geslagen tussen de lange termijn, middellange en korte termijn opgaven en behoeften van de partners. Alles overziend, is er in de tweede fase een structuur neergezet die aansluit bij de behoeften uit de sector. De aanpak zorgt voor meer samenwerking, afstemming, versnelling en coördinatie om zo de gezamenlijke doelen te bereiken. De coördinatie en samenwerking maakt de groene sector hiermee sterker, efficiënter en doelgerichter. Het draagt daarmee positief bij aan het bereiken van de maatschappelijke doelen.

Hierbij moet wel worden opgemerkt dat vooral externe organisaties zich doorgaans zeer begaan en aangesloten voelen bij een of meerdere onderdelen van het Groenpact, maar over het algemeen minder bij het Groenpact als geheel. Dit is op zich ook niet verwonderlijk omdat de externe organisaties uit het Groenpact vaak een beperkt en afgebakend deel vertegenwoordigen in de groene sector. En hoewel er sprake is van een breed draagvlak voor de gekozen gezamenlijke aanpak, zijn er tegelijkertijd ook belangen die niet altijd met elkaar in lijn liggen. Zo kijkt de overheid met name naar de strategische koers op de lange termijn (systeemtransities), kijkt het onderwijs naar de middellange termijn (onderwijsvernieuwingscyclus) en het bedrijfsleven wil op korte termijn 'return on investment' (innovatiecyclus en oplossen actuele knelpunten op de arbeidsmarkt) zien.

Door deze verschillen is het lastig om tot een breed gedeeld beeld van de behaalde impact te komen (deze verschilt immers per type partner) en worden soms onterecht behaalde resultaten niet aan het Groenpact toegeschreven.

De structuur en aanpak van het Groenpact worden, zoals hierboven beschreven, gewaardeerd. De samenwerking is versterkt en er wordt meerwaarde gecreëerd op het behalen van de doelen van de deelnemende partijen en op de hogere maatschappelijke doelstelling van het Groenpact. Tegelijkertijd staat Groenpact nog aan het begin en is er de nodige ruimte voor verbeterpunten in de derde fase. Deze samenvatting gaat hierna in op deze verbeterpunten.

### **Naar fase 3: blijven inzetten om de energie vast te houden**

Het Groenpact vereist, volgens de evaluatoren, ook de komende jaren blijvende inzet van alle partijen. Hiervoor bestaat breed draagvlak. Hierbij is een belangrijke uitdaging om de energie die de afgelopen jaren is ontstaan vast te houden, de partijen verbonden te houden en het netwerk verder uit te bouwen. Deelnemende partners zijn tevreden over de opgezette structuur en het is volgens de evaluatoren dan ook zaak de structuur en aanpak te behouden.

Het Groenpact is breed opgezet waardoor ook bredere samenwerkingsvormen kunnen ontstaan, maar daardoor is het ook lastiger om duidelijk te communiceren wat het Groenpact is. In fase 3 is het volgens de evaluatoren gewenst om hieraan nog extra aandacht te geven. Uit de interviews blijkt dat vooral het bedrijfsleven behoefte heeft aan meer duidelijkheid en concreetheid in de nadere uitwerking om dit ook richting de achterban beter te kunnen communiceren.

Voor de verschillende onderdelen geldt hierbij: operationaliseer hoe de verschillende onderdelen in samenhang bijdragen aan de doelstellingen van het Groenpact (bijv. Human Capital Agenda, Innovatieagenda, etc.), wat de (gezamenlijke) inzet van de partners hierin kan zijn en wanneer partners tevreden zijn op dat onderdeel. Het helpt hierbij om via samenwerking concrete producten en activiteiten te ontwikkelen en op te leveren die de gezamenlijkheid benadrukken en de mogelijkheden voor verdere (gezamenlijke) toepassing en samenwerking laten zien.

Sommige onderdelen van het Groenpact zijn hier verder in dan anderen. Er kan hierbij van elkaar geleerd worden. Meer concreetheid in de oplossingsrichtingen, zorgt er in het vervolgstadium ook voor dat met name de private partijen zich beter herkennen, waardoor financiering vanuit het (collectieve) bedrijfsleven ook beter vorm kan krijgen. Ook zijn de resultaten hiermee in de toekomst beter inzichtelijk te maken via monitoring.

Tot slot is het richting de derde fase volgens de evaluatoren belangrijk om behaalde successen meer en breed te delen. Dit komt ook vanuit de interviews nadrukkelijk naar voren. Het draagvlak en betrokkenheid voor het Groenpact blijft hierdoor in stand en kan wellicht nog worden vergroot. Dit kan via de website, via media van partnerorganisaties, of via andere media.

# 1 Inleiding

## 1.1 Aanleiding

De groene sector is belangrijk voor Nederland, maar staat ook onder invloed van grote mondiale en maatschappelijke veranderingen. Maatschappelijke opgaven zijn de grote onderwerpen waar de verschillende overheden de komende jaren op moeten inzetten om een verandering tot stand te brengen. De groene sector is één van de dragers onder de grote maatschappelijke transitie-vraagstukken zoals: voedselzekerheid en -veiligheid, klimaatverandering, biodiversiteit en circulaire economie. Verandering door middel van innovatie is nodig om duurzame productie van voldoende, veilige en gezonde voeding, een leefbare omgeving en een vitale natuur te waarborgen. Tegelijkertijd staat Nederland voor de uitdaging om haar positie als export-, handels- en kennisland te behouden vanuit het perspectief van duurzame groei.

In 2016 zijn 40 partners gestart met de publiek-private samenwerking (pps) Groenpact om de positie van groen onderwijs te borgen en een kwaliteitsslag te maken. Samen werken ze aan het realiseren van de gezamenlijke ambitie om internationaal voorloper te blijven in het oplossen van grote mondiale en regionale vraagstukken op het gebied van voeding, duurzaamheid en leefbaarheid. Dit doen zij via het doorgroeien naar een krachtig onderwijs- en innovatiesysteem waarin geïnvesteerd wordt in de ontwikkeling van jonge mensen en werkkenden, als drijvende kracht voor het realiseren van maatschappelijke opgaven en concurrentiekracht.

In de eerste fase (2016 t/m 2018) is de basis gelegd voor het versterken van de samenwerking tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheid en zijn diverse projecten gerealiseerd en acties ondernomen. Hierdoor is de samenwerking tussen de partijen versterkt. Tegelijkertijd was tot oktober 2017 het groen onderwijs nog de enige sector die vanuit een vakdepartement werd aangestuurd. Met het aantreden van het kabinet Rutte III is de verantwoordelijkheid voor het groen onderwijs van het ministerie van Economische Zaken (destijds ook nog landbouw – later LNV) overgegaan naar het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (OCW). Hiermee veranderde de relatie met het vakdepartement. De relatie werd zoals veel betrokkenen aangeven weer meer vakinhoudelijk dan voorheen.

Vanaf januari 2019 is gestart met de tweede fase van Groenpact (2019 – 2020). De tweede fase kenmerkt zich door een platformbenadering. In de praktijk organiseert het Groenpact daarvoor 4 pijlers: Groenpact als landelijk platform, versnelling via versnellingsprogramma's, een robuuste kenniskolom (basisstructuur van clusters); en flexibele praktijkarrangementen om vernieuwingen te stimuleren. De derde fase van het Groenpact staat voor de komende vier jaar op de planning (2021 – 2025). De inhoud van deze fase wordt in de komende maanden bepaald, met behulp van de uitkomsten van de voorliggende evaluatie.

Het is belangrijk om te weten dat Groenpact niet alleen staat in haar opgave. Er zijn verschillende andere (beleids)initiatieven die inspelen op groen onderwijs, verjonging in de groene sector en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Zo wordt er via het GLB al lange tijd ingezet op jonge landbouwers. Daarnaast richten programma's zoals het ESF of EFRO zich vaak direct op de aansluiting tussen het bedrijfsleven en de arbeidsmarkt. Ook fondsen zoals het RIF bieden kansen voor het financieren van vernieuwingen in het groenonderwijs. Voor het Groenpact bieden dit soort initiatieven koppelkansen die verder uitgebouwd kunnen worden.

## 1.2 Doel van de evaluatie

Het doel van de evaluatie is meerledig:

1. Een tussentijds beeld geven van de mate waarin de doelen van het Groenpact worden gerealiseerd met de nadruk op fase 2 van de uitvoering.
2. Bepalen van de mate waarin resultaten meetbaar zijn en de mate waarin de verschillende ingezette onderdelen bijdragen aan de resultaten op de verschillende doelstellingen.
3. Het geven van concrete aanbevelingen en handvatten voor de uitvoering van de derde fase van het Groenpact, incl. een advies over de periodieke monitoring van de derde fase.

De onderzoeksvragen zoals door u verwoord zijn en door ons zijn aangevuld op basis van het offertegesprek:

- A. Welke **impact** heeft Groenpact op het realiseren van de doelen van de drie deelnemende partijen (onderwijs, bedrijfsleven, overheid)?
- B. Wat is de **effectiviteit** en **efficiëntie** van de Groenpact aanpak?
- C. In welke mate dragen de **verschillende onderdelen** van Groenpact bij aan de effectiviteit?
- D. In welke mate zijn resultaten van Groenpact **zichtbaar** en **meetbaar**?
- E. Welke verbeterpunten en aanbevelingen voor de **toekomstige fase 3** kunnen gedaan worden?

## 1.3 Methodiek

Om de onderzoeksvragen te beantwoorden, hebben we documenten bestudeerd en gesprekken gevoerd met mensen die betrokken zijn bij het Groenpact. De bevindingen hieruit zijn teruggelegd in verschillende validatiesessies.

### Documentenonderzoek

In het kader van dit onderzoek zijn een groot aantal documenten bekeken. Deze documenten hadden onder andere betrekking op de inhoud van het Groenpact, de subsidiebeschikking, de uitgevoerde activiteiten en de evaluatie van de eerste fase. Een uitgebreide bijlage met een bronnenlijst vindt u in bijlage A.

### Interviews met direct betrokkenen

In het kader van deze evaluatie zijn in het najaar van 2020 40 interviews gehouden met uitvoerders en bestuurders van het Groenpact, schoolbestuurders, brancheverenigingen en maatschappelijke organisaties. Een lijst met gesproken personen vindt u in bijlage A.

### Validatiesessies

Na de literatuurstudie en de interviews zijn de gegevens voorlopig geanalyseerd. Deze voorlopige bevindingen zijn op verschillende data in validatiesessies voorgelegd en besproken met de directbetrokkenen. Deze sessies hebben plaatsgevonden op:

- 9 december 2020 (1<sup>ste</sup> deel Groene Tafel met onderwijsbestuurders)
- 11 december 2020 (WUR)
- 14 december 2020 (Kernteam Groenpact)
- 17 december 2020 (Regieteam Groenpact)
- 17 december 2020 (2<sup>e</sup> deel Groene Tafel met onderwijsbestuurders)
- 6 januari 2021 (Vertegenwoordigers bedrijfsleven)
- 11 januari 2021 (Begeleidingscommissie)
- 20 januari 2021 (Regieteam Groenpact)

## 1.4 Leeswijzer

In hoofdstuk 2 staat het Groenpact zelf centraal. We gaan in op de doelstelling en structuur van fase 2 van het Groenpact. In hoofdstuk 3 staan de behaalde resultaten per pijler centraal en in hoofdstuk 4 gaan we nader in op de effectiviteit en de efficiëntie van het Groenpact. We sluiten de rapportage in hoofdstuk 5 af met conclusies en aanbevelingen voor het vervolg van het Groenpact in fase 3.



## 2 Beschrijving van het Groenpact

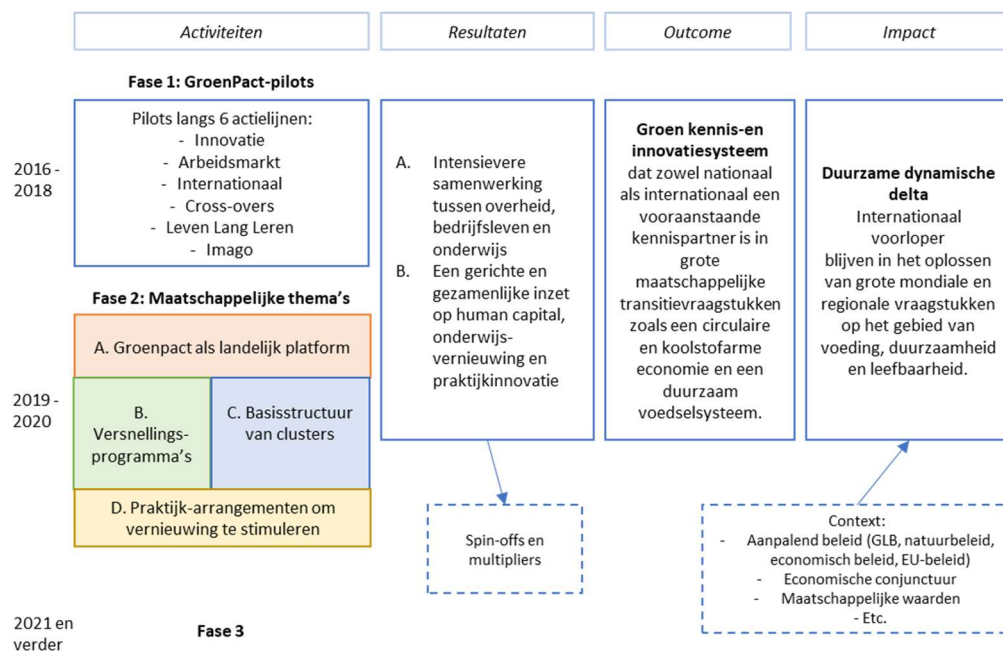
### 2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt onder meer de beleidstheorie van het Groenpact besproken. De beleidstheorie is de wijze waarop beoogd is dat het Groenpact bij zal dragen aan de doelstellingen. Hiermee is de beleidstheorie een nuttig instrument om de impact van het Groenpact te evalueren; wanneer alle schakels goed werken, dan heeft het Groenpact meer impact dan wanneer sommige stappen minder goed werken. De beleidstheorie vormt ook de basis voor de verdere opbouw van het rapport. In hoofdstuk 3 wordt ingegaan op de behaalde resultaten van het Groenpact per pijler. Hiermee kunnen in hoofdstuk 4 uitspraken gedaan worden over de doelbereik van het Groenpact. Uiteindelijk leidt dit in hoofdstuk 5 tot aanbevelingen voor fase 3 om de werking van het Groenpact te verbeteren.

### 2.2 Beleidstheorie van het Groenpact

Er is in verschillende openbare documenten relatief veel informatie beschikbaar over de ambities en doelen van het Groenpact. Onderstaande figuur is een vereenvoudigde weergave van de beleidstheorie van het Groenpact zoals wij deze hebben geïnterpreteerd vanuit de beschikbare documenten. Deze is samen met de begeleidingscommissie vastgesteld en vormt hiermee de basis voor deze evaluatie.

**Figuur 2.1 Vereenvoudigde beleidstheorie Groenpact**



## 2.3 Fase 1: Kort overzicht

In de eerste fase (2016 t/m 2018) is de basis gelegd voor het versterken van de samenwerking tussen bedrijfsleven, onderwijs en overheid en zijn diverse projecten gerealiseerd en acties ondernomen. Aan het eind van de eerste fase, in 2018 is een evaluatie van Fase 1 van het Groenpact uitgevoerd. In deze evaluatie kwamen de volgende aandachtspunten naar voren:

- De maatschappelijke opgaven waarop Groenpact zich richt worden herkend en onderschreven. Ze worden ook gezien als urgent, hoewel er bij de verschillende branches in de groene sector wel verschillen zitten in het urgentieniveau.
- Het wordt als belangrijk gezien om het Groenpact meer neer te zetten als een beweging waarmee een bijdrage wordt geleverd aan oplossingen van grote vraagstukken van klimaat, voeding en leefomgeving.
- Het belang van de groene sector in het behalen van de maatschappelijke doelstellingen moet beter worden gepresenteerd. Om het urgentiebesef bij actoren die nog niet zijn aangehaakt te versterken, is het belangrijk om in de communicatie de urgente maatschappelijke vraagstukken als leefbaarheid, voedselveiligheid, duurzaamheid en migratie te benadrukken. Er moet voor worden gewaakt de ambities en doelen te verengen tot een arbeidsmarkt-vraagstuk.
- Een aanbeveling uit de evaluatie is om minder met actielijnen te werken, en meer vanuit doelen te werken. Door te werken met actielijnen wordt het Groenpact gezien als iets wat naast bestaande initiatieven loopt, terwijl het juist meer als een geheel moet worden gezien, waarbij andere initiatieven en projecten en de successen die daarmee geboekt worden, gepresenteerd kunnen worden als meerwaarde van de groene sector.
- Voor het realiseren van de bredere ambities van het Groenpact is het noodzakelijk dat meer actoren betrokken gaan worden en dat de betrokkenheid vanuit een collectief belang wordt gerealiseerd. Als het gaat om betrokkenheid, wordt gesignaleerd dat bedrijven op dit moment nog beperkt zijn aangehaakt, dat de actieve betrokkenheid per branche verschilt, dat de vmbo-scholen nog te onzichtbaar zijn en dat de AOC's en het hoger onderwijs nog niet in de volle breedte betrokken zijn.
- Het versterken van de onderlinge dialoog en daardoor het versterken van het kritisch bewustzijn van bestuurders wordt als een belangrijk doel én als belangrijke opbrengst gezien. Het Groenpact faciliteert die ontmoeting. Dit bevordert de kans dat men elkaars taal leert spreken, wat als een belangrijke voorwaarde wordt gezien om partnerships daadwerkelijk samen vorm geven.
- Bestuurlijke trekkers zijn van mening dat Groenpact zich ontwikkelt. Partners zitten aan tafel, er is sprake van een dialoog en open gesprek. Het blijkt een kwestie van lange adem te zijn om partnerships/coalities te laten ontstaan van onderwijs-bedrijven-overheid. Er is veel in beweging gezet. Het gedeelde beeld is dat, na een lange opstartfase, de actielijnen en de pilots daarbinnen, allemaal goed op gang zijn. Het aansluiten bij bestaande initiatieven is daarbij succesvol gebleken. De eerste resultaten worden nu zichtbaar. Het is zaak de geboekte resultaten voor een breed publiek zichtbaar te maken. De succesverhalen moeten gedeeld worden.

Door de aanbevelingen die gedaan zijn in de evaluatie van Groenpact fase 1 is in fase 2 voor een andere opzet gekozen. Kern daarvan ligt in het centraal stellen van de maatschappelijke opgaven en te kiezen voor een opzet en werkwijze via een platform benadering in plaats van een programmatische aanpak.

## 2.4 Fase 2: Doel en rol van het Groenpact

Fase 2 van het Groenpact is een vervolgstap op de eerste fase. De gezamenlijke ambitie is om internationaal voorloper te blijven in het oplossen van grote mondiale en regionale vraagstukken op het gebied van voeding, duurzaamheid en leefbaarheid. Door het doorgroeien naar een krachtig onderwijs- en innovatiesysteem waarin geïnvesteerd wordt in de ontwikkeling van jonge mensen en werkenden, als drijvende kracht voor het realiseren van maatschappelijke opgaven en concurrentiekracht.

De verschillende partijen hebben naast deze doelstellingen van het Groenpact ook hun eigen motieven voor deelname aan het Groenpact. Voor de overheid gaat het met name om het behouden van de internationale koppositie om maatschappelijke uitdagingen aan te gaan. Voor het bedrijfsleven en het onderwijs gaat het in grote mate over de waarborging van continuïteit van de eigen organisatie. Bedrijven hebben goede en voldoende werknemers nodig, het onderwijs heeft onderwijs nodig van hoge kwaliteit om de instroom te garanderen en de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt te verzekeren.

Deze verschillen in motieven hebben effect op de termijn waarbinnen resultaat behaald moet worden. Grofweg kan gesteld worden dat de doelstellingen op verschillende tijdschalen werken.

- Voor het bedrijfsleven is de continuïteit op korte termijn (1 à 2 jaar) belangrijk. Bedrijven willen graag binnen enkele jaren 'rendement op hun investering' (gericht op innovatiecyclus en oplossen actuele knelpunten arbeidsmarkt). Daarom is het belangrijk dat er een goede propositie is voor bedrijven (en het georganiseerde bedrijfsleven) om deel te nemen.
- Voor het onderwijs werkt dit meer op middellange termijn (2 à 5 jaar). Ook voor het onderwijs geldt dat er op redelijke termijn een duidelijk rendement op de investering moet zijn (gericht op onderwijsvernieuingscyclus en instroom van nieuwe leerlingen), maar de druk is hierbij minder hoog dan bij het bedrijfsleven.
- De overheid stelt doelen op de langere termijn (10+ jaar). De overheid heeft in dit kader de langste adem (gericht zich op systeemtransities).

Door de verschillende optieken merken de evaluatoren een worsteling en een moeilijkheid om uit te leggen wat Groenpact precies is en precies doet. Dat komt deels doordat betrokkenen vaak bij specifieke onderdelen van Groenpact betrokken zijn, en zij niet bekend zijn met de andere onderdelen. Hierdoor zijn zij niet altijd bekend met het geheel, of niet met de bijdrage die het Groenpact levert aan de specifieke onderdelen. Hier zal in de toekomst een rol liggen voor communicatie in uitingen en op de website.

## 2.5 Uitvoering in de praktijk

De uitvoeringsstructuur van het Groenpact bestaat in de basis uit een strategische lijn met het regieteam, coördinatieteam en het kernteam.

Het regieteam bestaat uit een selectie van bestuurders en is representatief aan de partners van het Groenpact (onderwijs, bedrijfsleven en overheid). Het voert de regie door regelmatig vinger aan de pols te houden bij de uitvoering en bij te sturen waar nodig. Hierbij geldt overigens dat er geen programmatische insteek is bij het Groenpact, maar dat het hogere doel wel in de gaten gehouden wordt. Veel onderdelen hebben eigen financiering en sturing. De rol van het regieteam ligt daarbij vooral in het bewaken en bevorderen van de samenhang. Door de brede en geborgde vertegenwoordiging vanuit onderwijs, het georganiseerde bedrijfsleven en de overheid kunnen veranderingen ook daadwerkelijk in organisaties worden ingebed.

Het coördinatieteam ondersteunt het regieteam van het Groenpact. Het coördinatieteam bestaat uit drie personen (overheid, onderwijs en bedrijfsleven). De plek vanuit het bedrijfsleven is vacant en wordt mogelijk op korte termijn ingevuld. Het verzorgt de planvorming en het aanjagen en verbinden van de verschillende onderdelen, richt zich op de positionering van het Groenpact richting de belanghebbenden en speelt een belangrijke rol in het bepalen van de agenda en de strategische lijn. Het coördinatieteam maakt onderdeel uit van het regieteam.

De trekkers van de verschillende onderdelen van het Groenpact vormen samen het kernteam. Het kernteam houdt zich bezig met de daadwerkelijke uitvoering van de pijlers en zij houden contacten met grootschalige netwerken om de versnellingsprogramma's, clusters en praktijkarrangementen nader vorm te geven en uit te werken. Door deze structuur weten betrokkenen elkaar beter te vinden en vindt er meer afstemming plaats in de groene sector. Hierdoor wordt meer een gezicht naar buiten gecreëerd, worden er in gezamenlijkheid projecten opgestart en wordt de afstemming binnen de onderwijskolom beter vormgegeven. Hierdoor wordt de tripartite samenwerking die nodig is voor een groen kennis- en innovatiesysteem versterkt.

### 3 Resultaten van de pijlers

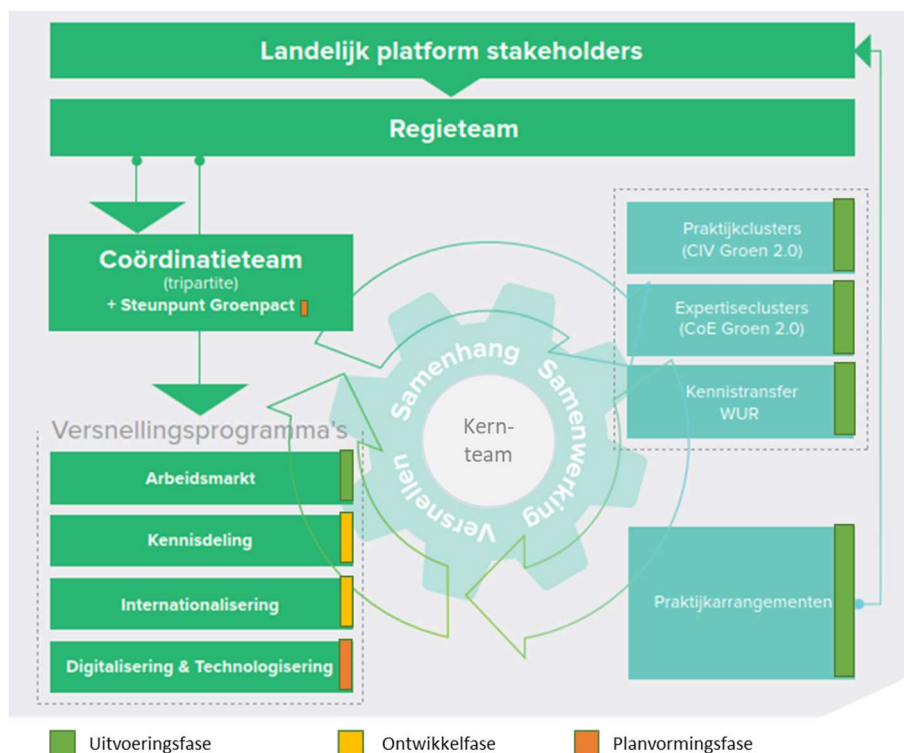
#### 3.1 Inleiding

De afgelopen periode (2019/2020) is de structuur van het Groenpact systematisch neergezet. Het zijn interventies die bewust en in onderlinge samenhang zijn ingezet, waarbij uiteenlopende partijen samen de onderdelen vormgeven. Doel hierbij is uiteindelijk te komen tot een groen kennis- en innovatiesysteem dat internationaal voorloper blijft in het oplossen van mondiale en regionale vraagstukken. In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de behaalde resultaten per pijler.

#### 3.2 Resultaten op de verschillende pijlers

In figuur 3.1 is de voortgang op de verschillende pijlers op hoofdlijnen door middel van de kleurstelling groen (uitvoeringsfase), geel (ontwikkelfase) en oranje (planvormingsfase) weergegeven. Hieronder worden de bereikte resultaten nader uitwerkt per onderdeel.

**Figuur 3.1** Structuur van het Groenpact en globale voortgang



Bron: Groenpact, bewerking Ecorys

##### 3.2.1 Groenpact als landelijk platform

In de afgelopen jaren is het netwerk systematisch opgebouwd vanuit het onderwijs, bedrijfsleven en overheid. In het netwerk is samenwerken aan de gezamenlijke doelstellingen het uitgangspunt. De opgezette structuur wordt erg gewaardeerd in het veld. Partijen binnen het Groenpact weten elkaar te vinden en aangegeven wordt dat wordt ingezet op de juiste pijlers.

### **Platform versterkt een duurzame samenwerking**

Op het strategische niveau van het Groenpact zijn er een aantal zaken die, volgens de evaluatoren, als concreet succes beschouwd mogen worden. Ten eerste is dit de coalitievorming en de lange termijnstrategie. Verschillende gesprekspartners geven aan dat het gesprek tussen overheid, onderwijs en bedrijfsleven een impuls heeft gekregen door het Groenpact. Dat zij elkaar hierdoor beter weten te vinden en dat er ook op andere vlakken coalities ontstaan. Zoals meerdere mensen het verwoorden: 'je komt elkaar tegen, kent elkaar en gunt elkaar wat'. Het nadenken over de sector op lange termijn wordt ook gewaardeerd. Op dit schaalniveau kunnen de partijen elkaar goed vinden. Het Groenpact heeft dan ook, volgens de evaluatoren, een belangrijke en positieve bijdrage geleverd aan het versterken van de samenwerking.

### **Cross-overs tussen de onderdelen versterken de samenhang**

Juist door de verschillende onderdelen onder één noemer uit te voeren wordt, volgens de betrokkenen de meerwaarde van de losse onderdelen versterkt. Er zijn diverse cross-overs tussen de versnellingsprogramma's, clusters en praktijkarrangementen waarmee de verschillende onderdelen elkaar versterken. Een voorbeeld hiervan in het onderzoeksprogramma rond 'Het nieuwe telen' waarin CIV, CoE en lectoren samen werken aan praktijkgericht onderzoek op basis van een praktijkarrangement. Het Groenpact is hiermee volgens de geïnterviewden een infrastructuur geworden waar door verschillende deelnemers op ingespeeld kan worden, op verschillende niveaus (bestuurlijk, maar ook in de uitvoering). Nu deze structuur er staat, moet het volgens de evaluatoren verder uitgebouwd worden. Er moet ook ingezet worden op verdere uitvoering. Daarbij moet worden afgebakend tot waar het Groenpact reikt en tot waar de bekendheid van het Groenpact moet reiken.

### **De samenwerking spreekt ook buiten het Groenpact aan**

De meerwaarde van de infrastructuur wordt ook door partijen buiten het Groenpact gezien. Dat uit zich in het feit dat het Groenpact door de tuinbouwsector is geadopteerd als integraal onderdeel van het Tuinbouwakkoord, uitvoerder van de Klimaatagenda en uitvoerder van de Human Capital Agenda van de topsectoren Agrofood en Tuinbouw en Uitgangsmaterialen. Ook vanuit andere sectoren wordt volgens de geïnterviewden steeds meer gekeken naar het Groenpact en hoe het vormgegeven is om een tripartite samenwerking te bewerkstelligen. Zo is de SVO<sup>1</sup> inmiddels aangesloten bij het praktijkcluster Food van het CIV. Van de eerste naar de tweede fase is ingezet op positiviteit en onderdelen waar enthousiasme zit. Dit heeft ertoe geleid dat er nu een goede basis staat voor verdere uitvoering. Belangrijk is, volgens de evaluatoren, om in de volgende fase verder uit te dragen wat er bereikt wordt, om zo ook anderen (weer) te enthousiasmeren.

### **Inzet van brancheorganisaties is uitdagend**

In de interviews werd aangegeven dat het betrekken van vertegenwoordigers van het overkoepelende bedrijfsleven uitdagend blijkt. De brancheorganisaties, het georganiseerde bedrijfsleven, geven in de interviews wel veelal aan het belang van Groenpact te onderkennen. Desondanks is hun (financiële) inzet op de onderdelen niet altijd even groot. Dat kan, volgens de evaluatoren, verklaard worden door de wijze waarop het bedrijfsleven is georganiseerd. Brancheverenigingen kunnen het gedachtengoed van Groenpact uitdragen binnen hun branche en aangeven dat samenwerking binnen de sector van belang is voor het onderkennen van de groene sector in de lobby. Door de gevoerde gesprekken zijn de samenwerkingen verbeterd, maar er zijn ook geluiden te horen vanuit het bedrijfsleven dat het Groenpact nog niet helemaal aan de verwachtingen voldoet. Hierbij speelt met name mee dat er soms onduidelijkheid is over wat het Groenpact precies inhoudt en hoe de propositie richting het bedrijfsleven vormgegeven kan

---

<sup>1</sup> SVO is een vakinstelling gericht op vakopleidingen in de foodsector.

worden. Er zal, volgens de evaluatoren, actief op de communicatie moeten worden ingezet om dit beeld te verbeteren. Niet alleen richting partners, maar ook richting minder goed betrokken partijen.

Tegelijkertijd ontstaan ook nieuwe verbindingen. De bij het Colland O&O fonds aangesloten branche partijen hebben gezamenlijk een bijdrage vrijgemaakt aan Groenpact en daarbinnen met name het versnellingsprogramma arbeidsmarkt. Dit zou moeten leiden tot een actievere betrokkenheid en sturing van de partijen op dit thema, met verbinding via het Groenpact.

### **Bekendheid van het Groenpact en het gedachtegoed**

Door de status van de uitvoering van het Groenpact (veel onderdelen zijn pas net gestart) blijft de bekendheid van het Groenpact op dit moment volgens de betrokkenen nog wel regelmatig hangen op het bestuursniveau waarop de meeste gesprekken op dit moment plaatsvinden. Dit hoeft, volgens de evaluatoren, niet erg te zijn als het gedachtegoed ook op het lagere schaalniveau wordt uitgedragen. Op dit moment gebeurt dit volgens sommige betrokkenen nog onvoldoende. Hier valt nog winst te behalen.

### **RVO.nl Steunpunt**

Het gezamenlijk steunpunt helpt om gezamenlijke proposities te ontwikkelen die aansluiten bij de doelen van het Groenpact. Op dit moment is het steunpunt nog in de ontwikkelfase. De opdracht en financiering zijn meerjarig afgesproken. De ontwikkeling en uitvoering hebben echter vertraging opgelopen. De evaluatoren zijn van mening dat de ontwikkeling van het steunpunt belangrijk is voor de platformfunctie die het Groenpact vervult. Het stimuleren van samenwerking werkt het beste als er concrete projecten of activiteiten zijn waar aan gewerkt kan worden. Gezamenlijke uitvoering van projecten zorgt voor wederzijds begrip en kennis van de kwaliteiten van de belanghebbenden. Dit is precies wat het steunpunt beoogd. Het is, volgens de evaluatoren, dus belangrijk voor het versterken van de samenwerking dat het steunpunt snel meer vorm krijgt.

### **3.2.2 De versnellingsprogramma's**

De versnellingsprogramma's hebben als doel om – zoals de naam al suggereert – ontwikkelingen binnen specifieke thema's te versnellen. De thema's zijn arbeidsmarkt, kennisdeling, internationalisering, en digitalisering en technologisering.

### **Arbeidsmarkt**

Het versnellingsprogramma arbeidsmarkt heeft zowel kwantitatief als kwalitatief voldoende vakmensen en professionals op de groene arbeidsmarkt tot doel. Het programma zet zowel in op de kortere termijn (via concrete producten zoals de groene werelden en de monitor) als op de langere termijn: de dialoog over de manier waarop gezamenlijk moet worden geanticipeerd op de ontwikkeling van de arbeidsmarkt in de sector.

Door het versnellingsprogramma zijn structurele waardevolle relaties gelegd, met name met het georganiseerde bedrijfsleven en de vakbonden volgens de geïnterviewden. Hierdoor is de opmaat gezet naar een echte tripartite samenwerking. Er wordt door de geïnterviewden gewaardeerd dat het Groenpact kennisdeling met betrekking tot samenwerking stimuleert. Hiermee heeft het Groenpact een inspirerende en aanjagende functie. De eerste concrete outputs van het versnellingsprogramma (programma/visie, arbeidsmarktconferenties, bootcamp, groene werelden en groene monitor, groene denktank, coalities, etc.) hebben hierbij een belangrijke rol gespeeld (zie ook kader voor voorbeelden). Deze concrete resultaten worden goed ontvangen en omarmd door de geïnterviewden. Ze geven daarbij aan dat dit bijdraagt aan een gezamenlijk beeld van de uitdagingen voor de sector voor staat. Daarmee geeft het extra motivatie om samen de uitdagingen aan te pakken. Zij vragen zich wel af welke concrete acties hierop kunnen worden ingezet in fase 3.

De **Groene Werelden** geven de verschillende sectoren binnen het huidige groene domein en de toekomstige potentie weer. Het is hiermee een instrument voor de verbetering van het imago van de groene sector en de werving van onder andere personeel en studenten. Partijen kunnen hier zelf mee aan de slag. Voor het onderwijs bieden de werelden context en content voor wervingscampagnes en werken ze als toets- en ontwikkelinstrument van het opleidingsaanbod. Voor het bedrijfsleven bieden de werelden handvatten voor de vernieuwing van de interne- en externe profilering van de branche of het bedrijf.

De **Groene Monitor** is een arbeidsmarktmonitor waarin een bundeling is gemaakt van onderzoeken van groene arbeidsmarktopgaven. Hierin wordt ook aandacht besteed aan in de toekomst verwachte ontwikkelingen. Hierdoor is meer een gevoel van eenheid van de sector ontstaan. De Groene Monitor biedt daarnaast helder inzicht in de opgaven in de sector. De Groene Monitor komt niet met oplossingen, maar er ontstaat hiermee wel een gedeeld beeld van het arbeidsmarktprobleem van de sector.

De Groene Denktank, een platform van deskundigen, is ingesteld om de belangrijkste langere termijn ontwikkelingen in de sector te duiden en te vertalen naar een advies voor de richting waarop de samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven zich zouden moeten ontwikkelen.

De evaluatoren zijn van mening dat met versnellingsprogramma Arbeidsmarkt veel partijen bereikt zijn en de samenwerking veel heeft opgeleverd. Er is concrete output opgeleverd, waar verschillende partijen mee aan de slag kunnen om daadwerkelijk een toekomstbestendige sector te creëren. Hiermee is de tripartite samenwerking versterkt. Het blijft dus, volgens de evaluatoren, ook in de toekomst relevant dit in gemeenschappelijkheid aan te pakken. Dat kan als collectief, maar ook in kleinere coalities. De coalities en verbindingen hebben daarbij de potentie om het imago als innovatieve en maatschappelijk betrokken sector te versterken.

Uit de gesprekken komt naar voren dat de focus van Groenpact op dit moment voornamelijk ligt op het vergroten van de in- en uitstroom van scholieren en studenten in de groene sector. De arbeidsmarkt is echter breder dan dat en gaat ook in op het versterken van het bestaande potentieel, het aantrekken van jongeren en jong professionals en het inspelen op de langere termijn ontwikkelingen. Daarom is het volgens de evaluatoren het overwegen waard om te kijken naar de mogelijkheden om jongeren te enthousiasmeren, de zij-instroom vanuit andere sectoren te vergroten of het ontwikkel- en carrièreperspectief van huidig personeel binnen de groene sector te versterken (LLO). Ook is er toenemende behoefte aan de dialoog over de breedte van het groene domein: groene kennis wordt bijvoorbeeld steeds belangrijker voor andere sectoren, waardoor de groene arbeidsmarkt meer intersectoraal wordt.

### **Kennisdeling**

Het versnellingsprogramma kennisdeling zet in op een sterkere samenwerking rond vraagstukken ten aanzien van kennisdeling en het verfijnen van Groen Kennisnet (GKN 3.0) tot een modern interactief, digitaal platform voor kennisdeling tussen onderwijs, overheid en sector.

Binnen de groene sector wordt door de geïnterviewden veel ruimte ervaren om kennis te delen en van elkaar te leren. Dit vindt echter volgens hen niet alleen plaats door toedoen van het versnellingsprogramma kennisdeling, maar ook op andere plaatsen in het opgezette netwerk. De reden dat de resultaten hiervan niet onder het versnellingsprogramma worden geschaard, is volgens de evaluatoren, omdat het versnellingsprogramma fragmentarisch is. Het zet op dit moment vooral in op het subsidieprogramma Kennis op Maat (KoM) (zie kader) en de



doorontwikkeling van het Groen Kennis Net (GKN 3.0). Een meer integrale benadering van het versnellingsprogramma en bijbehorende instrumenten kan ervoor zorgen dat het versnellingsprogramma meer impact bereikt. Het gaat hierbij bijvoorbeeld ook om betere communicatie in uitingen en op de website.

Het programma 'Kennis op maat' moet zorgen dat bestaande kennis vertaald wordt naar praktijk en onderwijs. Dit betreft een call-programma waarin boeren, tuinders en verschillende niveaus onderwijs gezamenlijk 'kennis op maat' kunnen aanvragen bij WUR. Voorbeelden van 'kennis op maat' voor het onderwijs zijn het vernieuwen of vormgeven van lesmateriaal, curricula of cursussen. Een ander voorbeeld is de financiering van WUR-kennis voor praktijkgericht onderzoek. Het gaat hierbij dus om samenwerking tussen onderzoek, onderwijs, bedrijfsleven, NGO's, beleidsmakers en overige actoren.

Binnen het onderdeel kennisdeling heeft het subsidieprogramma Kennis op Maat geleid tot meerdere projecten met en voor onderwijs en bedrijfsleven<sup>2</sup>. De KoM-projecten zorgen voor meer samenwerking in de kenniskolom door de benutting van wetenschappelijk onderzoek voor onderwijsvernieuwing en tussen onderwijskolommen (van vmbo tot en met wo). Een voorbeeld hiervan is de manier waarop de Brancheorganisatie Akkerbouw, het praktijkcluster agro van hetCIV Groen doormiddel van de KoM regeling samenwerken met het hbo om hun kennisverspreidingsaanpak vorm te geven.

De effectiviteit van de KoM-regeling om kennis te delen zou echter volgens de evaluatoren vergroot kunnen worden door kritischer te kijken naar de mogelijkheden van de regeling, bijvoorbeeld op het gebied van het inkopen van kennis bij andere universiteiten en kennisinstellingen en de voorwaarden op het gebied van cofinanciering. Op deze manier kan er meer kennis gedeeld worden (ook buiten het groen), zowel vanuit de wetenschap als vanuit de praktijk en kan er meer impact bereikt worden.

De ambitie is GKN 3.0 (zie onderstaand kader) door te ontwikkelen tot een breed platform voor kennisdeling voor zowel onderwijs, onderzoek, als bedrijfsleven en overheid (o.a. in het kader van 'innovatie op het boerenerf'). De verwachting is dat het nieuwe kennisplatform in het derde kwartaal van 2021 kan worden gelanceerd. Een belangrijke uitdaging voor de kennisdeling zal volgens de evaluatoren zijn om kennis voor alle niveaus in de praktijk bruikbaar te maken. Vanuit het bedrijfsleven bestaat op dit moment nog enige scepsis over de toegevoegde waarde van een Groen Kennisnet voor individuele bedrijven. Op dit moment wordt gewerkt aan proposities voor het bedrijfsleven om het nut en noodzaak ook voor het bedrijfsleven duidelijk en helder te verwoorden en in de praktijk te brengen middels goede samenwerking. Er zijn meerdere pilots in ontwikkeling om te komen tot partnerschappen met het bedrijfsleven. De evaluatoren vinden dit een goede ontwikkeling en geven daarnaast mee dat ook het betrekken van mbo en vmbo belangrijke meerwaarde heeft in het proces van kennisdeling en het komen tot een groen kennis- en innovatiesysteem.

**Groen Kennisnet** faciliteert bedrijven, onderzoekers, docenten en studenten bij het ontsluiten, zoeken en vinden van kennisbronnen, leermateriaal en onderzoeksresultaten op het gebied van voedsel en groen en maakt daarvoor gebruik van de nieuwste technologie. Het is een verzamelplaats voor actuele informatie in het groene domein. Daarmee beoogt Groen Kennisnet kennis publiek beschikbaar te stellen, zodat het goed gevonden kan worden en niet verloren gaat aan het einde van een project. Groen Kennisnet is inmiddels ruim 15 jaar operationeel en omvat meer dan 320.000 kennisitems.

<sup>2</sup> Van de 10 gehonoreerde projecten naar aanleiding van de ingediende projectvoorstellen voor 1 juli (2020), zijn er 7 projecten gestart met betrokkenheid van het onderwijs.

## Internationalisering

Het doel van het versnellingsprogramma internationalisering is het versterken van de internationale oriëntatie (Klimaatverdrag, SDG's, Europese Green Deal, exportmarkt- en positie) en positie van het groene kennis- en onderwijssysteem op alle onderwijsniveaus. Om dit te realiseren is voor drie routes gekozen: (1) versterken strategische positionering en zichtbaarheid; (2) opzetten internationale samenwerkingsprojecten; en (3) versterken internationale onderwijskwaliteit / kennisinfrastructuur (bewust geen inzet op geweest afgelopen periode).

Een voorbeeld van de drie routes en onderlinge samenhang betreft Indonesië

- In november 2016 vond o.l.v. premier Rutte een handelsmissie plaats naar Indonesië. Via het GroenPact versnellingsprogramma Internationaal is er actief ingezet op het positioneren van de groene kennis-en expertise, met deelname van kennisinstellingen alsook het ondertekenen van een MoU voor samenwerking op het gebied van groen middelbaar beroepsonderwijs. Deelname vanuit Aeres, WUR, Van Hall, HAS en Lentiz.
- Afstemming tussen de Indonesische en Nederlandse overheid, de Landbouwraprad en Nuffic heeft vervolgens geleid tot gerichte Calls voor samenwerking op dit terrein.
- Een GroenPact voucher voor verdere verkenning voor samenwerkingsmogelijkheden en een door het versnellingsprogramma opgezette training (project proposal writing & project management) hebben in 2017 geleid tot nieuwe samenwerkingsprojecten in Indonesië.
- Nederlandse instellingen voor agrarisch beroepsonderwijs en het bedrijfsleven werken sindsdien met hun Indonesische partners aan stafontwikkeling, curriculumontwikkeling, lesmateriaal, stages en uitwisseling.
- De samenwerking draagt op deze manier ook bij aan de versterking van de internationale groene onderwijskwaliteit en infrastructuur in Nederland.

Deze drie routes staan niet los van elkaar, maar zijn in gezamenlijkheid ingezet. Via het versnellingsprogramma is 'agro kennis & kunde' op de agenda gezet van specifieke handelsmissies (Ethiopië, Vietnam, Indonesië, China, Zuid-Afrika, India en Nigeria). Ook zijn er op bilateraal niveau strategische overeenkomsten getekend voor samenwerking in het groene onderwijs, b.v. met Indonesië en Roemenië. Via het Borderless Network zijn vouchers verstrekt voor het verkennen van kansen voor samenwerking in landen en zijn er promotiematerialen ontwikkeld. Via het Borderless Network is ook een aantal trainingen georganiseerd op het gebied van projectformulering en -management. Daarnaast is er ingezet op afstemming en samenwerking, o.a. in de vorm van landentafels. Deze inzet heeft geresulteerd in een aanzienlijk aantal nieuwe projecten voor kennissamenwerking, o.a. op het gebied van agrarisch beroepsonderwijs in Roemenië, en op het gebied van 'Food and Nutrition Security' onder het Orange Knowledge Programme, gefinancierd door het ministerie van Buitenlandse Zaken. Ook nieuwe samenwerking in EU-verband dient genoemd te worden, waaronder het project European Platform for Urban Greening (EPLUG).

De internationale propositie van de groene sector heeft volgens de geïnterviewden meer kwaliteit, inhoud en menskracht gekregen doordat meer vanuit gezamenlijkheid wordt gewerkt.

Geïnterviewden geven aan dat de samenwerking tussen bedrijfsleven en onderwijs (zowel universiteiten, hogescholen als mbo-instellingen) voor internationale projecten goed werkt, omdat vaak zowel kennisontwikkeling als praktische uitvoering wordt gevraagd. Deze samenwerking is complementair en biedt een betere propositie. Er zijn meerdere voorbeelden van internationale projecten die gezamenlijk zijn gewonnen, terwijl dat door individuele instellingen niet zou lukken. Een belangrijke bijdrage van Groenpact hierin is, volgens de geïnterviewden, dat het onderwijs samenwerking beter heeft georganiseerd. Hiermee kunnen onderwijsinstellingen vaker de trekker zijn van groene projecten, waardoor er meer gestuurd kan worden op de inrichting van projecten.

De evaluatoren zijn van mening dat er resultaten behaald zijn voor twee van de drie actielijnen. Voor verdere vormgeving van de internationale agenda dient overwogen te worden om internationale samenwerking niet langer langs landen te organiseren, maar vooral langs thema's.. Hier kan natuurlijk ook een keuze van landen aan samenhangen. Op die manier wordt de aansluiting met het Groenpact en de onderwijskolom verder versterkt. Hiermee kan ook duidelijker afgewogen worden welke instellingen bij specifieke internationale projecten betrokken kunnen worden en kan vertroebeling door teveel instellingen worden voorkomen. Ook de governance en financieringsstructuur moeten het faciliteren van samenwerking dient te worden aangepast. Dit laatste is overigens, volgens de geïnterviewden, ook punt van aandacht in de interne evaluatie van Borderless Netwerk.

### **Digitalisering en technologisering**

Het versnellingsprogramma digitalisering en technologisering heeft als doel inspelen op de snelheid van innovaties, de veranderende arbeidsmarkt en de grote impact van digitalisering (o.a. big data) en technologisering (o.a. robotisering).

De planvorming van het versnellingsprogramma digitalisering heeft enige vertraging opgelopen doordat de scope van het versnellingsprogramma onvoldoende duidelijk was. Eind 2019 is een klein team van kwartiermakers (o.l.v. WUR en bestuurlijke werkgroep) daarom van start gegaan met het opstellen van een plan van aanpak. Er is een brede enquête uitgevoerd en er is afstemming geweest met diverse stakeholders. Deze inventarisatie laat zien dat er bij de partners veel gebeurt op dit vlak, maar nog weinig in samenhang. Dit heeft geresulteerd in een eerste concept programma. De uitvoering van het programma is hiermee nog niet gestart. Recent zijn nieuwe programmamanagers aangesteld die de programmalijnen actualiseren en de uitvoering van programma ter hand gaat nemen.

De resultaten van het versnellingsprogramma digitalisering laten nog op zich wachten. Wel worden al aanvragen gedaan om verschillende belanghebbenden bij te praten over de ontwikkelingen wat betreft digitalisering in de groene sector. Er is dus zeker noodzaak en behoefte aan verdere uitwerking van het programma. Het versnellingsprogramma heeft voldoende relevantie voor belanghebbenden.

Op dit moment is de scope van het versnellingsprogramma Digitalisering nog erg breed. Kies wat je wel en niet wil en maak concreet wat je wil bereiken. In de opzet van het nieuwe programma wordt al nagedacht over een gefaseerde aanpak om zo de bemensing efficiënter te benutten. De evaluatoren zien dit als een goede aanpak.

### **3.2.3 Basisstructuur van clusters**

De basisinfrastructuur betreft in het wetenschappelijk onderwijs de WUR science groups, in het hbo de CoE expertiseclusters en in het mbo de CIV praktijkclusters. In de tweede fase van het Groenpact zijn CoE's en CIV's samengevoegd tot respectievelijk één CIV Groen en één CoE Groen, met onderliggende (globale) thematische expertise- en praktijkclusters Plant, Dier, Food en , Natuur & Leefomgeving. De specifieke invulling (en benaming) van de clusters vindt binnen het CoE en CIV plaats voor een goede herkenbaarheid naar en aansluiting bij de stakeholders.

De clusters hebben een horizontale en een verticale functie. Horizontaal wordt samengewerkt tussen bedrijfsleven, onderwijsinstellingen en (waar relevant) de overheid. Verticaal wordt samengewerkt tussen de onderwijsinstellingen op de verschillende niveaus. Dat gebeurt in samenwerkingsverbanden tussen CIV en CoE, waarbij practoraten voor het CIV, en lectoraten voor

het CoE een schakelfunctie hebben met onder meer de hoogleraren in het wetenschappelijk onderwijs.

## WUR

De WUR heeft traditioneel een leidende positie op kennisontwikkeling in de groene sector. Niet alleen binnen Nederland, maar ook internationaal. Deze leidende positie is één van de sterke punten van het Nederlandse kennis- en innovatiesysteem.

De positie van de WUR binnen het Groenpact is gericht op het verbeteren van de verbinding tussen onderzoek en onderwijs, met name via het CoE en CIV. Het programma is inmiddels redelijk concreet, waardoor hierop resultaten worden behaald. De WUR verzorgt de vertaling vanuit onderzoek naar onderwijs, waarbij wordt bepaald welke kennis uit WUR vertaald kan worden in de curricula. Dat gebeurt binnen de expertise- en praktijkclusters. Hiermee is er meer verticale uitwisseling van kennis en studenten tussen de verschillende onderwijsniveaus in het groene domein. Daarnaast hebben veel lectoren een dubbelaanstelling bij een hogeschool en bij WUR. Ook dit zorgt voor een informele wijze van kennistransfer. De relatie tussen WUR en practoren moet verder worden uitgewerkt.

Deze structuur heeft meerwaarde omdat de onderzoeksvragen die worden opgesteld vanuit het veld veelal integraal zijn. Dit vraagt om zowel academische als praktische kennis en vaardigheden. Door het combineren van de kennis op wo, hbo en mbo is deze combinatie van kennis gewaarborgd. Tegelijkertijd bleek vanuit de interviews dat hierbij wel gewaakt moet worden voor een valkuil. De WUR bepaalt namelijk in grote mate welke kennis vertaald wordt naar de andere onderdelen van de kenniskolom. De beschikbaarheid van financiële middelen is daarbij een beperkende factor. WUR is hierin dus selectief. Daarnaast doet WUR dat vaak vanuit academisch perspectief. Dit sluit niet altijd aan bij de vraag vanuit de kenniskolom (het beroepsonderwijs) of het bedrijfsleven. Eerder werd in het onderdeel kennisdeling al op de KoM-regeling ingegaan, waar ook de positie van de WUR, CoE en CIV werd besproken.

De evaluatoren zijn van mening dat voor het vervolg de rol van WUR in de practoraten beter vormgegeven moet worden. Door geïnterviewden wordt aangegeven dat een mogelijkheid is om dit vergelijkbaar vorm te geven als voor de lectoraten in het CoE, dus via een dubbelaanstelling. Dit versterkt de inhoudelijke aansluiting, zowel naar onderwijs als bedrijfsleven. Zo kunnen praktische vragen vanuit het bedrijfsleven beter geborgd worden.

## CoE Groen 2.0

Op 1 juli 2019 is het CoE Groen 2.0 formeel van start gegaan (zie onderstaande kadertekst). De doorontwikkeling van de kennisinfrastructuur van CoE heeft als doel om praktijkinnovatie teweeg te brengen via samenwerking binnen meerjarig praktijkgericht onderzoek.

Het CoE is een samenwerking van de vier groene Hogescholen: Aeres Hogeschool, Hogeschool Van Hall Larenstein, HAS Hogeschool en Hogeschool Inholland (HAO). De doorontwikkeling van de kennisinfrastructuur van CoE heeft als doel om praktijkinnovatie teweeg te brengen via samenwerking binnen meerjarig praktijkgericht onderzoek. Op 1 juli 2019 is het CoE Groen 2.0 formeel van start gegaan. Er is een team geformeerd op de expertisecusters Natuur en Leefomgeving, Food, Dier en Plant. Het CoE speelt een actieve rol in het verbinden van onderzoek binnen topsectoren, CIV en CoE. De programmering sluit aan bij innovatievraagstukken vanuit de regionale beroepspraktijk. Het CoE verbindt daarmee de nationale opgaven met de regionale dynamiek.

De samenvoeging van de CoE's in één CoE Groen helpt, volgens de geïnterviewden, bij de beleidsmatige ondersteuning van de strategische koers: inspireren, waarderen, leren, agenderen en transformeren; boegbeeldfunctie van het Groene CoE 2.0. Ook draagt het bij aan de coördinatie en afstemming van kennis/onderzoeksprogramma's tussen de landelijke expertisecusters en kennisdeling en biedt het landelijke (en internationale) exposure van impact en resultaten van onderzoeksagenda's, programma's en projecten bijv. via een jaarlijkse conferentie in het groene domein. In de interviews werd aangegeven dat de samenvoeging ook zorgt voor herkenbaarheid voor overheid, het bedrijfsleven en het onderwijs.

Door het CoE is, volgens de geïnterviewden, er meer coördinatie tussen de verschillende onderwijsinstellingen. Hierdoor is het makkelijker om alle (maatschappelijke) thema's binnen de groene sector te adresseren. Als studenten betrokken zijn bij projecten met meerdere onderwijsinstellingen kunnen ze eenvoudiger toegang krijgen tot kennis die misschien niet bij de eigen hogeschool aanwezig is, maar wel bij een andere partij binnen het CoE. Daarnaast zorgt de samenwerking met bedrijven ervoor dat innovatie ook in de praktijk landt. Bovendien verbetert de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt hierdoor ook. Het is een gremium om behoeften van beide kanten uit te wisselen. Het bedrijfsleven geeft in de interviews aan positief te zijn over het CoE omdat zij hier het gevoel hebben dat zij het verschil kunnen maken en dat er concreet gezocht wordt naar innovatieve oplossingen.

Overigens bestaat er onder verschillende betrokkenen een wisselend beeld over de positie van de clusters, waaronder CoE, binnen het Groenpact. Hierdoor worden resultaten mogelijk onterecht niet aan Groenpact toegeschreven door enkele betrokkenen, terwijl Groenpact hierin juist een leidende rol heeft gespeeld volgens andere betrokkenen. De evaluatoren achten het daarom van belang hierover meer duidelijkheid te creëren, zowel ten behoeve van monitoring van de resultaten als voor het intern en extern delen van de meerwaarde van het Groenpact.

De evaluatoren zijn van mening dat de structuur van het CoE bevorderend werkt voor praktijkonderzoek, waarmee het bijdraagt aan (toegepaste) kennisontwikkeling en innovatie. De samenwerking die ontstaat tussen bedrijfsleven, praktijkonderzoek en onderwijs bevindt zich in het hart van waar het Groenpact voor staat. Hiermee ontstaat een ecosysteem waarbinnen aan praktische oplossingen gewerkt wordt die weer bijdragen aan de maatschappelijke doelstellingen. Het zorgt daarmee voor tastbare activiteiten. Dit is waardevol voor het Groenpact omdat het kan fungeren als bron van inspiratie om mensen bij de Groenpact beweging te betrekken. Aanbeveling daarbij is om deze inspiratiebron ook als zodanig te benutten. Door bijvoorbeeld te informeren over de lopende onderzoeken en de potentie van de onderzoeken in uitingen en op de website.

### **CIV Groen 2.0**

In de Centra voor Innovatief Vakmanschap (CIV Groen) werken het mbo-groen, bedrijven en overheid aan de concrete praktijkuitdagingen waar Groenpact voor staat, met focus op het groene mbo (zie kadertekst).

Vanuit het Groenpact is één overkoepelend **CIV Groen** georganiseerd, waarin drie al bestaande CIV's zijn omgevormd tot vijf praktijkclusters: Agro en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen (samen Plant), Dier, Food en Natuur & Leefomgeving.. Midden 2020 is het proces van omvorming afgerond. De onderliggende praktijkclusters en regionale meeting points functioneren als ontmoetingspunt en 'praktijklaboratorium' voor onderwijs en (regionaal) bedrijfsleven rond arbeidsmarkt vraagstukken, praktijkinnovatie en onderwijsvernieuwing. Hierin werken de clusters gezamenlijk aan het verder ontwikkelen van de agendavorming vanuit beleidsopgaven, regionaal-sectorale behoeften en onderwijsontwikkeling.

Met deze aanpak wordt, volgens de geïnterviewden, bijgedragen aan het aanpakken van regionale opgaven. Door de inspanningen van CIV Groen worden deze opgaven regionaal in het onderwijssysteem geborgd. Voor het bedrijfsleven is dit, werd aangegeven in de interviews, ook een stimulans om aan te haken. Betrokkenheid van het bedrijfsleven wordt via opdrachtgeversgroepen van de praktijkclusters en via betrokkenheid bij de '**regionale meeting points**' van de praktijkclusters geborgd. Er zijn ca. 35 meetingpoints (Agro 1, Tuinbouw & Uitgangsmaterialen 7, Dier 5, Food 10, Natuur & Leefomgeving 12) en er zijn een aantal in ontwikkeling.

Vanuit de praktijkclusters wordt, door een aantal personen, aangegeven dat er vanuit het Groenpact meer aandacht mag zijn voor goede aansluiting vanuit vmbo en voor een leven lang ontwikkelen (LLO). Er wordt vanuit de regio wel naar de aansluiting van vmbo gekeken, maar dat gebeurt veelal op eigen initiatief en is (voor zover het LLO betreft) geen vast onderdeel van een Groenpact of een versnellingsprogramma.

Naast samenwerking met het bedrijfsleven zijn betrokkenen te spreken over de instelling van practoraten binnen de AOC's, hiertoe gestimuleerd en aangejaagd door CIV Groen (zie pilot groene practoraten in kader onder praktijkarrangementen). De verwachting is dat deze practoraten de zelfstandige kennisontwikkeling op mbo-niveau, de verticale kennisdeling binnen de onderwijskolom en de kennisdeling tussen onderwijs en bedrijfsleven verbeteren. Dit werkt twee kanten op. Enerzijds stimuleren de practoraten de praktische toepassing van door WUR en door lectoraten bij de groene hogescholen ontwikkelde kennis. Anderzijds kunnen WUR en lectoraten ook leren van de praktische innovaties die worden ontwikkeld in de practoraten. Het is nog afwachten wat de resultaten hiervan daadwerkelijk gaan zijn in fase 3.

Door onderwijsinstellingen en CIV Groen wordt overigens, aangegeven dat veel activiteiten ten behoeve van de aansluiting tussen scholing en arbeidsmarkt ook zonder Groenpact zouden worden ondernomen, maar dat het Groenpact wel ondersteunend en versnellend werkt. Zoals eerder benoemd in deze rapportage bestaat over de positie van de clusters en de behaalde resultaten hierbinnen verwarring. Hierdoor worden resultaten soms onterecht niet aan het Groenpact toegerekend.

De ontwikkeling van een 9-tal 'Hotspots' (meetingpoints) binnen de groenvoorziening is bijvoorbeeld ingezet binnen Groenpact en de samenvoeging tot één CIV heeft geleid tot een verbreding in deelname bij zowel onderwijs als bedrijfsleven. Alle AOC's en circa 25 branche- en sectorpartijen nemen nu actief deel. Daarnaast zijn er inmiddels 7 practoraten operationeel en een tiental in ontwikkeling.

Onderwijsinstellingen en CIV Groen kunnen kennis en ervaringen uit de versnellingsprogramma's van Groenpact benutten om de eigen inspanning meer massa en meer richting te geven. Ook wordt aangegeven dat er door het Groenpact meer samenwerking en dynamiek op gang is gebracht. Zo is het praktijkcluster tuinbouw onderdeel van de sectoraanpak binnen de glastuinbouw, heeft het

praktijkcluster Food een soortgelijke inbedding binnen de food sector en benut de brancheorganisatie Akkerbouw het praktijkcluster agro voor uitrol van haar aanpak rond kennisverspreiding.

De evaluatoren zijn van mening dat het CIV functioneert als structuur om mbo en bedrijfsleven bij elkaar te brengen. De practoraten zijn daarbij een broedvijver voor praktische oplossingen op de vragen die het bedrijfsleven heeft. Het is een goede plek om het bedrijfsleven op individueel bedrijfsniveau aan te laten haken. Hiermee is het een drijfveer voor de verbreding van de Groenpact-beweging.

### 3.2.4 *Praktijkarrangementen om vernieuwingen te stimuleren*

Groenpact is een platform voor het creëren van samenhang. Het is daarmee een katalysator voor samenwerking aan versnelling van de gewenste ontwikkelingen. De uitvoering gebeurt vooral via praktijkarrangementen. De arrangementen vormen een vliegwiel voor inhoudelijke thema's via flexibele, thematische arrangementen (regionaal, sectoraal en internationaal). Hierin worden landelijke, regionale en internationale agenda's en instrumenten met elkaar verbonden. Deze arrangementen inspireren en voeden zowel het onderwijs, de bedrijven als het beleid.

Op dit moment is er vooral inzet door SIA met het Programma Praktijkkennis voor Voedsel en Groen (zie kader), waarbinnen de 'groene' hogescholen subsidie kunnen aanvragen voor het doen van thematisch onderzoek met als doel het bevorderen van de bijdrage van hogescholen aan specifieke maatschappelijke opgaven in het groene domein. Hierbij is betrokkenheid van het bedrijfsleven volgens de geïnterviewden van belang, maar soms ook een struikelblok gebleken. De inzet van individuele bedrijven voor het collectieve belang bleek hierbij soms lastig. Om deze reden kan er vanaf komende periode ook ingediend worden samen met maatschappelijke organisaties. Binnen het programma Praktijkkennis voor Voedsel en Groen zijn naast de ondersteuning van het CoE (via SPRONG-groen) en de pilot groene practoraten (via begeleiding en KIEM-Groen), sinds de start in 2018, 20 thematische calls opgezet en/of in ontwikkeling.

#### **Programma Praktijkkennis Voedsel en Groen**

De vier HAO-instellingen, te weten: kunnen bij Regieorgaan SIA financiering aanvragen voor onderzoeksprojecten die in samenwerking met mkb-bedrijven worden uitgevoerd. Het onderzoeksprogramma heeft als doel de kennisinfrastructuur in het groene domein verder door te ontwikkelen. Voor hogescholen is het bovendien een kans om hun positie in de kennisketen verder te versterken. Een voorbeeld van een concreet project dat loopt is het zoeken naar duurzame eiwitbronnen voor de opfok van vleeskuikens, waarmee het tegemoet komt aan de maatschappelijke wens om uitstoot te reduceren. In dit project werken HAS hogeschool, Wageningen Universiteit (WUR), Agrifirm en FDL samen in een consortium.

#### **Pilot groene Practoraten**

**De ministeries van LNV en OCW hebben samen met CIV Groen, de Stichting Ieder mbo een practoraat en het Regieorgaan SIA een pilot gestart om te komen tot een versterking van de kennisinfrastructuur in het groen mbo.** De onderwijsinstellingen werken momenteel aan het **tot stand komen van 10-20 groene practoraten**. Daar wordt begeleiding bij aangeboden en er is een **thematisch onderzoeksprogramma (KIEM-Groen)** in ontwikkeling.

Andere met het Groenpact samenhangende programma's zijn: Kennis op Maat en PPS (ism Topsectoren Agri&Food en Tuinbouw & Uitgangsmaterialen), het programma voor stikstofscholing (SABE), de pilot groene practoraten, de Green Deal Natuur-inclusieve landbouw in het onderwijs, jongerenparticipatie (ism jongerenorganisaties) en Foodconnectors (ism Dutch Food Week). De KoM-regeling is reeds eerder besproken onder het onderdeel kennisdeling en zet in op

kennisdoorstroming in de onderwijskolom. Ook kan er financiering gevonden worden voor PPS structuren, door middel van de RVO.nl subsidies. Daarnaast kan door middel van het Groenpact worden ingezet op gezamenlijke proposities voor zowel landelijke programma's (bijvoorbeeld NWA, SIA, TKI/PPS) of programma's met een meer regionale insteek (bijvoorbeeld RIF's, GLB/POP kennisdisseminatie, EFRO, regiodeals, provinciale en gemeentelijke ontwikkelingsprogramma's).

In de praktijkarrangementen, het CIV en CoE zijn docenten en het individuele bedrijfsleven aangehaakt. Hier wordt, bleek vanuit de interviews, de naam Groenpact overigens vrijwel niet gebruikt. Er wordt wel gehandeld in de geest van het Groenpact door de bestuurlijke borging. Dat de naam niet bekend is, is volgens de evaluatoren ook niet erg, gezien de strategische aard van het Groenpact. Hiermee wordt vooral een gedragsverandering voorzien om op deze wijze meer samenwerking te bevorderen en meer innovatie in de sector te krijgen. Wel zou duidelijk gemaakt moeten worden wat het Groenpact precies is, en welke uitingen er wél en welke niet onder de naam Groenpact vormgegeven moeten worden. Dit is op dit moment lang niet voor iedereen duidelijk.

De evaluatoren zijn van mening dat de praktijkarrangementen veel potentie hebben om innovatie te bewerkstelligen en samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven ook concreet vorm te geven. Het is echter niet mogelijk om te bepalen of die potentie al benut wordt. Een concrete lijst met op dit moment lopende projecten voor praktijkarrangementen hebben de evaluatoren namelijk niet beschikbaar.

### 3.3 Overkoepelende beschouwing voortgang op de pijlers

In de afgelopen jaren is er volgens de evaluatoren een effectieve structuur opgezet om toe te werken naar de doelen van het Groenpact. Deze strategische aanpak zorgt voor een breed gedragen realisatie van waar de partijen in de groene sector zich mee bezig behoren te houden. Volgens een groot deel van de belanghebbenden is hiermee een 'beweging in gang gebracht'. De activiteiten sluiten daarbij aan bij de uitdagingen van de groene sector. Wat de evaluatoren betreft moet de structuur dan ook behouden blijven in fase 3. De effectiviteit van het Groenpact zal wel pas in de komende jaren écht duidelijk worden, als de opgestarte activiteiten verder worden uitgerold.

Er is een aantal concrete outputs geleverd die hebben bijgedragen aan de samenwerking en het gemeenschappelijke beeld van de opgaven. In de bovenstaande beschrijving zijn voorbeelden daarvan opgenomen, zie bijvoorbeeld het versnellingsprogramma arbeidsmarkt, het programma praktijkkennis en de pilot groen practoratoren. Hiermee kan ook de positionering van de sector beter plaatsvinden en ontstaat er een gedeeld probleem-eigenaarschap. Deze tastbare outputs dienen dan ook als vehikel voor de versnelling van samenwerking. Tegelijkertijd wordt onderkend dat ook hier de resultaten nog in de kinderschoenen staan. Er is samen veel meer mogelijk en er moet dus ook concreet mee aan de slag gegaan worden, om vervolgens ook verder te kunnen bijdragen aan een gezamenlijke inzet op de relevante thema's.

Bij andere versnellingsprogramma's worden de resultaten op het gebied van het acquireren van projecten en de kwaliteitsslag (versterkte internationale propositie door complementaire samenwerking) die hierin gemaakt wordt als succes gezien (internationalisering). Ook worden de eerste resultaten van het Kennis op Maat programma gewaardeerd (kennisdeling). Op het gebied van technologisering en digitalisering wordt gewaardeerd dat er nu daadwerkelijk tot actie wordt overgegaan en dat hierover wordt overlegd met de andere onderdelen. De verwachting is dat hier ook in de derde fase resultaten zichtbaar worden. De komende periode zal, volgens de evaluatoren en de betrokkenen, gebruikt moeten worden om ook daadwerkelijk resultaten te gaan behalen.



Ook de samenvoegingen tot één CIV en één CoE worden door de betrokkenen als succes gezien. Binnen CIV en CoE bestaat veel samenwerking tussen onderwijsinstellingen en het (regionale) bedrijfsleven. Hiermee worden landelijke en regionale opgaven in gezamenlijkheid opgepakt. Aangegeven wordt dat de sector hiermee meer eenheid uitstraalt. Zowel CIV als CoE hebben geleid tot meer praktijkonderzoek dan voorheen, waarmee innovaties worden versneld. Dit leidt voor de groene sector tot een beter imago. Overigens past de kanttekening dat een aantal clusters binnen het CIV pas in september is gestart en dat concrete resultaten nog op zich moeten laten wachten. Gezien de werking van de clusters die al langer functioneren zijn goede verwachtingen gerechtvaardigd. Daarnaast geldt zowel voor CIV als CoE dat er ook zonder Groenpact een en ander zou worden opgepakt, maar de connecties en de nabijheid hebben wel gezorgd voor versnelling rondom bijvoorbeeld de practoraten er bijgedragen aan de uitvoering van meer en beter op elkaar afgestemd praktijkgericht onderzoek.

In de gesprekken kwam naar voren dat een aantal zaken zonder Groenpact niet was opgepakt (zoals bepaalde samenwerkingen en de samenvoeging van CIV Groen). Het Groenpact heeft soms voor een versnelling gezorgd (bijvoorbeeld bij het arbeidsmarktprogramma, de instelling van de practoraten of binnen de praktijkarrangementen). Enkele andere zaken waren, volgens de geïnterviewden, zonder Groenpact ook opgepakt. Niet alle behaalde resultaten zijn daarom één op één aan Groenpact toe te schrijven, maar er zijn zeker meer samenwerkingen ontstaan in de sector. Men weet elkaar beter te vinden en zaken zijn meer in gezamenlijkheid opgepakt. Ook heeft met name in de praktijkarrangementen meer praktijkinnovatie plaatsgevonden dan zonder het Groenpact.

## 4 Bereik van de doelen van het Groenpact

### 4.1 Inleiding

De outcome en impact van het Groenpact geeft aan in hoeverre het Groenpact de overkoepelende doelstellingen behaalt. Dit hoofdstuk zal daarom in paragraaf 4.2 beginnen met het schetsen van de resultaten van het Groenpact voor de verschillende belanghebbenden. Hiermee kan worden beantwoord of de doelstellingen voor de drie belanghebbenden (onderwijs, bedrijfsleven en overheid) worden behaald. Vervolgens zal in paragraaf 4.3 nader ingegaan worden op het bereiken van impact op het hogere schaalniveau. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een paragraaf over de meetbaarheid en monitoring van de resultaten.

### 4.2 Resultaten voor de verschillende belanghebbenden

#### 4.2.1 Resultaten voor de instroom en kwaliteit van het onderwijs

Op dit moment kan nog niet gezegd worden dat het Groenpact al heeft gezorgd voor een betere aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt. Met name voor studenten uit het mbo en hbo moet de komende jaren blijken of de aansluiting verbetert. De evaluatoren zijn van mening dat het Groenpact wel de goede dingen doet om de aansluiting te verbeteren. De basis staat. Belangrijke factoren daarbij zijn het meer integraal werken in bijvoorbeeld het CIV en CoE, waardoor de behoeften van het bedrijfsleven sneller plaats krijgen in het onderwijscurriculum. Daarnaast raken studenten door directe betrokkenheid van het bedrijfsleven beter bekend met de arbeidspraktijk en leren studenten het breder bedrijfsleven beter kennen. Hierdoor kunnen studenten na afloop van hun studie gerichter zoeken naar een passend beroep. Voor het vervolg zijn de evaluatoren van mening dat verdere flexibilisering van het onderwijscurriculum aan te raden is.

Ook de kennisdoorstroom tussen de verschillende onderwijsniveaus is door toedoen van het Groenpact verbeterd. Door de clusterstructuur op de verschillende niveaus gelijk te trekken en de samenwerking tussen de niveaus te versterken wordt kennis beter uitgewisseld. Dit komt ten goede van (praktijk)onderzoek en kennisontwikkeling, maar werkt ook door in de curricula. Dit laatste leidt ertoe dat het voor studenten gemakkelijker is om door te stromen tussen de verschillende onderwijsniveaus.

Hierbij wordt door enkele geïnterviewden opgemerkt dat de aansluiting met het vmbo nu veelal door individuele onderwijsinstellingen wordt opgepakt. Het vmbo maakt volgens hen nog onvoldoende vast deel uit van het Groenpact. Deze aansluiting zou volgens de evaluatoren moeten worden versterkt, aangezien hiermee het imago van de sector (als brede en innovatieve sector) kan worden verbeterd en de instroom van studenten kan worden vergroot. Kansen worden gezien op het vlak van de professionalisering van vakinhoudelijke docenten in het vmbo. Dat komt de aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt ook kwantitatief ten goede.

Het groene onderwijs wil de komende jaren flexibeler (modulair) worden. Deze trend speelt momenteel door heel het onderwijs heen. Daarnaast zal er naar verwachting ook meer aandacht komen voor een multidisciplinaire aanpak, waarbij techniek en biologie beiden aan bod komen. Deze verdere flexibilisering is volgens de betrokkenen ook hard nodig om de doelstellingen van het Groenpact beter te kunnen bereiken. Hier kan dus nader op worden ingezet.

#### 4.2.2 Resultaten op de arbeidsmarkt en de kwaliteit van arbeidskrachten

De sector kent een dynamische ontwikkeling. In de groene sector speelt een belangrijke transitie op het gebied van kringloop, klimaat en technologie. De verwachting is dat innovaties en transitie in de groene sector niet alleen zorgen dat bepaalde beroepen (en daarmee opleidingen) gaan verdwijnen of dienen te vernieuwen. Ook gaan er nieuwe beroepen en disciplines ontstaan. De SBB stelt dat kunstmatige intelligentie, robots, drones en sensoren veelvuldig gebruikt gaan worden door de voedselproducenten om meer optimale resultaten te krijgen.

De verwachte transitie in de groensector gaat specifieke eisen stellen aan werknemers. Door automatisering en digitalisering van bedrijfsprocessen worden digitale en technische vaardigheden nog belangrijker. Veranderde behoeften bij de consument vraagt om ondernemingsvaardigheden, en om goede communicatieve en sociale vaardigheden van de agrarische ondernemer. Daarmee blijft er behoefte aan om-, bij- en nascholing om de vaardigheden en kennis van werknemers in de sector actueel te houden. De inzet op digitalisering en technologisering om bijscholing van werknemers mede te realiseren blijft hiermee van belang.

Ook voor het bedrijfsleven geldt dat er op sectoraal niveau op het gebied van verbeteringen op de arbeidsmarkt op dit moment nog geen directe effecten te zien zijn. De huidige aanpak van het Groenpact zal naar verwachting wel zorgen voor een betere aansluiting tussen bedrijfsleven en onderwijs. Dit komt aan de ene kant door een curriculum dat beter aansluit bij de huidige vraag (meer integraal, meer techniek). Aan de andere kant zorgt de aanpak simpelweg voor meer wederzijds begrip tussen bedrijfsleven en onderwijs. En met dat begrip ontstaat ook het besef dat de partijen elkaar nodig hebben. Op individueel niveau kristalliseert dit zich al uit in samenwerkingen (bijvoorbeeld in praktijkarrangementen, CoE of CIV). Tegelijkertijd wordt ook benadrukt dat de inzet van het Groenpact op enkel 'groen' wellicht te beperkt is voor de opgave waar de sectoren voor staan. De evaluatoren erkennen dit, maar willen wel ook meegeven te waken voor ongebreidelde verbreding. Verbreding van specifieke onderdelen binnen de praktijkarrangementen en verandering van scope van het Kennis Op Maat programma kan wel helpen om beter aan te sluiten op de opgave.

#### 4.2.3 Resultaten op (praktische) innovaties

De Nederlandse groene sector staat internationaal bekend als innovatief en technologisch geavanceerd. Hierdoor is de Nederlandse positie op de wereldmarkt erg sterk. Deze innovatie blijft ook voor de toekomst hard nodig om te blijven concurreren. De inzet op innovatie, internationalisering en kennisdeling is daarom ook in de toekomst van belang. Termen die hierbij vaak vallen zijn precisielandbouw, werken met drones en met satellieten, verdergaande robotisering en *the internet of things*. Maar voor al deze zaken geldt met name dat de kennis moet worden toegepast in de praktijk. Deze vertaling naar de praktijk vindt plaats in de structuur die door Groenpact is neergezet.

Vanuit eerdere onderzoeken blijkt dat het lastig blijkt om innovaties ook breed in de praktijk toe te passen. De doorstroming van kennis naar het bedrijfsleven is nog steeds niet optimaal. Dit heeft meerdere oorzaken. Vaak is de kennis gefragmenteerd en verdeeld over verschillende actoren of in verschillende gebieden. Het komt voor dat twee bedrijven, zonder dat ze dat van elkaar weten, aan dezelfde oplossing werken. Kennis wordt dus niet goed gedeeld. Daarnaast is enkel een beperkt aantal bedrijven bereid om voor innovaties en kennis te betalen.<sup>3</sup> Met name in de praktijkarrangementen, CIV en CoE, vindt in samenwerking tussen onderwijs en bedrijfsleven praktijkonderzoek en praktische toepassing van ontwikkelde kennis wel plaats. Dit leidt tot innovatie

<sup>3</sup> OECD, Innovation, Agricultural Productivity and Sustainability in the Netherlands, 2015.

bij het betrokken bedrijfsleven en daarnaast leren betrokken studenten hiermee vaardigheden om innovatief te werken. Dit laatste kan op langere termijn positieve invloed hebben op het innovatief vermogen van het breder bedrijfsleven in de groene sector.

De uitdaging is dan ook voor de toekomst werkende innovaties en goede voorbeelden goed te blijven delen en in te blijven zetten op het verbeteren van de aansluiting van kennis naar praktijkinnovaties.

Vanuit de interviews kwam naar voren, dat er nog een relatief grote afstand bestaat tussen de programmering van onderzoek (via de topsectoren in kader van de KIA Landbouw, Water en Voedsel, en het CIV, het CoE) en de inpassing van de opgedane kennis in het onderwijscurriculum. Het verdient aanbeveling deze verbinding te versterken. Hierbij zou meer aandacht moeten zijn voor de structurele doorwerking van nieuwe kennis richting onderwijs en de benutting van CIV en CoE voor extra valorisatie richting bedrijfsleven.

Ook de gezamenlijke inzet op (pre-competitieve) internationale opgaven leidt op langere termijn naar verwachting tot ontwikkeling van innovaties in de groene sector. Door inzet op internationale opgaven raken onderwijsinstellingen betrokken bij bredere opgaven, waarmee nieuwe thematische expertise kan worden opgebouwd. Daarnaast kan door internationalisering kennis van buitenaf worden opgedaan. Zowel de nieuwe thematische expertise als de aanvullend opgedane internationale kennis kunnen ten goede komen van ontwikkeling van innovaties.

#### 4.3 Outcome op de hogere maatschappelijke doelstellingen

Het Groenpact heeft geleid tot een gezamenlijke (tripartite) aanpak richting de maatschappelijke doelstellingen. Aangezien de groene sector te maken heeft met veel en grote maatschappelijke opgaven is deze coördinatie en samenwerking van groot belang. De meerwaarde van deze gezamenlijke aanpak is dat activiteiten gecoördineerd en strategisch worden opgepakt, waarbij partijen naast hun eigen doelstellingen ook bijdragen aan het hogere maatschappelijke doel.

Vanuit de analyse komt naar voren dat door het Groenpact de samenwerking binnen de sector is versterkt, dat er meer in gezamenlijkheid wordt opgetrokken en dat door de oplevering van concrete initiatieven doormiddel van tripartite samenwerking ook meer urgentiebesef en een gedeeld beeld van de problematiek is ontstaan. Door de coördinatie wordt geborgd dat alle opgaven worden opgepakt en bij de juiste partijen worden belegd. Hiermee wordt voorkomen dat belangrijke kansen en opgaven blijven liggen. Daarnaast leidt de coördinatie en samenwerking ertoe dat partijen elk hun eigen bijdrage leveren voor het hogere maatschappelijke doel en dat betrokken partijen elkaar hierop minder beconcurreren. Er wordt niet ieder voor zich gewerkt aan de maatschappelijke opgaven, maar echt in gezamenlijkheid. Met en voor elkaar. De coördinatie en samenwerking maakt de groene sector hiermee sterker, efficiënter en doelgerichter. Het draagt daarmee in grote mate bij aan het bereiken van de maatschappelijke doelen.

Er is in de afgelopen jaren dan ook een structuur opgezet die volgens de evaluatoren bijdraagt aan het behalen van de maatschappelijke doelstellingen. Een aantal onderdelen levert al concrete bijdragen aan het behalen van een groen kennis- en innovatiesysteem. Zo is de onderwijskolom beter vorm gegeven en is samenwerking en kennisdeling tussen onderwijsinstellingen onderling en tussen onderwijs en bedrijfsleven verbeterd. Het Groenpact heeft daarom, zoals eerder benoemd, zeker een positief effect op het bereiken van een groen kennis- en innovatiesysteem. De mate waarin is echter niet vast te stellen.

Tegelijkertijd staat het Groenpact pas aan het begin. Voor enkele onderdelen is de uitvoering pas net van start gegaan of moet de uitvoering nog beginnen. Er moet dus ook nog veel gebeuren de komende periode. Wat de evaluatoren betreft dragen alle losse onderdelen van het Groenpact (in potentie) op hun eigen manier bij aan het behalen van de maatschappelijke doelstellingen. De wijze waarop de onderdelen bijdragen is vaak indirect en niet voor iedereen te overzien. Hoewel de resultaten van veel van de onderdelen in de komende jaren nog zichtbaar moeten worden, is er volgens de evaluatoren geen aanleiding de opgezette structuur te herzien.

#### 4.4 Inzet van middelen

Vanuit het landelijke werkbudget wordt de pijler landelijk platform gefinancierd. Hierbij is er ook zorg voor het opstarten en de voortgang van de versnellingsprogramma's. De financiering vindt plaats door onderwijs, overheid en bedrijfsleven (via Colland). Het totale inzet op platform en coördinatie betrof over 2019 en 2020 samen ca. 0,8 miljoen euro.. Voor de volgende periode zijn er toezeggingen om gezamenlijk te blijven investeren in het landelijk platform. Dit laat zien dat de meerwaarde door de betrokkenen gezien wordt.

Verder kennen alle onderdelen (inclusief de versnellingsprogramma's) eigen (financiële) aansturingarrangementen. Een overzicht van alle financiële arrangementen hebben wij in het kader van dit onderzoek niet ontvangen. Wel hebben we een overzicht verkregen van onderdelen van het Groenpact. In totaal wordt er gezamenlijk ca. 15 miljoen euro op jaarbasis geïnvesteerd in (onderdelen van) het Groenpact,. Dit bedrag is overigens een minimum, omdat er ook 'in kind' wordt bijgedragen aan onderdelen en omdat er ook via andere subsidieregelingen en cofinanciering van projecten in bijvoorbeeld de praktijkarrangementen en spin-offs via het CoE en CIV nog aanzienlijk meer wordt bijgedragen.

Er wordt dus veel meer geïnvesteerd dan het genoemde bedrag hierboven. De afbakening van Groenpact is echter diffuus en waardoor het soms onduidelijk is welke geldstromen er in de 'aderen' van het Groenpact rond gaan, welke nieuw zijn, welke al bestonden en hoe ze met het Groenpact samenhangen. Het bepalen van de efficiëntie van het Groenpact is hierdoor niet mogelijk. Wel kan worden geconstateerd dat de verschillende betrokkenen meerwaarde zien in (onderdelen) van het Groenpact en hierop ook aanzienlijk investeren.

#### 4.5 Meetbaarheid en monitoring van de resultaten

Het Groenpact is ondertekend door partners vanuit het onderwijs, het bedrijfsleven en vanuit de overheid. Het regieteam heeft als rol het bewaken van de voortgang van het Groenpact en het bijsturen van het Groenpact wanneer nodig. Daarbij valt het de evaluatoren op dat er geen concrete doelstellingen en indicatoren zijn benoemd in het Groenpact. Aan de ene kant wordt betoogd dat dit niet uitmaakt, dat het Groenpact een fruitschaal is waarin ieder zijn eigen doelstellingen kan nastreven. Aan de andere kant zorgt dit er ook voor dat er soms verschillende verwachtingen zijn van het Groenpact en de inzet ervan. Zo hoorden wij in de interviews mensen zeggen dat het doel van het Groenpact innovatie is, aansluiting tussen onderwijs en arbeidsmarkt, of juist het aanpakken van de maatschappelijke vraagstukken. Vaak bijten de doelstellingen elkaar niet, maar een duidelijkere propositie van wat het Groenpact is en wat de stakeholders kunnen verwachten is gewenst om de discussie helderder te maken en inzet van middelen meer gericht te kunnen doen. Daarnaast zorgt het beter benoemen van de doelstellingen er ook voor dat er beter gemonitord kan worden.

Bij het goed kunnen monitoren van de resultaten speelt daarnaast mee dat de reikwijdte van het Groenpact door de geïnterviewden steeds anders wordt geïnterpreteerd. Zo ziet LNV het Groenpact als alle onderdelen waarvoor LNV subsidie verstrekt, terwijl anderen de ontwikkelingen in het CoE en CIV zien als separate onderdelen die ook zonder het Groenpact op deze wijze vorm gegeven hadden kunnen worden. Naast het goed verwoorden van de doelstellingen van het Groenpact, zou het ook goed zijn om te verduidelijken wat het Groenpact precies is en hoe het Groenpact gezien moet worden. Is het een slinger die om alle activiteiten heen hangt die LNV subsidieert, of is het afgebakend als een kennisinfrastructuur met bijbehorende versnellingsprogramma's. Een goede afbakening is essentieel om toekomstige monitoring mogelijk te maken. Hierbij hoort bijvoorbeeld een duidelijke jaaragenda en wellicht een overkoepelend overzicht van wat er dat jaar gebeurd is.

Er wordt aangegeven dat RVO.nl zich in de toekomst met de monitoring van het Groenpact zal gaan bezig houden. Het verdient de aanbeveling dan ook goed na te denken over SMART-doelstellingen, afbakening en indicatoren (het impactmodel).

## 5 Aanbevelingen voor vervolg

Na een goede doorontwikkeling van fase 1 naar fase 2 van het Groenpact, staat het Groenpact nu voor nieuwe uitdagingen en verdere professionalisering. De volgende aanbevelingen en handvatten voor het vervolg zijn hierbij door de evaluatoren te maken:

### 5.1 Aanbeveling 1: Behoud de structuur richting derde fase

Vanuit de voorgaande analyses kan worden vastgesteld dat het Groenpact relevant is en aansluit op de uitdagingen waar de sector voor staat. Daarnaast zijn er doorgaans positieve resultaten en successen zichtbaar en wordt het breed gedragen dat zowel overheid, het onderwijs en het bedrijfsleven de potentie van het Groenpact.

#### **Aanbeveling**

Gezien deze bovenstaande analyses zou het onze aanbeveling zijn om de hoofdstructuur van het Groenpact te laten zoals deze nu in fase 2 is opgezet en verder te gaan met het concreet benutten en uitbouwen van de structuur die is opgezet. Oftewel, pluk de vruchten van de arbeid van de afgelopen jaren en bouw ook uit in verbinding met andere agenda's en instrumenten, zoals het Nationaal Strategisch Plan (voorzien voor 2023)..

### 5.2 Aanbeveling 2: Maak duidelijk wat de reikwijdte van het Groenpact is

Ondanks de relevantie van het Groenpact, blijkt vanuit de interviews en de uitgevoerde analyse dat het soms nog niet helemaal duidelijk is wat Groenpact inhoudt op het gebied van sturing voor de betrokkenen. Verschillende betrokkenen hebben hierbij een wisselend perspectief.

#### **Aanbeveling**

De discussie die hierbij gevoerd dient te worden is of Groenpact zoals beoogd enkel een platform is voor kennisdeling en versnelling, waarmee het een enthousiasmerende, aanjagende en agenderende functie heeft, of dat Groenpact in de praktijk een sturende (of zelfs bepalende) positie heeft. Wanneer dit duidelijk is, moet dit ook duidelijk gecommuniceerd worden richting de partijen.

### 5.3 Aanbeveling 3: Maak duidelijk wat de doelstelling van het Groenpact is

Er speelt een discussie over wat de doelstelling van de verschillende onderdelen van het Groenpact precies zijn. Sommigen zien (onderdelen van) het Groenpact als een human capital agenda, anderen zien (onderdelen van het) Groenpact als een innovatieagenda of als allebei.

#### **Aanbeveling**

Er kan, en moet, duidelijker worden aangegeven per pijler binnen het Groenpact wat het precies is, wat de toegevoegde waarde is voor de verschillende stakeholders en welke bijdrage zij hieraan kunnen leveren. Daarnaast kan er ook sprake zijn van een gefaseerde uitbouw van het Groenpact. Maar eerst moet de huidige structuur duidelijk zijn en hoe dit bijdraagt aan de hoofddoelstelling. Duidelijke en heldere keuzes en prioritering zijn nodig zodat de impact richting de derde fase en de bijdragen van de partners kan worden vergroot.

## 5.4 Aanbeveling 4: Zorg voor verdere kennisdeling en bouw het enthousiasme uit

Vanuit de evaluatie blijkt dat er veel bereikt is door samenwerking de afgelopen periode. Toch worden sommige successen nu (nog) niet gedeeld omdat soms het idee is dat het niet door Groenpact komt, of omdat de resultaten nog te prematuur gevonden worden. Dit is jammer, want er zijn veel resultaten behaald die met trots uitgedragen mogen worden.

### Aanbeveling

Zorg voor verdere kennisdeling en bouw het enthousiasme hiermee verder uit. Belangrijk is echter wel dit niet met een schot hagel te doen, maar gericht en gekoppeld aan de doelstellingen (zie aanbeveling 3) een bijdrage te leveren en te enthousiasmeren.

Niet altijd is het noodzakelijk om alleen zichtbare en tastbare resultaten te delen. Soms is het namelijk zo dat het beschrijven van processen veel meerwaarde kan bieden. Hierbij moet wel rekening gehouden worden met het feit dat hierbij ook concrete handvatten richting de organisaties moeten staan die hiervan kunnen leren. Dit vraagt per activiteit om een doelgroep bepaling, maar ook om een afbakening naar thema en een analyse van de toepassingsmogelijkheden. Hiervoor zou bijvoorbeeld een format ontwikkeld kunnen worden.

Het werken vanuit het enthousiasme van betrokkenen biedt kansen. Aan de ene kant ontstaat er een beweging waar men bij wil horen. Tegelijkertijd zien we dat zeker in de groene sector dat het adapteren van goede ideeën snel kan gaan als de meerwaarde wordt aangetoond en het succes wordt gedeeld.

## 5.5 Aanbeveling 5: Communiceer concrete toepassingsmogelijkheden

Er is ons in de interviews vaak verteld “Groenpact is een fruitmand”. Je kan er uit halen wat voor jou het beste past. Tegelijkertijd is het dan niet helemaal duidelijk hoe groot die fruitmand dan is, en voor wie het fruit precies bestemd is.

### Aanbeveling

Om in de beeldspraak van de fruitschaal te blijven: er is behoefte aan een duidelijke afbakening van de fruitschaal, voor wie de fruitschaal bestemd is, maar ook hoe het fruit (bereid moet worden voordat het) gegeten kan worden. Oftewel, concrete en praktische voorbeelden van hoe zaken kunnen worden ingebed in de eigen organisatiestructuur of welke informatie er precies waar gehaald kan worden.

## 5.6 Aanbeveling 6: Zet monitoring en evaluatie op

In het kader van deze evaluatie was er te weinig kwantitatieve informatie voorhanden om de resultaten van het Groenpact kwantitatief te monitoren. Dit is van belang om zelf bij te kunnen sturen, maar ook om aan de partners te kunnen laten zien wat de voortgang is en wat het resultaat van hun inzet is. Hier is een rol weggelegd voor het RVO.nl Steunpunt. Hier wordt op dit moment bemensing voor gezocht.



### **Aanbeveling**

Zet een heldere monitoringsstrategie op. Ten eerste moet er duidelijk gemaakt worden welke onderdelen als Groenpact gezien worden (zie aanbeveling 2 en 3). Wanneer duidelijk is wat Groenpact precies is, kan ook de monitoring van het Groenpact beter plaatsvinden. In de bijlage is reeds een voorzet voor een monitoringsaanpak gedaan.

# Bijlagen

## Bijlage 1: Gebruikte bronnen

### Gesproken personen

De volgende personen hebben de evaluatie begeleid in de begeleidingscommissie:

Organisatie	Contactpersoon
Aeres Groep	Bastiaan Pellikaan
Ministerie van LNV	Henk Massink, Karen Bakhuisen, Christiaan Loef
Coördinator Groenpact	Klaas Boer

De volgende personen zijn tijdens de interviews in het kader van de evaluatie gesproken:

Type organisatie	Contactpersoon
Leden van het regieteam	Voorzitter: Bastiaan Pellikaan (Aeres groep)
	Dirk Duijzer (Topteam Agri & Food)
	Jaap Bond (Topteam Tuinbouw & Uitgangsmaterialen)
	Annie de Veer (Ministerie van LNV)
	Thijs Cuijpers (LTO Nederland)
	Egbert Roozen (Branchevereniging VHG)
	Arthur Mol (Wageningen University & Research)
Leden coördinatieteam	Klaas Boer (Groene Tafel) & Christiaan Loef (Ministerie van LNV)
Vertegenwoordigers van de vier versnellingsprogramma's	Arbeidsmarkt: Laura Roebroeck
	Kennisdeling: Rikus Marring (Groen Kennisnet) en Floor Geerling-Eiff (Kennis op maat)
	Internationalisering: Karen Bakhuisen & Vera Musch
	Digitalisering & Technologisering: Bart van de Beek
Communicatie	Inge Homan, trekker communicatie
Vertegenwoordiger van de WUR (Kennistransfer)	Frank Bakema
Vertegenwoordigers van CoE Groen (groeps gesprek)	Algemeen: Evelyne van Dongen
	Expertisecluster Plant: Jan Willem Donkers
	Expertisecluster Dier: Corné Kocks
	Expertisecluster Food: Monique de Knegt
	Expertisecluster Natuur en Leefomgeving: Bert van der Scheer
Bestuur CoE	Eveline Verbeij (BoerenNatuur)
Vertegenwoordigers van CIV Groen (groeps gesprek)	Algemeen: Bart van Leerdam
	Praktijkcluster Tuinbouw & Uitgangsmaterialen: Nico van Hemert
	Praktijkcluster Agro: Miriam van Bree
	Praktijkcluster Dier: Cor Duim
	Praktijkcluster Food: Arry Verhage
	Praktijkcluster Natuur & Leefomgeving: Gert Meijer
Bestuur CIV Groen	Wim van Ginkel
	Andre Hoogendijk
Vertegenwoordigers van Praktijkarrangementen	Programma Praktijkkennis voor Voedsel en Groen: Thijs Simons (Regieorgaan SIA)
	Programma Kennis op maat: Floor Geerling-Eiff

Type organisatie	Contactpersoon
Vertegenwoordigers van verbonden sectoren	Marco Maasse (VBW)
	Sjaak van der Tak, Peter Loef (Glastuinbouw NL)
	Janneke Wijnia, Dick Klop en Marije van Beurden (Cumela)
	Murk Boerstra (FNLI), Arry Verhage (SOL)
	André Hoogendijk (BO Akkerbouw)
	Niels Louwaars (Plantum)
	Wilma Daams (FNV)
	Christ Essens (Actor/Colland)
	Evelien Verbij (BoerenNatuur)
	Gert Stiekema (Topsector Tuinbouw & Uitgangsmaterialen)
Marcel de Groot (Topsector Agri & Food)	
Selectie onderwijsbestuurders	Frank Bakema(WUR)
	Dick Pouwels (HAS Hogeschool)
	Jan van Iersel (VHL)
	Titia Bredée(Helicon)
	Annemarie Moons(Wellantcollege)
	Rien van Tilburg(Clusius)
	Rien Komen(Aeres)
	Gerharda Tamminga & Ton Wennink (Terra)
	Gert Kant (Lentiz)
	Emmy Bakker (Curio)
	Gabe van der Zee (platform VMBO, Wellant)
	Dirk van der Bijl (InHolland)
	Overig
	Floor Boselie (Ministerie van LNV)

## Gebruikte literatuur

### Groenpact fase 1

- Boetzkes, P en Born, van den, T. (2017). Waarden van Groen onderwijs.
- Groenpact (2016), Ontwikkelagenda Groen onderwijs (2016-2025).
- Groenpact (2017), Voortgangsrapportage Ontwikkelagenda Groen onderwijs
- Groenpact (2018), Voortgangsrapportage en bijgesteld werkplan voor werkprogramma Ontwikkelagenda Groenonderwijs.
- Groenpact (2019), Voortgangsrapportage Groenpact fase 1.
- Groenpact (2020), Opbrengsten Groenpact fase 1.
- IVA onderwijs (2018), Verslag van de eerste monitor van het Groenpact.
- Ministerie van Economische Zaken (2016), Werkprogramma Ontwikkelagenda
- Ministerie van Economische Zaken & Ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap (2016), Groen onderwijs in beweging.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2018), Uitbetaling 3<sup>e</sup> voorschot werkprogramma Ontwikkelagenda
- Ministerie van LNV (2020), Eindrapportage werkprogramma Ontwikkelagenda Groen Onderwijs
- Motivaction (2018), De groene sector aantrekkelijk voor jongeren? Een segmentatieonderzoek naar drijfveren van jongeren om voor de groene sector te kiezen.

## Groenpact fase 2

- Aeres Hogeschool, HAS Hogeschool, Hogeschool Inholland, Hogeschool Van Hall Larenstein (2019), Sectorplan Groene Hogescholen 2019-2023.
- Groenpact (2019), Groenpact fase 2 en brochure
- Groenpact (2019), Voortgangsrapportage Groenpact fase 2 maart 2019
- Groenpact (2019), Voortgangsrapportage Groenpact fase 2 mei 2019
- Groenpact (2019), Voortgangsrapportage Groenpact fase 2 oktober 2019
- Groenpact (2019), Voortgangsrapportage Groenpact fase 2 december 2019
- Groenpact (2020), Voortgangsrapportage Groenpact fase 2 maart 2020
- Groenpact (2020), Voortgangsrapportage Groenpact fase 2 april 2020 (COVID-update)
- Groenpact (2020), Voortgangsrapportage Groenpact fase 2 juni 2020
- Groenpact (2020), Voortgangsrapportage Groenpact fase 2 september 2020
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2018), Landbouw, natuur en voedsel: waardevol verbonden
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2019), Subsidietoekenning Groenpact fase 2.

## Arbeidsmarkt

- Groenpact (2019), Strategie en aanpak Arbeidsmarktprogramma
- Groenpact (2020), Groenpact arbeidsmarktmonitor
- Groenpact (2020), Spoorboekje Versnellingsprogramma Arbeidsmarkt
- Groenpact (2020), Uitkomsten creatieve sessie
- Groenpact (2020), Katapult sessie
- Groenpact (2020), Bootcamp Groenpact
- Groenpact (2020), Verslag Bootcamp Groenpact
- Groenpact (2020), Uitnodiging Arbeidsmarktconferentie
- Groenpact (2020), Denktank toekomstige arbeidsmarkt
- Groenpact (2020), Roadmap opleiden voor maatschappelijke uitdagingen

## Kennisdeling

- Groenpact (2019), Programma van eisen Versnellingsprogramma kennisdelen
- Groenpact (2020), Business model GKN 3.0
- Groenpact (2020), Bespreekpunten Kennisdelen
- Groenpact (2020), Voorstel professionalisering docenten
- Groenpact (2020), notitie honorering KoM projecten met onderwijs

## Internationalisering

- Groenpact (2019), Programmalijn Internationalisering Groenpact.
- Groenpact (2019), Bespreeknotitie Internationaal.
- Groenpact (2020), Concept opdracht internationalisering Groenpact 2019-2020.

## Digitalisering

- Groenpact (2020), Strategie en aanpak Digitalisering & Technologisering (juni 2020)
- Groenpact (2020), Oplegger voortgang versnellingsprogramma Digitalisering en Technologisering
- Groenpact (2020), Subsidieverzoek programma Digitalisering en Technologisering

## Praktijkarrangementen

Websites van de verschillende programma's en pilots:

- Programma Kennis op Maat
- Programma Topsectoren PPS

- Programma Praktijkkennis Voedsel en Groen
- Pilot Groene Practoraten
- Green Deal Natuur-inclusieve Landbouw

#### *CIV Groen*

- CIV Groen (2019), Subsidieaanvraag CIV 2.0.
- CIV Groen (2020), Koepelplan.
- CIV Groen (2020), Concept dashboard CIV Groen versie 1.0
- CIV Groen (2020), Presentatie Connect Groen
- CIV Groen (2020), Actie en besluitenlijst 8 september
- Duim, C., Rietman, B., Verhage, A. (2020). Voor een toekomstbestendige sector: Praktijkcluster Dier, onderdeel productiedieren.
- Hemert, N. (2020). Voor de toekomst van Talent en Innovatie in het Praktijkcluster T&U.
- MBO Kennisinfrastructuur voor het Groene Domein (2020). Plan praktijkcluster Natuur en Leefomgeving.
- Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (2019), Subsidietoekenning CIV Groen 2.0.
- Verhage, A., Bosch, van den, G. (2020). Voor een toekomstbestendige sector: Praktijkcluster Food.
- Verhage, A., Dijk, A., Veenhuizen, P. (2020). Voor een toekomstbestendige sector: Praktijkcluster Agro.

#### *CoE Groen*

- Schulte, B., Loef, C., Koeslag, A., Cramers, P. (2019). CoE Groen 2.0. Hbo kennisinfrastructuur voor het groene domein.
- CoE Groen (2020). Uitgangspunten Businessplan CoE Groen 2020-2027.

## Bijlage 2: Uitwerking monitoring

### Monitoring op output

Voor de monitoring op output zouden de trekkers van de programmaonderdelen jaarlijks een jaarplan moeten opleveren aan het begin van het jaar. Vervolgens wordt aan het eind van het jaar de balans opgemaakt. Voor het Groenpact zou jaarlijkse monitoring (op output) kunnen volstaan. Om goed te kunnen monitoren moet worden vastgesteld wanneer men tevreden is. Het stellen van streefwaarden is daarom ook van belang. Wanneer streefwaarden voor de outputs niet gehaald worden kan extra actie worden ingezet. Tussentijds kan dan de stand van zaken aan het regieteam worden meegegeven. Aan het eind van de periode kan dan middels een evaluatie worden vastgesteld hoe de output aan het resultaat en de impact heeft bijgedragen.

Om dit systeem werkbaar te maken zou er een structuur moeten worden opgezet over hoe monitoring plaatsvindt. Het gaat bijvoorbeeld om het aantal activiteiten dat wordt uitgevoerd, het aantal gesprekken dat heeft plaatsgevonden en het aantal nieuwe coalities dat is gevormd. Hierbij moet ook worden nagedacht hoe dit samenhangt met de beleidsdoelen. Om dit goed vorm te geven moet hier vooraf over worden nagedacht. In het kader van deze evaluatie hebben wij een opzet gemaakt die is weergegeven in figuur 0.1.

**Figuur 0.1**      **Overzicht activiteiten en outputs van Fase 2**

Fase 2: Maatschappelijke thema's		
Activiteiten	Output activiteit	Programma-output
<b>A. Groenpact als landelijk platform</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Bepalen van de landelijke agenda en halfjaarlijks strategische dialoog over de voortgang en koers.</li> <li>Coördinatie en monitoring van de programma's</li> <li>Positionering en profilering van Groenpact</li> <li>Ondersteuning bij coalitievorming</li> <li>Gezamenlijk Steunpunt Groenpact</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Nieuwe landelijke agenda en (half)jaarverslagen</li> <li>Coördinatie wordt ervaren als voldoende</li> <li>Groenpact bekend bij partijen</li> <li>Aantal ondersteunde coalities</li> <li>Gezamenlijk Steunpunt Groenpact</li> </ul>	A/ B
<b>B. Versnellingsprogramma's</b>		
<p>1. Aansluiting op de arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Bundeling van onderzoeken groene arbeidsmarktopgaven</li> <li>Ontwikkeling instrument voor de verbetering van de imago en werving van Groenpact-partners</li> <li>Vorming van nieuwe coalities op relevante thema's en faciliteren van bestaande pps coalities.</li> </ul>	<p>1. Aansluiting op de arbeidsmarkt</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Groenpact activerende arbeidsmarktmonitor</li> <li>Groene Werelden instrument</li> <li>Aantal nieuwe coalities</li> <li>Aantal ondersteuningsactiviteiten bestaande PPS coalities</li> </ul>	A/ B
<p>2. Kennisdeling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Versterken samenwerking rond kennisvraagstukken</li> <li>Verfijnen van het Groen Kennisnet tot modern, interactief digitaal platform</li> </ul>	<p>2. Kennisdeling</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal nieuwe samenwerkingen</li> <li>Groen Kennisnet met: <ul style="list-style-type: none"> <li>Open Access</li> <li>Voldoende gebruiksvriendelijk</li> <li>Voldoende interactief en doelgroepgericht</li> <li>Sterk systeem van kennisdeling, aansluitend op de inhoudelijke opgaven.</li> </ul> </li> </ul>	A/ B
<p>3. Internationalisering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Versterken strategische positie en zichtbaarheid</li> <li>Uitvoeren van internationale onderwijs-samenwerkingsprojecten</li> <li>Bevorderen professionalisering internationale onderwijskwaliteit/ kennisinfrastructuur (internationalisation@home)</li> </ul>	<p>3. Internationalisering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Institutionalisering Borderless Network als vehicle voor het Versnellingsprogramma Internationalisering</li> <li>Tri-partite deelname aan inkomende en uitgaande kennis-en handelsmissies</li> <li>Aantal internationale samenwerkingsprojecten / partnerschappen</li> <li>Aantal activiteiten gericht op professionalisering van docenten en staf t.b.v. internationalisering</li> </ul>	A/ B
<p>4. Digitalisering en Technologisering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Verankeren van competenties die samenhangen met digitalisering en technologisering in de kwalificatiedossiers van het MBO en opleidingsprofielen van HBO.</li> <li>Versterken lopende leerlijn AgriFoodGreentech</li> <li>Aansluiten bij regeling MKB Werkplaatsen</li> <li>Ontwikkelen kennisdossier digitalisering en technologisering op Groen Kennisnet</li> <li>Aansluiten bij landelijke agenda's en plannen</li> </ul>	<p>4. Digitalisering en Technologisering</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aangepaste kwalificatiedossiers MBO</li> <li>Aangepaste opleidingsprofielen HBO</li> <li>Verbeterde lopende leerlijn AgriFoodGreentech</li> <li>Aangesloten bij regeling MKB Werkplaatsen</li> <li>Aantal artikelen en andere documenten op Groen Kennisnet</li> <li>Aantal deelnames aan landelijke agenda's en plannen</li> </ul>	A/ B
<b>C. Basisstructuur van clusters</b>		
<p>1. Kennistransfer WUR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenwerking WUR met bedrijven, overheden en maatschappelijke organisaties</li> </ul>	<p>1. Kennistransfer WUR</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal contacten voor kennisoverdracht van de WUR naar onderwijs en de expertise en praktijkclusters</li> </ul>	A/ B
<p>2. Expertiseclusters HBO (CoE Groen 2.0)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenvoeging van vijf CoE's in één CoE Groen</li> <li>Vier expertiseclusters met onderzoeksprogramma; Food, Plant, Dier, Natuur &amp; Leefomgeving</li> <li>Toepassing van opgedane kennis in het onderwijs en de praktijk</li> </ul>	<p>2. Expertiseclusters HBO (CoE Groen 2.0)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenvoeging in CoE Groen</li> <li>Waardering van de expertiseclusters</li> <li>Aantal toepassingen van opgedane kennis in het onderwijs en in de praktijk</li> </ul>	A/ B
<p>3. Praktijkclusters MBO (CIV Groen 2.0)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenvoeging van drie CIV's in één CIV Groen</li> <li>Vijf praktijkclusters; Dier, Agro, Food, Natuur &amp; Leefomgeving, Tuinbouw &amp; Uitgangsmaterialen</li> </ul>	<p>3. Praktijkclusters MBO (CIV Groen 2.0)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>Samenvoeging in CIV Groen</li> <li>Waardering van de praktijkclusters</li> </ul>	A/ B
<b>D. Praktijkarrangementen om vernieuwing te stimuleren</b>		
<ul style="list-style-type: none"> <li>Ontwikkeling flexibele thematische arrangementen</li> <li>Ontdekken en benutten van andere financieringsbronnen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>Aantal uitgevoerde thematische arrangementen</li> <li>Aantal en waarde benutting andere financieringsbronnen</li> </ul>	A/ B



### **Monitoring van resultaten en impact**

Alle output van de activiteiten kunnen gelinkt worden aan een, twee of drie van de voorziene resultaten. Hiermee kan de doorwerking van de activiteiten naar output, resultaat en impact van het programma inzichtelijk gemaakt worden. Hiermee kan de causale relatie tussen output en resultaat inzichtelijk gemaakt worden. Bij deze doorwerking is het van belang te beseffen dat resultaten en impacts lastig meetbaar zijn.

Ten eerste gaat het om lange termijn effecten in een veld waar veel meer beleid op is gericht en waarbij ook externe factoren (zoals de conjunctuur) een belangrijke rol spelen. Daarnaast is het meten van effecten van strategisch beleid altijd lastig. Doordat het Groenpact anderen aanspoort tot handelen en meestal niet het handelen zelf financiert. De moeilijkheid in de praktijk is hierbij de meetbaarheid van strategisch beleid.

Het enkel meten op resultaten (op een kwantitatieve wijze) is hierbij niet genoeg. Er zou ook gekeken moeten worden naar wat de doorwerking van het gedachtegoed dat wordt uitgedragen is. Hierbij gaat het om een tweetal zaken die geëvalueerd moeten worden:

1. Kennen de operationele beleidsmakers het plan (in dit geval Groenpact)?
2. Nemen zij het plan mee bij het nemen van operationele beslissingen?

Er zijn hierbij twee uitkomsten mogelijk: beslissingen worden volgens de ideeën van het Groenpact genomen, of beslissingen worden niet volgens ideeën van het Groenpact genomen. Bij het laatste kan het overigens alsnog zijn dat ideeën vanuit het Groenpact wel zijn overwogen. Het voorafgaande vraagt om een andere benadering van doeltreffendheid van het Groenpact, hetgeen volgens de evaluatoren in toekomstige evaluaties moet worden meegenomen. Het gaat hierbij bijvoorbeeld om een enquête onder een brede groep betrokkenen in de volgende evaluatie na fase 3 om de beweging in het veld inzichtelijk te maken.

### **Monitoring van inzet van middelen voor het bepalen van de doelmatigheid**

Het Groenpact kenmerkt zich door een groot aantal betrokkenen en financiering door een groot aantal stakeholders. Dit gegeven zorgt er bij de beoordeling van de doelmatigheid voor dat het loskoppelen van de financieringsstromen van LNV lastig is, waardoor een oordeel op de doelmatigheid bemoeilijkt wordt. Er zal oftewel erkenning hiervoor moeten komen dat dit gegeven lastig is, of er zou betere monitoring van de ingezette middelen per programma onderdeel moeten komen (ook van andere financiers) om ook uitspraken te kunnen doen over de doelmatigheid van het beleid.

# Over Ecorys

Ecorys is een toonaangevend internationaal onderzoeks- en adviesbureau dat zich richt op de belangrijkste maatschappelijke uitdagingen. Door middel van uitmuntend, op onderzoek gebaseerd advies, helpen wij publieke en private klanten bij het maken en uitvoeren van gefundeerde beslissingen die leiden tot een betere samenleving. Wij helpen opdrachtgevers met grondige analyses, inspirerende ideeën en praktische oplossingen voor complexe markt-, beleids- en managementvraagstukken.

Onze bedrijfsgeschiedenis begon in 1929, toen een aantal Nederlandse zakenlieden van wat nu beter bekend is als de Erasmus Universiteit, het Nederlands Economisch Instituut (NEI) oprichtten. Het doel van dit gerenommeerde instituut was om een brug te slaan tussen het bedrijfsleven en de wereld van economisch onderzoek. Het NEI is in 2000 uitgegroeid tot Ecorys.

Door de jaren heen heeft Ecorys zich verspreid over de wereld met kantoren in Europa, Afrika, het Midden-Oosten en Azië. Wij werven personeel met verschillende culturele achtergronden en expertises, omdat wij ervan overtuigd zijn dat mensen met uiteenlopende eigenschappen een meerwaarde kunnen bieden voor ons bedrijf en onze klanten.

Ecorys excelleert in zeven werkgebieden:

- Economic growth;
- Social policy;
- Natural resources;
- Regions & Cities;
- Transport & Infrastructure;
- Public sector reform;
- Security & Justice.

Ecorys biedt een duidelijk aanbod aan producten en diensten:

- voorbereiding en formulering van beleid;
- programmamanagement;
- communicatie;
- capaciteitsopbouw (overheden);
- monitoring en evaluatie.

Wij hechten waarde aan onze onafhankelijkheid, onze integriteit en onze partners. Ecorys geeft om het milieu en heeft een actief maatschappelijk verantwoord ondernemingsbeleid, gericht op meerwaarde voor de samenleving en de markt. Ecorys is in het bezit van een ISO14001-certificaat dat wordt ondersteund door al onze medewerkers.



Postbus 4175  
3006 AD Rotterdam  
Nederland

Watermanweg 44  
3067 GG Rotterdam  
Nederland

T 010 453 88 00  
F 010 453 07 68  
E [netherlands@ecorys.com](mailto:netherlands@ecorys.com)  
K.v.K. nr. 24316726

**W** [www.ecorys.nl](http://www.ecorys.nl)

***Sound analysis, inspiring ideas***