

# ‘Neem alle belanghebbenden mee in het proces’

## Nieuw Gemengd Bedrijf in Horst

Systeeminnovaties slagen alleen als belanghebbenden er vanaf het begin een stem in hebben. Dat is de overtuiging van de betrokkenen van het Nieuw Gemengd Bedrijf in Horst. Samen met onderzoekers, Transformo Agro & Groen en procesbegeleider Knowhouse bereiden de ondernemers het project zorgvuldig voor.

Een varkenshouder, pluimveehouder, champignonkweeker, glasgroenteteler en een technisch bedrijf dat de omvorming van afvalstromen voor zijn rekening neemt. Samen gaan ze als één bedrijfssysteem functioneren. Het wordt een min of meer gesloten systeem, waarbij de afvalstromen van het ene bedrijf worden opgewerkt tot bruikbare grondstoffen voor het andere bedrijf. De dierlijke mest is te gebruiken voor de bereiding van compost voor de champignonkweek, de overtollige warmte en CO<sub>2</sub> van het champignonkweekbedrijf kan de glasgroenteteler weer benutten. Het systeem van een Nieuw Gemengd Bedrijf (NGB) is nog niet eerder vertoond. Het idee is bij uitstek een voorbeeld van een systeeminnovatie. De aansluiting bij de Systeeminnovatieprogramma's van Wageningen UR lag dan ook voor de hand.

Een technische haalbaarheidsstudie wees uit dat het idee ook echt kan. Maar een idee alleen is nog niets. ‘Het allerbelangrijkst zijn de ondernemers die er in geloven’, vindt Trudy van Megen. Zij is namens Knowhouse, een organisatie die helpt innovaties te starten, betrokken bij het project. Pas als er een ondernemer opstaat die ermee aan de slag wil, kan het project gaan rollen. Dat is precies de manier waarop het project NGB in Horst is begonnen. Een technisch bedrijf zag het zitten en zocht er partners bij. Binnen een paar weken had hij nog vier andere ondernemers gevonden. Daarna konden ze de volgende stappen doorlopen: alle mogelijke partijen en belanghebbenden achter hun project zien te krijgen, zodat het NGB met zo min mogelijk vertraging van start kan gaan. In die fase zit het project nu.

### >> Instemming van anderen

Ook al is een initiatief nog zo goed, als omwonenden, overheden of andere partijen er niets in zien, dan komt het toch niet van de grond, zo luidt de overtuiging van de ondernemers, betrokken onderzoekers en procesbegeleiders. Dat is ook de reden waarom onderzoekers van Wageningen UR een uitgebreide stakeholderanalyse hebben uitgevoerd. ‘Wij hebben niet alleen een stakeholderanalyse gemaakt van de nieuwe combinatie, we hebben ook elk afzonderlijk bedrijf geanalyseerd: de

ondernemer, zijn gezin, toeleveranciers, afnemers, collega's’, vertelt onderzoeker Eric Poot. Want behalve omwonenden kunnen ook bijvoorbeeld sectororganisaties zo'n initiatief tegenhouden, is de ervaring. Dat willen de initiatiefnemers voorkomen.

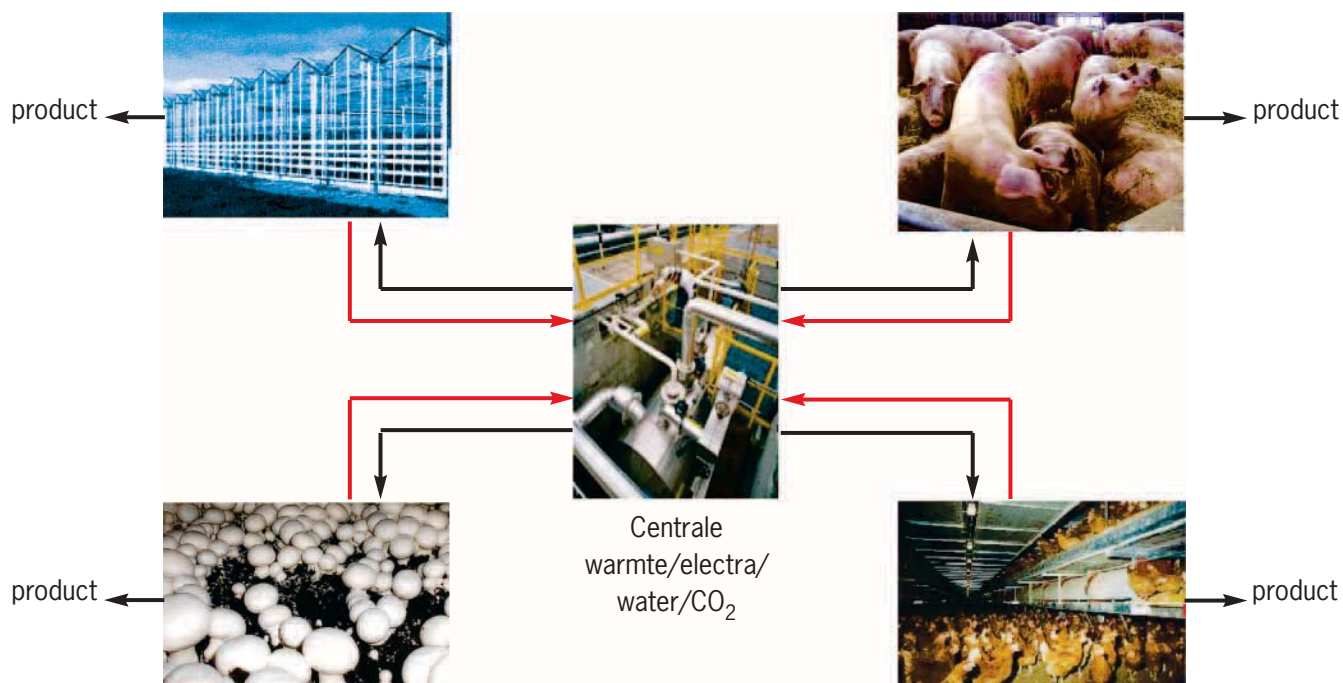
De analyse laat zien welke belangen iedere betrokkene heeft en waar grote belangentegenstellingen kunnen optreden. De partijen met een grote invloed worden geïnterviewd. ‘Als je ze van het begin af aan bij het proces betrekt, dan is de kans het grootst dat je snel en efficiënt en zonder al te veel bezwaren door de vergunningenprocedure komt’, is de mening van Poot. Zo komen mogelijke bezwaren tijdig naar boven en is het ontwerp daar op aan te passen.

Ook Van Megen geeft aan dat de communicatie ‘verschrikkelijk belangrijk’ is. ‘Het is een groot nieuw bedrijf in de omgeving. Je moet de mensen informeren en ze meenemen in het hele project. Je moet ook vertellen wat je nog niet weet. Van de stal komt vrijwel geen stank af. Maar als ze dan vragen ‘hoeveel?’ Dan zeggen we ‘dat weten we niet’. Het kan 90 procent minder geuremissie geven of 100, in ieder geval wel veel minder dan andere stallen.’

### >> Positieve grondhouding overheid

Goede communicatie is zeker niet de enige voorwaarde om het project te doen slagen. Dat bestuurders en overheden een positieve grondhouding hebben, is minstens even waardevol, vindt Van Megen. Dat is bij het NGB het geval. Minister Veerman van LNV heeft het project de status aparte verleend. Dat betekent dat als de initiatiefnemers op onoverkomelijke hobbels stuiten in wet- en regelgeving, overheden er aan willen meewerken om hiervoor aparte regelgeving te laten gelden. ‘Maar als het even kan willen we binnen de regelgeving blijven’, verzekert Van Megen. Dat maakt de kans van slagen het grootst. Maar stel dat bijvoorbeeld de stankcirkels voorschrijven dat een veehouderij niet zo dicht op een groenteteeltbedrijf mag komen te staan, terwijl de nieuwe technieken de stank vrijwel tot nul reduceren, dan is het wel handig als de minister achter hen staat.’

## Nieuw Gemengd Bedrijf



Illustratie: Knowhouse

Niet alleen de minister, ook de gemeente en de provincie omarmen het innovatieve idee en zijn er via een stuurgroep bij betrokken, naast bijvoorbeeld natuur- en milieuorganisaties. 'We worden haast doodgekuffeld', merkt Van Megen op. Dat is ook wel eens lastig. De voorbereidingen voor de vergunningenprocedure vragen veel tijd. De ondernemers willen het zorgvuldig doen, moeten van alles uitzoeken. Ze willen antwoord op vragen als hoe reëel de samenwerking nu echt is en hoeveel die oplevert. Ook hebben ze een goed samenwerkingsverband nodig. Ze moeten niet alleen een juridisch sluitend geheel zien te krijgen, maar zeker ook persoonlijk met elkaar overweg kunnen. Ook de samenstelling van de groep ondernemers is gewijzigd en de uitgangspunten worden steeds aangescherpt. Van Megen: 'Dit maakt het plan alleen maar sterker, maar kost wel tijd.' De bestuurders, die al een jaar geleden het initiatief omarmd hebben, dringen nu echter aan op meer voortgang. Dus moet Van Megen hun enthousiasme iets temperen.

### >> Aanjaaggeld

Een laatste belangrijke voorwaarde voor succes zijn financiële middelen. Aanjaaggeld, noemt Van Megen dat. Bijvoorbeeld om de coördinatie en regie die Knowhouse voor de ondernemers uitvoert, te betalen. Maar ook om onderzoek te kunnen doen naar technieken om de afvalstromen van de bedrijven aan elkaar te koppelen, of om nieuwe vormen van samenwerking op een rij te zetten. Het NGB heeft die middelen, onder andere uit Transforum Agro & Groen en deels uit de Systeeminnovatieprogramma's. Nu moet blijken of de begeleiding, het onderzoek en de contacten voldoende zijn om het nieuwe bedrijf daadwerkelijk neer te kunnen zetten. 'Stel dat het lukt, dan is dat een les voor andere systeeminnovaties', hoopt Poot. Samen met de ervaringen uit andere projecten elders in het land die de onderzoekers begeleiden, ontstaat zo een soort proceshandleiding om vernieuwende initiatieven te starten.

Meer informatie: Eric Poot, t 0174 636890, e [eric.poot@wur.nl](mailto:eric.poot@wur.nl)

Zie ook de website [www.syscope.nl](http://www.syscope.nl) en kies hier de buttoncombinatie 'beschermde geïntegreerd' en 'ontwikkeling'. Daar kunt u doorklikken naar 'Beleidsmatige ruimte' en/of naar 'Koppeling van paddestoelenteelt met glastuinbouw'.