

Werk horizon

**Leren over
Grensverleggend
vernieuwen
InnovatieNetwerk
Groene Ruimte
en Agrocluster**



**Leren over
Grensverleggend
vernieuwen
InnovatieNetwerk
Groene Ruimte
en Agrocluster**



- 1.**
Inleiding 4
- 2.**
**Monitoring
en Evaluatie
Project** 9
- 3.**
**Uitkomsten
Monitoring
en Evaluatie
Project** 12
Agroparken
**Kas als
Energiebron**
Nieuwe Dorpen
- 4.**
**Conclusies
en vragen** 43

1. Inleiding

Succes heeft vele vaders. Innovatie-Netwerk Groene Ruimte en Agrocluster ook. Deze inleiding bevat daarom een terugblik op het ontstaan van deze organisatie, die handen en voeten wil geven aan ingrijpende vernieuwingen die nodig zijn om de hardnekkige maatschappelijke problemen binnen de groene ruimte en de landbouw het hoofd te bieden. Problemen zoals de groeiende behoefte aan groene ruimte, wateroverlast, tekortschietend dierenwelzijn, onwetendheid over de productiemethoden van voedsel, toenemend energieverbruik in de tuinbouwsector, verlies aan biodiversiteit en het verdwijnen van regionale eigenheid in Nederland.

Om dit soort problemen duurzaam op te lossen moet grensverleggend gedacht en gewerkt worden. Er moeten systeeminnovaties tot stand worden gebracht: grensverleggende vernieuwingen van een heel systeem, niet slechts van een of meer producten of productieprocessen.

Ook de Amsterdamse hoogleraar politicologie John Grin geeft in zijn oratie aan dat systeeminnovaties noodzakelijk zijn: “Er is sprake van toenemende druk op kennisintensieve systemen als zodanig. Of het nu gaat om het waterbeheer, de landbouw, voedingsindustrie, ruimtelijke ordening of de gezondheidszorg: ze worden tot op het bot bevraagd door een samenloop van hun eigen onbedoelde effecten met meer algemene maatschappelijke ontwikkelingen.”¹

Een van de twee voorbeelden die Grin in zijn oratie uitwerkt is de landbouw, een kennisintensief systeem bij uitstek. Want in de landbouw heeft de ontwikkeling, overdracht en toepassing van kennis vanaf de voedselcrisis in de negentiende eeuw een

prominente rol gespeeld. Het succes was groot: kon Nederland voor 1945 nog maar een fractie van de eigen behoefte aan voedsel produceren, dankzij de modernisering exporteerden we vijftig jaar later meer dan we importeerden. Intussen werkten er vijftig procent minder mensen in de landbouw.

De modernisering die hiertoe heeft geleid, noemt Grin “kennisgedreven”. De kennis duwt: eerst een technologisch foefje bedenken, dan het foefje uitwerken tot een nieuw product, en vervolgens omstandigheden creëren in de praktijk waarin zo'n product optimaal kan worden uitgebaat.

Grin: “Vanaf de jaren zestig lukte het een Wageningse hoogleraar koeien zo te fokken dat er elk jaar anderhalf procent meer melk geproduceerd kon worden. Een paar jaar later vloeide die kennis door in praktijk. Kennis ontstond in een vakgroep, werd verder uitgedacht in een kennisinstituut en daarna in de praktijk neergezet. Zodoende kan kennis van alles voortstuwen.”

Ook in een richting die ‘opeens’ onwenselijk blijkt te zijn. Inmiddels zorgen de succesvolle vernieuwingen in de landbouw voor uiteenlopende maatschappelijke problemen. Er bestaan overschotten. We zijn gaan inzien dat het intensieve gebruik van bestrijdingsmiddelen en de uitstoot van steeds meer mest op steeds minder oppervlak problemen met zich meebrengt. Consumenten vinden het onprettig dat de intensieve veeteelt een aanslag pleegt op het dierenwelzijn, hoewel slechts weinigen bereid zijn meer voor vlees te betalen. BSE, MKZ, vogelpest en de andere grote crises in de veehouderij hebben de roep om een andere voedselproductie alleen maar aangewakkerd.

De modernisering van de landbouw heeft daarnaast onwenselijke effecten gehad op de inrichting van het platteland en op het waterbeheer. Niet langer vormde de natuur het kader waarbinnen landbouw werd bedreven: de landbouw ging steeds meer de inrichting van het landschap bepalen. Ruilverkaveling, aanpassingen van het wegensysteem en het aanleggen van afwateringsystemen zijn voorbeelden van veranderingen die met die kennisintensivering van de landbouw gepaard gingen. Het beheer van het platteland werd steeds meer een taak van de boer. Nu boeren bedreigd worden in hun bestaan, dreigt ook het beheer van het platteland verloren te gaan.

De boer kan het platteland niet beheersen, medici kunnen onze gezondheid niet beheersen, de mens kan het water niet beheersen, wetenschappers kunnen leefbaarheid in landelijke regio's niet beheersen. Kortom: de natuur valt niet te beheersen. Op paradoxale wijze zal de voorspellende geneeskunde de greep van mensen op hun eigen lijf en leden doen verminderen. Terwijl mensen juist meer eigen verantwoordelijkheid moeten nemen voor hun gezondheid. Denk aan het belang van goede voeding in de strijd tegen de collectief toenemende, desastreuze zwaarlijvigheid.

Problemen als de onwetendheid over de productiemethoden van voedsel, kunnen worden toegeschreven aan die kennisgedreven modernisering en aan de verwachting dat kennis en technologie leiden tot sociale en economische vooruitgang. Maar die toeschrijving moet volgens Grin geen reden zijn om maatschappelijke ontwikkeling af te schrijven die gebaseerd is op een kritische visie en op rede. Als je alle vooruitgang

failliet verklaart, heb je niets meer om de problemen in de land- en tuinbouw, gezondheidszorg, voedingsindustrie en andere kennissystemen te lijf te gaan. Vruchtbaarder is het uitgangspunt dat handelende subjecten in staat zijn kritisch terug te kijken terwijl ze aan vooruitgang werken, terwijl ze de kennissystemen vernieuwen.

Die kennissystemen vallen niet op een kennisgedreven manier te vernieuwen. Want juist door kennisgedreven vernieuwing zijn problemen als de groeiende behoefte aan groene ruimte, wateroverlast, tekortschietend dierenwelzijn, toenemend energieverbruik in de tuinbouwsector, verlies aan biodiversiteit en het verdwijnen van regionale eigenheid in Nederland ontstaan.

Grin: “De samenleving moet aan de kennis trekken. Als wij zeggen dat de problemen in de groene ruimte te groot zijn, dan moeten wij formuleren hoe het anders kan. Wie zijn wij? Niet de wetenschappers, maar waterschappen, landbouwers, tuinders, natuurorganisaties, landschapsarchitecten, dorpingen, stedelingen. Die ‘wij’ moeten de kennisinstituten om oplossingen vragen voor maatschappelijke problemen. Om kennis die niet gericht is op verdergaande beheersing en controle, maar op bijvoorbeeld duurzaamheid, dierenwelzijn, geringere benutting van de schaarse groene ruimte, waterberging, grotere sociale betrokkenheid. Daarna gaat de wetenschap aan de gang. Deze omschakeling van een kennisgeduwde maatschappij naar een kennisgetrokken maatschappij noem ik een systeeminnovatie.”

InnovatieNetwerk jaagt zulke vernieuwingen van systemen aan. Maar doordat systeeminnovaties zo ingrijpend zijn, duurt

het jaren voordat ze uitgedacht en tot stand gebracht zijn. Zo komen we bij de vaders van InnovatieNetwerk.

1.1 Geschiedenis van Innovatie- Netwerk

De voorganger van InnovatieNetwerk was de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek (NRLO), die vooral verkenningen schreef om het ministerie te kunnen adviseren over onderzoeksprogramma's. Tijdens de laatste jaren van de NRLO namen de ambities andere vormen aan: ze wilden ook tot nieuwe ideeën komen om toekomstige problemen in het agrocluster en groene ruimte op te lossen.²

Willen vernieuwingen gericht zijn op duurzame ontwikkeling, dan moeten ze positief werken op de zogenoemde drie P's: *people, planet, profit*. Daarom richtten de projecten van InnovatieNetwerk zich op natuur en milieu, op de economische verdiensten plus financiële haalbaarheid, en op de wensen van diverse groepen mensen.

Aan de officiële start van InnovatieNetwerk in oktober 2000 gingen twee documenten vooraf. Op verzoek van de toenmalige minister van LNV Brinkhorst werd hierin het domein ruwweg afgebakend en de algemene werkwijze uit de doeken gedaan om systeeminnovaties op gang te brengen.³

Na het startsein ontwikkelde InnovatieNetwerk zich vooral door te selecteren

en zich te richten op grensverleggende concepten: de niche. Bevatte het eerste werkprogramma tien inhoudelijke thema's, anno 2004 wordt er aan drie gewerkt: Groene Ruimte, Transitie Duurzame Landbouw en Voeding voor een gezonde Samenleving.⁴

Vanaf 2003 geldt voor de projecten van InnovatieNetwerk behalve inhoudelijke selectiecriteria die voortkomen uit de terreinen waarop het netwerk zich richt, de zogenoemde niche. De projecten onderscheiden zich van die van andere organisaties binnen de domeinen landbouw, agribusiness, voeding, natuur en groene ruimte doordat ze systeeminnovaties aanjagen, grensverleggende vernieuwingen op gang brengen die gericht zijn op duurzame ontwikkeling.

Systeeminnovaties verlangen een combinatie van denken en doen. Nieuwe ideeën ontwikkelen. Bestaande verhoudingen en structuren waar nodig doorbreken. Partijen uit verschillende 'velden' – wetenschap, bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties en overheid – laten samenwerken en mobiliseren om te komen tot praktijkexperimenten.⁵ De medewerkers van InnovatieNetwerk brengen deze uiteenlopende partijen bij elkaar om tot vernieuwingen te komen die niet slechts één terrein betreffen, maar die meerdere problemen tegelijk proberen op te lossen.

Het denken wordt niet beperkt tot kennis over relevante partijen, over ondernemerschap, over de institutionele context, over de heersende cultuur in de samenleving en over de sector, het veld en de maatschappelijke problemen die zich daarbinnen voordoen. Ook kennis over innovatieprocessen is nodig om systeeminnovatieve ideeën in projecten succesvol uit te werken.

Kennis is te halen uit boekjes, maar ook nieuwe ervaringen die de medewerkers opdoen leveren kennis over dit soort processen op.

De medewerkers van InnovatieNetwerk reflecteren daarom over de gekozen aanpak, ervaringen, mislukkingen en doelstellingen. Voor die reflectie en discussies biedt het ondersteunende thema 'Lerende Netwerken' ruimte. Dat thema is erop gericht duidelijk te krijgen wat er goed en minder goed werkt om grensverleggende vernieuwingen aan te jagen.

1.2 Inhoud en doel van 'Leren over grensverleggend vernieuwen'

In *Leren over grensverleggend vernieuwen* staan drie aanpakken centraal die projectleiders van InnovatieNetwerk hebben gebruikt om tot systeeminnovaties te komen op het terrein van land- en tuinbouw en groene ruimte. Inzicht in deze drie aanpakken komt voort uit het zogeheten Monitoring- en EvaluatieProject (MEP). Dit project houdt – kort gezegd – in dat onderzoekers van de Universiteit van Amsterdam en SIOO de projectleiders van InnovatieNetwerk stimuleren te leren door hen reconstructies van hun projecten voor te leggen en hun een spiegel voor te houden. De onderzoeksgegevens worden getoetst aan de werkwijzen

en werkelijkheid zoals de projectleiders die ervaren. Op grond van de evenwichtiger beschrijvingen die hieruit voortkomen gaan de onderzoekers na hoe de aanpakken verbeterd zouden kunnen worden en doen zij aanbevelingen.

Door u te informeren over dit Monitoring- en EvaluatieProject, biedt *Leren over grensverleggend vernieuwen* u in de eerste plaats inzicht in de aanpak en het verloop van drie belangrijke projecten van InnovatieNetwerk: 'Agroparken', 'Kas als Energiebron' en 'Nieuwe Dorpen'.

In de tweede plaats maakt u terloops kennis met wetenschappelijke inzichten uit de sociale wetenschappen, die toegepast zijn op de praktijkervaringen. Het gebruik van jargon is tot een minimum beperkt. Maar je kunt nu eenmaal niet helemaal zonder vaktermen: daarom krijgt de lezer deze er gratis bij.

Tot slot beoogt InnovatieNetwerk met *Leren over grensverleggend vernieuwen* een vruchtbare discussie aan te gaan met medewerkers van andere organisaties en instellingen die zich op systeeminnovaties richten. Zodoende levert deze tekst ook een bijdrage aan het formuleren van een leidraad om te komen tot systeeminnovaties.

Leren over grensverleggend vernieuwen zou u niet goed kunnen informeren zonder het Monitoring- en EvaluatieProject uiteen te zetten. Informatie over wat dit project inhoudt, treft u daarom aan in hoofdstuk twee. Vervolgens wordt in hoofdstuk drie ingezoomd op de voorlopige uitkomsten van het Monitoring- en EvaluatieProject. Achtereenvolgens komen het verloop, de aanpak en het toekomstperspectief van de projecten 'Agroparken', 'Kas als Energie-

bron' en 'Nieuwe Dorpen' aan de orde. *Leren over grensverleggend vernieuwen* sluit af met de basisvereisten voor en knelpunten bij het aanjagen van systeeminnovaties. Hierna volgen negen vragen die een aanzet geven tot adviezen over het aanjagen van systeeminnovaties.

- 1 Grin, J. (2004) *De politiek van omwenteling met beleid*. Amsterdam: Vossius Pers
- 2 Rutten, H. en H.J. van Oosten (1999) *Innoveren met ambitie. Kansen voor agrosector, groene ruimte en vissector*. Den Haag: NRLO-Rapport nr. 99/17 – ISBN 90 - 5059 - 100 - 0
- 3 *Businessplan Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster*.
Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/algemeen01.pdf
Initiëren van systeeminnovaties.
Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/algemeen02.pdf
- 4 InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster (2001) *Werkprogramma Ambities en Opgaven*. Den Haag, rapport nummer 01.3.004 – ISBN 90 - 5059 - 123 - X.
Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Werkprogramma2001-2002.pdf
- 5 *Werkprogramma 2003*.
Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Werkprogramma2003.pdf
Jaarverslag 2002. Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Jaarverslag2002.pdf

2. Monitoring- en Evaluatie Project

Doen én denken – daarom draait het bij InnovatieNetwerk. Dat doen uit zich in een repertoire aan aanpakken en werkwijzen om systeeminnovaties binnen de groene ruimte, voeding en de landbouw te stimuleren, initiëren, creëren en doen realiseren. Door dit repertoire te beschrijven kunnen de projectleiders onderling ervaringen uitwisselen, vragen en problemen aan elkaar voorleggen en nagaan wat er goed en minder goed werkt om ingrijpende vernieuwingen tot stand te brengen. Denken dus.

Een van de medewerkers van het compacte, faciliterende bureau zorgt ervoor dat deze reconstructies worden gemaakt en dat daarmee intern wordt geleerd. Zodat iedereen leert door te reflecteren. Niet alleen in de hoop de professionaliteit en de competenties van deze medewerkers te verhogen, maar ook om de eigen ervaringen te benutten voor het maken van handreikingen. Ook voor andere organisaties, instellingen en personen die aan veelomvattende vernieuwingen werken op andere terreinen, zoals gezondheidszorg en energie.

Onpartijdige reconstructie en documentatie blijken onontbeerlijk om echt inzicht te krijgen in de gekozen aanpak en om oprecht over en weer van elkaar leren. Want je kunt iemand pas goed een spiegel voorhouden als de aanpak geduid is, de overwegingen geanalyseerd. De medewerkers van InnovatieNetwerk hebben ervoor gekozen eerst te leren van het voortdurend opereren in netwerken en van elkaar. Opdat ze praktijkervaringen van anderen en wetenschappelijke inzichten kunnen plaatsen, kunnen inlijven binnen hun eigen bevindingen. Je leert immers het beste van wat zich dichtbij afspeelt. Praktische procesontwerpen en -methoden

van bijvoorbeeld bedrijven en adviesbureaus kunnen pas op den duur gebruikt worden om kennis op te doen. Want over die technieken en methoden kun je nog zo enthousiast zijn, om ze te kunnen toepassen, moet je eerst weten waar je zelf staat.

2.1 Wat houdt het Monitoring- en Evaluatie Project in?

Om te bepalen waar ze zelf staan, hebben de medewerkers van InnovatieNetwerk de onderzoekers John Grin en Anne Loeber van de Universiteit van Amsterdam en Arienne van Staveren van SIOO in september 2003 opdracht gegeven om van de projecten 'Agroparken', 'Kas als Energiebron' en 'Nieuwe Dorpen' te reconstrueren:

- wat de projectleiders van InnovatieNetwerk hebben gedaan
- wat hun overwegingen zijn geweest om het zo aan te pakken
- hoe het projectverloop eruit ziet
- wat de uitkomsten en de impact van de projecten zijn¹

Reconstructie bleek nodig omdat de drie projecten al twee of drie jaar geleden gestart zijn. De reconstructies vormen de opmaat voor de twee vervlochten doelen van het 'Monitoring- en EvaluatieProject': monito-

ren en leren. Het monitoren houdt in dat de onderzoekers nagaan hoe InnovatieNetwerk werkt, wat anderen daarvan kunnen leren en in welke opzichten de aanpakken verbeterd kunnen worden.

Het leren richt zich dus in eerste instantie op de projectleiders. Monitoren en leren gaan veelal hand in hand. Als de onderzoekers bijvoorbeeld aan de hand van gesprekken met de medewerkers reconstructies maken, leren de medewerkers als vanzelf door op de reconstructies te reflecteren.

Zodoende worden de reconstructies getoetst aan de werkwijzen en werkelijkheid zoals de projectleiders die ervaren. Wanneer de projectleiders vinden dat een reconstructie niet klopt, worden de oorzaken via een gesprek achterhaald.

In sommige gevallen worden ook andere partijen die betrokken zijn bij de ontwikkeling van de concepten gevraagd mee te werken aan het reconstrueren. Zij kijken regelmatig anders tegen een project en de aanpak aan dan de projectleiders. Het perspectief van deze partijen maakt het de medewerkers mogelijk van buitenaf naar hun eigen werk te kijken en daarvan te leren.

Kortom, het onderzoeksproject is een combinatie van een ouderwetse evaluatie met een *online* leerproces. Die combinatie leidt tot evenwichtiger beschrijvingen van de projecten, wat de beoordeling ten goede komt en wat de draagkracht voor de adviezen aan de projectleiders vergroot.

De onderzoekers beschouwen de medewerkers van InnovatieNetwerk als een pioniersgroep, want werken aan systeeminnovaties is complex en bovenal nieuw. Pioniers behoeven begeleiding van buitenstaanders met verstand van zaken. Zij hebben mensen

nodig die hun een spiegel voorhouden en kritische vragen stellen.

Het 'Monitoring- en EvaluatieProject' leidt in 2005 tot een eindrapport dat de werkwijze van InnovatieNetwerk beschrijft en een reflectie op die beschrijving bevat. Die reflectie mondt uit in een verzameling lessen over systeeminnovatie in de praktijk.

¹ Arienne van Staveren heeft de data verzameld, ook voor een dissertatie die nog in ontwikkeling is.

3. **Uitkomsten Monitoring- en Evaluatie Project**

De onderstaande beschrijving van de voorlopige uitkomsten van het Monitoring- en EvaluatieProject heeft tot doel u te informeren over het verloop en de aanpak van drie belangrijke projecten van InnovatieNetwerk: 'Agroparken', 'Kas als Energiebron' en 'Nieuwe Dorpen'. Daartoe worden deze projecten eerst beschreven waarna de bevindingen volgen uit de reconstructies die de onderzoekster Arienne van Staveren in opdracht van InnovatieNetwerk maakte¹. Aan het einde van elke paragraaf blikken de projectleiders en een aantal betrokkenen terug én vooruit: wat is de draagwijdte en invloed van het project en hoe verder?

¹ Zie: Staveren, A. van (2005) "Reconstructies van 'Agroparken', 'De kas als energiebron' en 'Nieuwe Dorpen'. Documenten nog in ontwikkeling.

Agro- parken



3.1

Agroparken clusteren niet-agrosectoren, zoals energiebedrijven, met agrosectoren om op duurzame wijze vlees, vis, eieren, groenten en fruit te produceren.

In nieuw te bouwen agroparken valt het dierenwelzijn te vergroten, de kans op ziektes te verminderen, kringlopen kunnen worden verkleind of gesloten en transport wordt verminderd. Er wordt slim gebruik gemaakt van de (schaarse) ruimte en de productie is economisch haalbaar.

Door intensieve agrarische productievormen en verwante niet-agrarische activiteiten duurzaam te clusteren, valt een win-winsituatie te creëren. Voor ondernemer, dier en milieu. Bijvoorbeeld: ruimtelijke clustering van een varkenshouderij met als naaste burens een kunstmestfabrikant, soja-verwerker, mengvoerkeuken en een mestverwerkingsbedrijf. Zulke agroparken combineren optimale logistiek met duurzaam ruimtegebruik, het sluiten en verkleinen van kringlopen met verantwoorde omgang met dieren.

Zodoende biedt clustering een samenhangende oplossing voor de ongewenste effecten die de huidige landbouw heeft op het milieu, op ruimtelijke kwaliteit, op voedselveiligheid en op het welzijn en de gezondheid van dieren. Door dierhouderijen te concentreren, kringlopen te sluiten en minder dieren te vervoeren, wordt het gevaar van verspreiding van besmettelijke ziektes ingedamd. En van meet af aan kan in de nieuwe behuizingen rekening gehouden worden met de behoefte van de dieren aan een aparte mestruimte, comfortabele rustplaatsen met overzicht over de stal, stabiele groepen en een goed klimaat.

Nieuw is het denken in kringlopen en ecosystemen. Nieuw is de ontkoppeling van landbouw en groene ruimte. Nieuw is het denken over andere vormen dan het gezinsbedrijf. Nieuw is het ontwerpen van andere vormen van samenwerking, niet alleen binnen ketens, maar juist ook tussen ketens uit heel verschillende sectoren. Een systeem-innovatief concept dus.

Het project 'Agroparken' beoogt industriële en agrosectoren op nieuwe manieren te verbinden. Er worden dan ook

verschillende concepten voor agroparken uitgewerkt om die duurzame clusters in praktijk te kunnen brengen.¹

'Agroparken' is een van de projecten binnen het thema 'Transitie Duurzame Landbouw'. Dit thema brengt ingrijpend vernieuwende ontwerpen tot stand om over te gaan tot duurzame landbouw, tuinbouw en visteelt. De sociale, economische, ruimtelijke en ecologische waarde van de landbouw, glastuinbouw en visserij te behouden – dat is het doel.²

3.1.1 Het verloop van het project 'Agroparken'

Vanaf 1995 voert de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek (NRLO) toekomstverkenningen uit om de agroproductie duurzaam te vernieuwen. De raad noemt het idee van een zogenoemd agroproductiepark voor het eerst in het projectplan 'Initiatief Duurzame Voedselvoorziening' (IDV). Alle ideeën in dat projectplan kwamen voort uit eigen verkenningen van de NRLO, uit die van anderen en uit discussies met *stakeholders* en deskundigen, zoals die van de Wageningen UR (Alterra, ATO en IMAG). Ook het concept 'industriële ecologie', dat de basis vormde voor de kabinetsnota 'Milieu en economie' (1997), verschaftte aanknopingspunten voor een duurzame ontwikkeling van agro-industriële clusters.

Onderzoekers van Wageningen UR (ATO) en TNO werken het idee 'agropark' verder uit tot verschillende, concrete ontwerpen. Deze ontwerpen worden vervolgens besproken met ondernemers, overheden en maatschappelijke organisaties. De ontwerpen en de reacties daarop worden gebundeld in het rapport *Agroproductieparken – perspectieven en dilemma's*.

Op 3 oktober 2000 overhandigt InnovatieNetwerk – als opvolger van de NRLO – dit rapport aan de toenmalige minister van landbouw Brinkhorst. De minister laat zich er positief over uit, benoemt de 'pijn' die met ingrijpende innovaties gepaard gaat en benadrukt de noodzaak om lef te tonen. Hij benadert havendirecteur Scholten van Rotterdam over de mogelijkheden van een Deltapark in de Rotterdamse Haven.

De pers richt zich vooral op één van de ontwerpen en brengt het concept Agropark onder de naam 'varkensflats' onder de aandacht van het grote publiek. Dit leidt tot een scherpe discussie tussen voorstanders en tegenstanders in de media, die InnovatieNetwerk overdondert. Er heerst afschuw over het industriële karakter, en over de veronderstelde negatieve gevolgen voor de dieren. Én er is bewondering voor de samenhangende, grensverleggend vernieuwende benaderingswijze.

InnovatieNetwerk raakt de regie over het debat kwijt. Door de ontstane commotie komt het concept enige tijd in de taboesfeer, maar inmiddels is het daar weer uitgekomen.

De minister moest verantwoording afleggen in de Tweede Kamer. In een brief gaf hij aan dat hij zich enerzijds realiseert dat het concept 'Agropark' (APP), en in het bijzonder het ontwerp voor

een cluster met onder andere varkens in een havengebied, tegen de borst stuit van sommige groepen in de samenleving. Anderzijds bevat het concept volgens hem zoveel interessante elementen dat het gerechtvaardigd is om dit concept uit te werken, onder andere via experimenten in de praktijk.

Vanaf 2002 neemt InnovatieNetwerk initiatieven om het debat te structureren. Bij het uitwerken van het concept agropark staat duurzame ontwikkeling voorop. Willen de agropark duurzaam zijn, dan moeten ze positief werken op de zogenoemde drie P's: *people, planet, profit*. De werking op die drie P's werd daarom bestudeerd.

Ten eerste onderzocht Motivaction hoe bevolkingsgroepen – *people* – dierlijke productie en welzijn, landbouw, milieu, natuur en voeding beleven en welke waarden ze daaraan toekennen. Die waarden kunnen enerzijds fungeren als ontwerpeisen, en anderzijds als inspiratiebron waaruit innovatieve vormen van landbouw ontspruiten.³

Ten tweede gingen onderzoekers van Wageningen UR en van de Faculteit Diergeneeskunde - UU de invloed van agropark op de dieren na aan de hand van enkele concrete ontwerpen. Die ontwerpen illustreren de conclusie dat ruimtelijke clustering kan voldoen aan hoge eisen voor dierenwelzijn en -gezondheid. Ze scoren op deze punten beter dan de gangbare veehouderij-systemen.⁴

Om, ten derde, te bepalen of agropark profijtelijk zijn, heeft NIB Consult de economische haalbaarheid onderzocht. De kosten zijn geraamd – stichtingskosten, grondprijs en dergelijke – en er is geïnventariseerd hoeveel besparingen agropark opleveren.

Besparingen omdat je kringlopen sluit, de kans op dierziekten vermindert en minder transportkosten hebt.⁵

Daarnaast is InnovatieNetwerk sinds 2002 betrokken bij een aantal praktijkinitiatieven, zoals 'Agro-ecopark Horst', 'A1 eiwitcorridor', 'Agrocentrum Westpoort' in de Amsterdamse haven en 'Ruraal Park'. Bij deze initiatieven zijn diverse soorten partijen betrokken, zoals bedrijven, diverse overheden, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties.

De afgelopen drie jaar heeft InnovatieNetwerk, in samenwerking met Elsevier Congressen en Arcadis, drie congressen georganiseerd voor relevante partijen die geïnteresseerd zijn in agroparken. De congressen worden goed bezocht: de eerste vooral door ondernemers, de tweede en derde ook door overheden en kennisinstellingen.

In december 2003 brengt InnovatieNetwerk een film uit over agroparken, geproduceerd door Global Image. Achtergronden en ontwerpen worden gepresenteerd. Argumenten van voorstanders en tegenstanders getoond.⁶

In 2004 volgt een media-analyse door het communicatiebureau 10Wizards, die de felheid van het debat in 2000/2001 laat zien, gevolgd door een periode waarin stellingnames steeds meer genuanceerd worden en er ook meer positieve geluiden komen.⁷

3.1.2 De aanpak van het project 'Agroparken'

Agroparken is een goed voorbeeld van een systeeminnovatief concept. Want het idee kringlopen te sluiten en te verkleinen door intensieve agrarische productievormen en verwante niet-agrarische activiteiten duurzaam te clusteren, is een kanteling in het denken. Er wordt op een nieuwe manier naar het vraagstuk gekeken. Dankzij die kanteling kunnen problemen met de beschikbare ruimte op het platteland voor landbouwproductie, met voedselkwaliteit, met dierenwelzijn, met afvalstromen, met logistiek en met transport plus dierengezondheid in samenhang worden aangepakt. En vanuit dat andere denken en het daaruit voortgesproten idee ontstaan grensverleggende vernieuwende ontwerpen die aansluiten op initiatieven uit de praktijk.

De aanpak van het project 'Agroparken' valt volgens de onderzoekster Arienne van Staveren 'conceptueel' en 'ontwerpmatig' te noemen. Het idee 'Agroparken' heeft uitgesproken ontwerpcontouren. Rondom dat concept wordt een broedplaats gecreëerd waar samenwerkende partijen van buiten 'hun ei' kunnen uitbroeden.

De projectleider, Jan de Wilt, zoekt naar initiatieven die in lijn zijn met de inhoud van het concept en ondersteunt die. Hij helpt een projectopzet, consortium en businessplan tot stand te brengen. Dan houdt de

bemoeyenis van InnovatieNetwerk op. Er is sprake van een zogenoemd ‘wenkend perspectief’: het vastomlijnde concept ‘Agroparken’ van InnovatieNetwerk stuurt de ontwikkeling van het initiatief. Maar de lokale overheden en ondernemers uit de regio moeten het initiatief tot een praktijkproject nemen én het voortouw.

De projectleider: “Een anonieme club uit Den Haag kan een proefproject niet ‘trekken’, het Gemeentelijk Havenbedrijf Amsterdam bijvoorbeeld wel. Behalve zo’n gemeentelijke instelling die het idee ‘Agroparken’ voor het Amsterdamse havengebied verkent, heb je trekkracht nodig vanuit het bedrijfsleven: van Cargill, een levensmiddelenbedrijf, tot Dumeco, een slachterij van varkens.”

InnovatieNetwerk probeert te inspireren en te katalyseren. Meer concreet: door te voorzien in kennis, startbudgetten en een netwerk van relevante partijen. In ruil daarvoor wil de projectleider een stem. “Om ervoor te kunnen zorgen dat het proefproject niet te sterk gaat afwijken van de essentie van het concept, dat het gaat leiden tot een simpele vernieuwing.”

Een stem die ertoe bijdraagt dat de potenties van het concept maximaal worden benut. Een bedrijf verplaatsen kost veel, daar moeten veel voordelen tegenover staan. Boeren verhuizen en clusteren aan één kant van het dorp zodat je aan de andere kant van het dorp meer ruimte krijgt, dat biedt slechts één marginaal voordeel. Terwijl meerdere voordelen wel in één klap te behalen zijn als je problemen in samenhang oplost. Daarom moet voortdurend in de gaten gehouden worden of de clustering dierenwelzijn vergroot, goed is voor het

milieu en de gezondheidsrisico’s vermindert.

De keuze van ondernemers is cruciaal. Ondernemers die alleen aan efficiëntie en schaalvergroting denken, zijn minder geschikt voor dergelijke projecten dan wat meer maatschappelijk georiënteerde ondernemers die willen samenwerken met anderen. Daarnaast houdt InnovatieNetwerk de vergroting van het dierenwelzijn, het profijt voor het milieu en de vermindering van de gezondheidsrisico’s in de gaten door voortdurend de systeemgrenzen op te rekken. Door niet op bedrijfsniveau naar oplossingen te zoeken maar op regio- en sectorniveau. Als dat niet lukt, kan het project nog wel doorgaan, maar zonder InnovatieNetwerk. In de praktijk wil men graag de betrokkenheid van InnovatieNetwerk behouden, dus spant men zich in om het ambitieniveau voldoende hoog te houden.

Het past bij de rol van katalysator dat InnovatieNetwerk bedrijfsleven, overheid en kennisinstellingen bij ‘Agroparken’ heeft betrokken. Door deze betrekkingen creëert de projectleider de mogelijkheid om een gekantelde manier van denken te ontwikkelen, het debat over het concept ‘Agroparken’ aan te jagen en uiteenlopende reacties te verkrijgen.

Deze betrekkingen kunnen worden gezien als onderdeel van een zogenoemde transitiearena.⁸ Zo’n arena bestaat niet alleen uit zo’n netwerk van actoren op projectniveau. De andere twee onderdelen zijn: een faciliterend bureau – in dit geval InnovatieNetwerk – en invloedrijke partijen die voor mogelijkheden zorgen om een concept – in dit geval een idee voor een systeeminnovatie – in de samenleving te laten ‘landen’.

Door een Maatschap Transitie Duurzame Landbouw in te stellen heeft InnovatieNetwerk geprobeerd zulke invloedrijke partijen actief te betrekken bij diverse projecten, zoals 'Agroparken'. Die Maatschap bestaat uit vijftendertig gezaghebbende personen op het gebied van landbouw. In de praktijk heeft de maatschap vooral als een discussieforum op hoog niveau gefungeerd, met een goede afspiegeling van wat er leeft en van wat men vindt. De Maatschap heeft echter geen directe mobiliserende rol weten te spelen voor het concept agroparken: de leden van de maatschap waren onderling sterk verdeeld over de perspectieven van dit concept.

Het past bij de rol van inspirator dat InnovatieNetwerk niet denkt en adviseert vanuit een vastomlijnd plan waarbinnen nauwelijks iets mogelijk is. De projectleider geeft aan dat het idee van ruimtelijke clustering tal van vormen heeft aangenomen die hij niet van tevoren had kunnen bedenken: "Wij hebben weliswaar vier mogelijke ontwerpen voor clusters gepresenteerd, maar niet één daarvan wordt uiteraard in exact de voorgestelde vorm gerealiseerd. Er komen andere, vanuit de praktijk. We leven nu eenmaal niet in de oude Sovjet Unie. Al zouden we het willen, InnovatieNetwerk kan niet bepalen hoe de 'Agroparken' eruit komen te zien. Je hebt te maken met ondernemers, gemeentes, provincies – er komt per definitie iets uit wat je nooit had kunnen bedenken."

Inspireren en katalyseren leidt ertoe dat InnovatieNetwerk zich minder kan profileren met deze initiatieven dan wanneer zij de proefprojecten zelf zou regisseren. Daar staat tegenover dat het idee 'Agroparken' en

de ontwerpen die hieruit voortkomen evolueren. De projectleider: "We hebben een studie verricht naar de mogelijkheden om stedelijke en agrarische kringlopen te koppelen, iets wat vroeger heel gewoon was. Je had een varken voor het huis voor het afval en dat varken at je later op. We onderzoeken hoe dat in de 21^{ste} eeuw op grote schaal zou kunnen. Zodoende ontwikkelt het idee zich, het concept wordt steeds verrijkt en aangepast."

3.1.3 **Het toekomst-** **perspectief van** **'Agroparken'**

InnovatieNetwerk streeft ernaar om voor eind 2005 twee of drie praktijkinitiatieven tot stand te hebben gebracht, met consortia en een businessplan. Er is een proefproject voor een Agrocentrum Westpoort in de Amsterdamse Haven. En in Horst bestaat een initiatief om een varkenshouder, een pluimveehouder, een champignonkweeker, een glastuinder en een technisch verwerkingsbedrijf te clusteren in een Agro-ecopark.

Om het concept 'Agroparken' als een succes te kunnen beschouwen zullen praktijkinitiatieven in 2005 zover gebracht moeten zijn, dat ze zonder InnovatieNetwerk doorgaan op een manier die InnovatieNetwerk voor ogen had. Dat is lastig.

Herman de Boon, voorzitter van de Maatschap Transitie Duurzame Landbouw: "Zo'n groot, complex ontwerp is moeilijk te

realiseren. Ten eerste omdat je een duidelijke trekker nodig hebt, één of meer partijen die het voortouw nemen. Ten tweede omdat de mensen die er nu aan werken – plannemakers zoals onderzoekers en consultancy bureaus – uiteindelijk niet afgerekend worden op het realiseren van de plannen. Ten derde omdat het bedrijfsleven gecombineerd moet zijn. En ten vierde omdat de vraag ‘en wat dan?’ beantwoord moet kunnen worden. Een vaag beeld van hoe een aantal dingen gecombineerd kunnen worden heeft te weinig realiteitswaarde.”

Het volstaat volgens Jan de Wilt, projectleider van ‘Agroparken’, echter niet om met minder complexe projecten te beginnen, zoals clustering van vier varkenshouders en het samenbrengen van een gehele pluimveeketen op één locatie. Bij kleinere projecten wordt weliswaar sneller voortgang geboekt, maar het gevaar is groot dat er een simpele vernieuwing wordt uitgevoerd waarbij het ingrijpende achterwege blijft. De projectleider: “Wanneer we bij dergelijke projecten worden betrokken, proberen we het ambitieniveau in overleg met de initiatiefnemers op te krikken, maar dat lukt niet altijd. Dan haken wij af. Dat wordt ons soms niet in dank afgenomen.”

Belangrijk knelpunt is dat de aanpak en visie van InnovatieNetwerk doorgaans verschilt van die van overheden en bedrijfsleven. De projectleider: “Wij zetten grote stappen, gericht op de lange termijn, terwijl het bedrijfsleven meer voelt voor kleine stappen gericht op de korte termijn. Als InnovatieNetwerk geen stem had gehad in ‘Agrocentrum Westpoort’, zou er in Amsterdam waarschijnlijk een heel ander project zijn ontstaan: je zet wat tuinders en varkens-

houders bij elkaar en je kijkt wat het oplevert. Dan bestaat het risico dat bijvoorbeeld dierenwelzijn uit het oog wordt verloren. Mede door ons toedoen is deze ambitie toch in het project gebleven. Nu de projectleider aldaar dit ambitieniveau hoog in het vaandel heeft staan, kunnen wij ons verder terugtrekken.”

Want het is volgens Jan de Wilt juist belangrijk dat dierenwelzijn te vergroten als je agroparken wilt realiseren: “Het moet duidelijk zijn dat de dieren het goed hebben in een agropark. Om dieren intensief te houden, moet je maatschappelijk draagvlak vinden. Dat vind je niet door de overtreffende trap van de bio-industrie te realiseren. Ondernemers zien zo langzamerhand ook in dat je omwille van de *profit* aan de *people* moet denken.”

¹ Zie verder: www.agro.nl/innovatienetwerk

² Zie verder: www.agro.nl/innovatienetwerk

³ *Landbouw en Voedselproductie: Inzicht in beleving van burgers.*

Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Landbouw_en_Voedselproductie_Motivaction.pdf

⁴ *Animal Care. Diergezondheid en dierenwelzijn in ruimtelijke clusters.*

Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Animal_Care.pdf

⁵ *Globaal Businessplan van een Agro-center.*

Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/businessplan_agro-center.pdf

⁶ Zie verder: www.agro.nl/innovatienetwerk

⁷ Zie verder: www.agro.nl/innovatienetwerk

⁸ Zie verder: Dirven, Rotmans en Verkaik (2002) *Samenleving in Transitie: een vernieuwend gezichtspunt.* Den Haag: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Transitie-essay_def.pdf

Kas als Energie- bron



3.2

De kas als energiebron is de duurzame tegenhanger van de kas als energieverlinder.

De vernieuwende kassen slaan 's zomers de overtollige warmte – door instraling van de zon – ondergronds op in het grondwater om zichzelf, bedrijven en huishoudens daarmee 's winters te verwarmen.

Binnen het programma ‘Glastuinbouw 2020’ is op het terrein van energie een baanbrekend concept ontwikkeld: de kas als energiebron. Een kas wordt niet langer benaderd als een grootgebruiker van fossiele energie, maar als een potentiële bron van duurzame energie. Een kas kan immers in theorie meer energie opleveren dan er wordt verbruikt, want in de zomer heeft een kas gemiddeld 7 MW warmte over door instraling van de zon, terwijl in de winter 2 MW nodig is voor verwarming.

Vernieuwing van het energieverbruik is nodig omdat de glastuinbouw 10 procent van het Nederlands aardgasverbruik en 4,5 procent van de Nederlandse CO²-uitstoot voor zijn rekening neemt. Vooral ministeries en milieubeweging drongen gezien de Kyoto-verdragen aan op aandacht voor duurzame energie binnen de glastuinbouw. Maar ook de tuinbouwsector zelf had al meerjarenafspraken gemaakt over energie die erop gericht zijn de energieafhankelijkheid te beperken.

Het idee van energieleverende in plaats van energieverblindende kassen kan zowel de maatschappelijke als de concurrentiepositie van de tuinbouwsector fundamenteel veranderen. Het idee is bijna te mooi om waar te zijn. Kassen beschouwen als potentiële bronnen van energie – dat is een kansrijke kanteling in het denken.

Om het idee uit te werken is een innovatieprogramma uitgestippeld. Van 2003 tot 2020 wordt richting gegeven aan de Research & Development-inspanningen van de tuinbouw om via een efficiënte weg te komen tot zulke innovatieve kassen.

Ook zijn er beelden geschetst van kassen in een stedelijke omgeving. Ervan uitgaand

dat kassen warmte kunnen leveren voor verwarming van woningen, kantoren en bedrijfsgebouwen. Omdat het tot nu toe om laagwaardige warmte gaat, moeten kassen dichtbij de stedelijke bebouwing komen te liggen.

Daarnaast is er ook al een complete uitwerking ontstaan voor zo’n kas. Een kas die op termijn ’s winters, behalve zichzelf, bijvoorbeeld ook een deel van een woonwijk kan verwarmen.¹

Deze drie resultaten van het concept ‘Kas als Energiebron’ zijn op 16 juni 2003 overgedragen aan minister Veerman en het bedrijfsleven. En hartelijk verwelkomd: de energieleverende kas zorgt voor nieuwe technieken, kennisvergaring, kennisoverdracht, exportmogelijkheden en reductie van de CO²-uitstoot.

Het project ‘Kas als Energiebron’ valt onder het thema ‘Transitie Duurzame Landbouw’. Binnen dit thema wordt onder andere nagegaan welke vernieuwingen nu door meerdere partijen in gang gezet moeten worden om toekomstige problemen in de tuinbouw het hoofd te bieden. De vernieuwingen waarop het programma ‘Glastuinbouw 2020’ zich richt, behelzen vijf terreinen die de tuinbouwsector gekozen heeft: imago & beeldvorming, kennis & innovatie, logistiek & distributie, duurzame tuinbouwclusters en energie.² ‘Glastuinbouw 2020’ wordt onder gezamenlijke verantwoordelijkheid uitgevoerd door Innovatie-Netwerk en Stichting Innovatie Glastuinbouw Nederland (SIGN), een onderdeel van LTO Nederland.

3.2.1 Het verloop van het project 'Kas als Energiebron'

Tijdens een gesprek tussen de projectleider Henk van Oosten, tevens directeur van SIGN, en diens InnovatieNetwerk-collega Henk Huizing in april 2001 wordt het idee van de 'Kas als Energiebron' geboren. Het idee ontstaat vanuit het gegeven dat in kassen meer warmte tot stand komt – door de zon – dan er verbruikt wordt. Op tweeënhalve bladzijde leggen de bedenkers het concept vast.

Vervolgens overleggen zij hierover met energie- en tuinbouwexperts. Acht maanden voeren zij gesprekken in de overtuiging dat er potentie zit in het idee, maar ze ontmoeten steeds opnieuw scepsis en afwijzende reacties. Sommigen vonden het idee niet nieuw: één van de partijen zei bijvoorbeeld al een gesloten kas te hebben. Anderen deden het plan af als onhaalbaar. En weer anderen moesten alleen maar lachen.

In januari 2002 spreken zij met de fysicus Noor van Anandel, die wat in het idee blijkt te zien. Hij krijgt de opdracht het concept technologisch uit te werken. Het onderzoek van Van Anandel levert een concept op van een kas die overtollige warmte ondergronds opslaat om die warmte 's winters te benutten, gebruikmakend van een innovatieve combinatie van verschillende energietechnologieën.³

Binnen die energietechnologieën staat een nieuw type warmtewisselaar centraal: de Fiwihex (fine wire heat exchanger) die Van Anandel eind jaren negentig ontwikkelde. De Fiwihex combineert een hoge warmteoverdracht met een lage hulpenergie en een goede condensaatvoer. Dankzij de verdiensten van de Fiwihex kan een kas zomers gesloten blijven en de overtollige warmte worden opgeslagen in het grondwater. De kas zoals Van Anandel die voorstelt bespaart ongeveer 95 procent brandstof en zorgt voor een energieoverschot van 20 tot 30 m³ aardgasequivalenten per jaar per m² kasoppervlak in de vorm van water van 25 °C. Agrotechnology and Food Innovations van Wageningen UR (A&F) bevestigt Van Anandels bevindingen met behulp van simulatiemodellen.

Via via kwamen Henk Huizing en Henk van Oosten begin 2002 ook terecht bij de strategiegroep 'Sustainable energy' van de KEMA, een onderzoeks- en consultancy-instituut van de Nederlandse energiebedrijven. Vanaf februari 2002 gaat KEMA na hoe er aan het concept 'Kas als Energiebron' gewerkt kan worden. De verkenningen van KEMA resulteren in een essay met toekomstbeelden van de kas als energiebron in 2020-2030 en drie kansrijke marsroutes naar dit einddoel. Twee routes zijn gericht op zelfvoorzienende kassen: één via duurzame energie en één via besparing. De derde route heeft een veelomvattender eindpunt en ziet kassen als energiebron voor de samenleving.⁴

InnovatieNetwerk/SIGN willen het rapport van de KEMA en de uitwerking van de energieproducerende kas door Van Anandel gebruiken om het debat over de

mogelijkheden van het concept te verbreden. En om verder te gaan. Uit een workshop over het KEMA-rapport met een aantal deskundigen blijkt dat eerst de systeemgrenzen gedefinieerd moeten worden en de relevante, belanghebbende partijen in kaart moeten worden gebracht.

In november 2002 geven InnovatieNetwerk/SIGN A&F de opdracht de warmte-wisselaar te testen en een experiment met planten uit te voeren met zes Fiwihex-warmte-wisselaars in een proefkas van 27 m². In het voorjaar van 2003 blijkt dat het experiment aantoont dat succes mogelijk is. Er zijn weliswaar technische problemen maar die zouden in de loop van het jaar worden opgelost.

Aan de Lek/Habo-groep – een installatie-bedrijf voor energieconcepten in de tuinbouw – wordt gevraagd een voorontwerp te maken voor een proefkas die warmte overhoudt. Dat lukt.⁵

En Mecanoo Architecten wordt verzocht uit te pluizen hoe een warmteoverschot uit de tuinbouw benut kan worden in een stedelijke omgeving. Zij gaan de kas bezien als een energiegenerator waarmee ook planten opgekweekt kunnen worden. Daarmee is de kas niet langer een warmtebron voor alleen de glastuinbouw, maar ook voor bedrijven-terrein, woonwijken en havengebied. Dat biedt welkome, ruimtelijke kansen, want minder glas in de groene ruimte – dat is mooi. Die kansen brengt Mecanoo in beeld, door te kijken hoe kassen in stedelijke omgevingen ingepast kunnen worden. Technisch, architectonisch en conform het beleid voor bijvoorbeeld ruimtelijke ordening. Drie scenario's – 'Wonen in Westland', 'Werken in de haven (Vlaardingen)

en 'Sport & recreatie in Zuidplaspolder' – worden illustratief uitgewerkt.⁶

Maar InnovatieNetwerk/SIGN werken niet alleen maar richting een *pilot*. Tegelijkertijd wordt ingezet op een veelomvattend innovatieprogramma van 2003 tot 2020. KEMA beschrijft de aanpak om energieleverende kassen tot stand te brengen. Eerst de randvoorwaarden en ontwerpeisen bepalen: er moet bijvoorbeeld zowel aandacht zijn voor teeltcondities als voor de energieprestatie. Daarna kunnen consortia van uiteenlopende partijen uitgenodigd worden om toe te werken naar een totaalconcept waarbij die vastgestelde randvoorwaarden en ontwerpeisen gekoppeld worden aan sleuteltechnologieën. De derde fase bestaat vervolgens uit het selecteren van consortia om het definitieve ontwerp uit te werken en een organisatie (stuurgroep, consortiabegeleiding, directeurmanager) opzetten.⁷

In mei 2003 wordt 'Kas als Energiebron' besproken tijdens een workshop van LNV over landbouw en klimaatbeleid. Er is veel steun maar ook veel scepsis. Daarop geven InnovatieNetwerk/SIGN samen met LNV opdracht om een *quick scan* te doen naar de maatschappelijke reacties op het concept 'Kas als Energiebron'. Een van de redenen is dat betrekkelijk weinig mensen van buiten de tuinbouw zijn betrokken of gehoord.

Het concept 'Kas als Energiebron' én de drie basisrapporten – het innovatieprogramma door KEMA, het voorontwerp voor de proefkas van Lek/Habo en de inpassing van de kas als warmtebron in stedelijke omgevingen door Mecanoo architecten – worden op 16 juni 2003 aangeboden aan de minister van LNV en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven. Beide partijen

hebben zich positief uitgelaten over het concept en de voorstellen. Het initiatief voor vervolgstappen ligt nu bij deze partijen.

Maar niemand doet iets. Dat leidt er toe dat de projectleider in oktober 2003 – na overleg met Frans Hoogervorst, de voorzitter van SIGN, en met Ger Vos, de directeur van InnovatieNetwerk – opnieuw het initiatief neemt om het uitdagende concept van een energieproducerende kas tot uitvoering te brengen.

Begin november bespreekt de voorzitter van InnovatieNetwerk, Sjeng Kremers, ‘Kas als Energiebron’ met minister Brinkhorst van EZ, met staatssecretaris Van Geel van VROM en met minister Veerman van LNV. De ministeries van EZ, LNV en VROM zeggen ieder 500.000 euro toe op voorwaarde dat het Productschap Tuinbouw eenzelfde bedrag uittrekt en de rest gefinancierd wordt door een consortium van bedrijven. Dat geeft de doorbraak om de *pilot* ook daadwerkelijk te realiseren.

InnovatieNetwerk/SIGN werken coördinerend en trekkend verder aan een proefproject. Het bedrijf Ter Beek Beheer is bereid gebleken om samen met Fiwihex (Van Andel) een productieplan te maken. Lek/Habo ontwerpt het experiment. En Hydro Huisman wil het experiment onderbrengen in een nieuw te bouwen kas. Er wordt een voorlopig consortium gevormd vanuit het bedrijfsleven: Lek/Habo (energiesystemen), Fiwihex (warmtewisselaar), Hydro Huisman (plantenkwekerij), LTO Nederland, Verenigde Bloemenvailing Aalsmeer, A&F (voorheen IMAG) InnovatieNetwerk en SIGN. Het idee is om vanuit een kas van tweehonderd vierkante meter

via opschaling toe te werken naar een kas van een halve hectare. De kosten worden geschat op 3,25 miljoen euro.

Tegelijkertijd neemt Frans Hoogervorst, de voorzitter van de vakgroep glastuinbouw van LTO Nederland, het initiatief om een aparte projectorganisatie op te zetten die zich richt op het realiseren van het meerjaren innovatieprogramma ‘Kas als Energiebron’. Er wordt besloten om het proefproject ‘Energieproducerende kas’ te plaatsen onder de verantwoordelijkheid van het bestuur van deze projectorganisatie ‘Kas als Energiebron’, in de hoop voldoende financiële basis en betrokkenheid in de sector te creëren om het proefproject mogelijk te maken.

Al eerder (en los van deze ontwikkelingen) was op initiatief van het Productschap Tuinbouw en LTO Nederland het ‘Transitiecollege Duurzame Energie’ opgericht met daarin de directeur-generaal van EZ, van LNV en van VROM, met het Productschap Tuinbouw, met LTO Nederland en met InnovatieNetwerk. Het college beoogt aan de overgang naar duurzame glastuinbouw te werken door de hoofdlijn voor die transitie uit te zetten en stuurt de ontwikkeling van ‘Kas als Energiebron’ en de pilot op hoofdlijnen aan.

In december 2003 krijgt TNO Industrie de opdracht na te gaan of productie van de Fiwihex-warmtewisselaar volgens het productieplan en industrialisatie van de wisselaar haalbaar is. De conclusie luidt dat: “de door Fiwihex ontwikkelde warmtewisselaar productietechnisch maakbaar en op termijn industrialiseerbaar is”.⁸

In januari 2004 zegt het Productschap Tuinbouw haar medewerking aan het proef-

project toe. Hierop wordt een startnotitie opgesteld om de realisatie van het proefproject voor te bereiden.

De vraag die rest, is op welke wijze de financiële toezeggingen van de drie ministeries ingezet kunnen worden. De overheid moet optreden als opdrachtgever en aanschaffer in plaats van subsidiegever, om te voorkomen dat Brussel Nederland van valse concurrentie kan betichten. Dat zou betekenen dat de overheid – als een zogenaamde *launching customer* – ook eigenaar van de producten wordt; van onder meer de installaties en de nieuwe kassen.⁹ Omdat de overheid niet de enige financier is, moeten er goede contracten gemaakt worden. Nadat partijen met de startnotitie akkoord gaan, zullen met spoed contractbesprekingen worden gevoerd.

3.2.2

De aanpak van het project ‘Kas als Energiebron’

De aanpak van het project ‘Kas als Energiebron’ wordt grotendeels bepaald door twee keuzes. Ten eerste richtte het project zich eerst op zekerheid over de technische werking en over de produceerbaarheid van een energieleverende kas. Zodat het idee daarna verbreed kan worden. Door bijvoorbeeld na te gaan of het idee past binnen de huidige wet- en regelgeving

en na te gaan hoe maatschappelijk draagvlak ontwikkeld kan worden om kassen echt als energieleveranciers in te zetten voor woonwijken, bedrijventerreinen en havens. InnovatieNetwerk/SIGN wilden vanuit de kansen kunnen redeneren.

Ten tweede is er niet onmiddellijk gewerkt vanuit een zogenaamde transitiearena waarbij partijen uit de vierhoek – overheid, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en bedrijfsleven – gezamenlijk een project opzetten, ontwikkelen en uitvoeren.¹⁰ In de ideefase speelden een paar experts een rol. Daarna ontdekten bestuurders uit de tuinbouwsector Van der Veen en Hoogervorst de waarde van het concept. In de ontwikkelingsfase wordt het bedrijfsleven betrokken bij ‘Kas als Energiebron’. En om het proefproject te realiseren, worden de ministeries van EZ, LNV en VROM als co-financiers benaderd, naast het bedrijfsleven.

De projectleider gelooft dat een gemengde groep (transitiearena) niet in ideeën kan investeren. Dat je per etappe de juiste partijen bij elkaar moet brengen, die ook echt iets willen, waar energie in zit. De verschillende partijen uit de vierhoek komen wel in beeld, maar niet tegelijk: “In de praktijk zijn die transitiearena’s politieke arena’s waarin ieder met zijn eigen belangen zit. Creatieve processen raken dan ondergesneeuwd en komen op de tweede of derde plaats.”

Is ‘Kas als Energiebron’ niet louter een technische vernieuwing, zonder systeeminnovatieve elementen? De projectleider: “Wij noemen ‘Kas als Energiebron’ een ingrijpende technische innovatie die gevolgen heeft voor allerlei systemen.

Die innovatie probeer ik elke keer weer te verbreden.” Maar hij vindt dat de techniek wel eerst moet werken. Als blijkt dat het werkt dan kun je terug naar de maatschappij en laten zien dat de maatschappij voor een keuze staat. Het is typerend voor zijn aanpak dat er scherp vanuit de kansen geredeneerd worden en dat ideeën beschermd en gekoesterd worden.

Nu al een systeeminnovatie of niet, bij ‘Kas als Energiebron’ is zeker sprake van een kanteling in het denken. Van energiever-slinder wordt de kas een leverancier van duurzame energie. De energieopbrengst is weliswaar vooralsnog laagwaardige warmte die weinig marktwaarde heeft, maar het is een eerste stap.

De projectleider: “Wij hadden het idee dat we een traject van zo’n twintig jaar inzetten, het langetermijnperspectief vormt de basis voor ons denken en doen. Toen bleek dat een energieleverende kas met de warmtewisselaar van Van Andel al op korte termijn te bereiken zou zijn. Dat wrong ietwat, terwijl we tegelijkertijd gebruik konden maken van het stappenplan uit het brede innovatieprogramma om echt zo’n kas tot stand te brengen. Alle adviezen uit dat programma zijn opgevolgd: er is een bestuur gekomen, een projectbureau opgezet, een oproep voor deelnemers gedaan, en er zijn geldstromen verlegd. In dat bredere geheel zoeken wij nu alleen nog een plek voor het proefproject dat gebaseerd is op de warmtewisselaartechnologie van Van Andel.”

De aanpak kent een – brede – ideefase vanuit een maatschappelijk vraagstuk, gevolgd door een ontwikkelfase en een realisatiefase. De breedte uit de ideefase, waarbij ook verbindingen worden gelegd

met het project ‘Agroparken’, komt terug in de latere realisatiefase.

Dat het idee van een energieleverende kas zo snel realiseerbaar blijkt te zijn, hangt samen met de werkwijze. De weg van idee naar proefproject verloopt van boven naar beneden, van idee, via onderzoek, naar praktijk. Met de projectleider als conceptontwikkelaar en regisseur in de top die bewust bleef uitstralen dat hij in de kracht van het idee gelooft en vasthoudt aan het idee, tegen de aanvankelijke scepsis en het geringe draagvlak in.

De onderzoekster Arienne van Staveren typeert de aanpak van ‘Kas als Energiebron’ als een ondernemersaanpak. Dankzij de strategische alliantie met SIGN konden InnovatieNetwerk en deze organisatie, die dichtbij de ondernemers staat, samen het voortouw nemen. Daardoor kon er gemakkelijker contact gemaakt worden met en vertrouwen worden gewekt in het veld, de glastuinbouw. Dat vertrouwen viel waarschijnlijk ook sneller te winnen omdat er vroeg ingezet was op een proefproject en er al snel kon worden getoond dat de energieleverende kas haalbaar was.

3.2.3

Het toekomstperspectief van ‘Kas als Energiebron’

‘Kas als Energiebron’ kan als ingrijpende technische vernieuwing gevolgen hebben voor allerlei systemen. Bijvoorbeeld voor de locatie van glastuinbouw in Nederland en voor de energieleverantie. Er wordt een *energy web* opgezet voor één regio waarbij vraag en aanbod van verschillende partijen met elkaar worden verbonden. Want de kas levert laagwaardige warmte die je ter plekke moet gebruiken omdat het te kostbaar is die te verslepen. Daarom zou je kassen op bedrijfs- of sporthallen moeten plaatsen waar het binnen een tien tot vijftien graden moet zijn, of naast huizen, of een supermarkt. Wanneer er zo’n *energy web* tot stand komt, verandert het systeem en gaan partijen samenwerken die nu nog niets met elkaar te maken hebben. Moet je bijvoorbeeld nog wel nagaan welke organisatievorm handig is.

Het concept kan ook verbreed worden door andere methoden erbij te betrekken om duurzame energie op te wekken. De projectleider: “We richten ons nu op het systeem van Van Andel, met warmtewisselaars, een gesloten kas, goede isolatie en opslag in de grond. Op den duur kun je daarin zonnecellen en biomassavergisting integreren. Maak je bijvoorbeeld bio-olie

van groentenresten die je binnen het bedrijf kunt gebruiken. Dat zijn autonome ontwikkelingen die uit de maatschappij moeten komen. Wij dragen daar marginaal aan bij, maar als ze er komen, moeten ze geïntegreerd worden.”

Bovendien biedt de gesloten kas mogelijkheden om de voedselkwaliteit te verbeteren en de broeikasuitstoot te verminderen: “Als je de kas sluit, vliegt er geen gespuis meer naar binnen. Hoef je minder gewasbeschermingsmiddelen te gebruiken, wordt je gewas gezonder. Komt bij dat je CO²-bemesting kunt doseren. Dat is een meststof die vaak met open ramen wordt gegeven, maar omdat het gas is, vliegt het dan zo de lucht in.”

Loslaten en overdragen lijkt dan ook pas mogelijk als ‘Kas als Energiebron’ gezien kan worden binnen een web waarin energiewinning, opslag en gebruik goed op elkaar zijn afgestemd. Het systeeminnovatieve potentieel moet InnovatieNetwerk blijven bewaken totdat het verankerd is. Dat bewaken houdt volgens Ger Vos, directeur van InnovatieNetwerk, bij dit project ‘sleuren’ in: er moeten mensen gevonden worden die hun nek durven uitsteken, die het voortouw willen nemen en het project willen voortzetten op de wijze die InnovatieNetwerk voor ogen staat.

Wie daarvoor in aanmerking komen blijkt uit gesprekken met de potentiële aandeelhouders. Wanneer er geld op tafel moet komen, wordt ogenblikkelijk duidelijk wat partijen werkelijk van een idee vinden. Geloven ze er zo in dat ze willen investeren of vinden ze het plan leuk maar onrealistisch?

Bij het project ‘Kas als Energiebron’ blijkt het nodig dat InnovatieNetwerk de

doorbraak forceert. Toen het concept 'Kas als Energiebron' plus de drie basisrapporten in juni 2003 aangeboden werden aan de minister van LNV en vertegenwoordigers van het bedrijfsleven gebeurde er vervolgens immers niets. Hoewel zowel overheid als bedrijfsleven zich positief uitlieten over het concept en de voorstellen.

Zo'n doorbraak ontstaat alleen wanneer anderen het probleem erkennen, inzien dat energie belangrijk is, ook al raakt het op dit moment hun portemonnee niet. Door energie voorop te stellen doorbreek je de bestaande hiërarchie in het denken van tuinders, die het gewas centraal stellen, dan naar de kas kijken en daarna pas naar het energievraagstuk. Deze doorbraak is echter wel nodig gebleken om het energievraagstuk grondig aan te pakken; 30 jaar energie-onderzoek waarbij de plant centraal stond heeft volgende de projectleider weinig opgeleverd op het gebied van absolute energiereductie.

Als je bij hen draagvlak voor vernieuwing had gezocht, had je dus bij het gewas moeten beginnen. Daarna kun je kijken naar de omstandigheden en het energieverbruik. Dit was dus expliciet niet de bedoeling van dit project. Een belangrijk voorwaarde is uiteraard dat er een goed gewas geteeld kan worden.

Ger Vos: "Misschien hadden we ons eerder moeten richten op vernieuwingsgezinde ondernemers in plaats van op bestuurlijke circuits om een partij van buiten de tuinbouwwereld te kunnen vinden die het voortouw wil nemen. Het is belangrijk een uitgekende partij te vinden die een project wil 'trekken'. Het uitgangspunt van InnovatieNetwerk is immers niet: we willen dat iets tot stand komt, maar: we willen iets

tot stand *laten* komen. Bij 'Kas als Energiebron' neemt nu een consortium het voortouw, met een door bedrijfsleven en overheid gevulde stuurgroep."

Wanneer InnovatieNetwerk zijn handen van 'Kas als Energiebron' moet aftrekken is onduidelijk. Zelfs nu een consortium aan het werk is, is begeleiding nog nodig. De projectleider heeft inspraak bij de commerciële leider die het project goed heeft opgepakt. InnovatieNetwerk wil graag voorkomen dat het proefproject slecht wordt uitgevoerd. Het zal zich ook willen kunnen beraden wanneer uit het proefproject blijkt dat 'Kas als Energiebron' tegenvalt.

Want kritiek is er nu al volop. Het concept zou niet kloppen, de opbrengst is onbruikbaar, het rendement is te laag. Want de energie is laagwaardig en de toepassing te specifiek: wie heeft iets aan dat lauwe water van twintig graden? Het project zou bovendien niet vernieuwend zijn: de warmte-wisselaars zijn niets nieuws en de Fiwihex kan worden gezien als een verbeterde radiator. Daarmee is de proefkas alleen maar aardig voor het imago van de glastuinbouw. Maar de projectleider heeft de cynici tot nog toe de mond weten te snoeren.

Co van Lie, voormalig technisch directeur van KEMA: "Alle negatieve geluiden, het is allemaal wel waar, maar waar het om gaat is dat je kijkt wat je er wel mee kunt. Er is zeer veel vraag naar laagwaardige energie, denk aan het vorstvrijhouden van loodsen, winkelcentra en garages, het op temperatuur houden van zwembaden en een basistemperatuur voor woningen. Je kunt veel laagwarme diensten bedenken. Belangrijk is dat je innovatie niet als iets singuliers ziet maar in relatie tot andere dingen."

- ¹ Zie verder: www.agro.nl/innovatienetwerk
- ² Zie verder: www.agro.nl/innovatienetwerk
- ³ *Concept voor een energieproducerende kas.*
Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Energieproducerende_kas.pdf
- ⁴ *Kas als energiebron. Inspirerende strategieën van de glastuinbouw.*
Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Kas_als_Energiebron.pdf
- ⁵ *Energieproducerende kas. Voorontwerp voor een pilot.*
Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Pilot_Energieproducerende_kas.pdf
- ⁶ *Kas als Warmte bron. Glastuinbouw en stad in een nieuwe alliantie.*
Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Kas_als_Warmtebron.pdf
- ⁷ *Innovatieprogramma Kas als energiebron. Plan van aanpak.*
Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Kas_als_energiebron_PvA.pdf
- ⁸ TNO-rapport "Audit op industrialiseerbaarheid van de Fiwibex warmtewisselaar (januari 2004)
- ⁹ Zie hoofdstuk 2 'Aanpak van de overheidsfinanciering' in 'Pilot eerste energieproducerende kas ter wereld'. Intern InnovatieNetwerk-rapport (maart 2004)
- ¹⁰ Zie verder: Dirven, Rotmans en Verkaik (2002) *Samenleving in Transitie: een vernieuwend gezichtspunt.* Den Haag: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Transitie-essay_def.pdf

Nieuwe Dorpen



3.3

Onder de vlag Nieuwe Dorpen komen grensverleggend vernieuwende ontwerpen tot stand waarin wonen, werken en recreëren in landelijke regio's optimaal gecombineerd worden. Bouwen moet niet gezien worden als bedreiging maar als verrijking van die regio. Want goed bouwen kan allerlei economische, ruimtelijke, sociale, ecologische, landschappelijke en waterstaatkundige problemen in samenhang helpen oplossen.

Het project ‘Nieuwe Dorpen’ draait om het idee geheel nieuwe dorpen te bouwen in plaats van oude dorpen telkens uit te breiden. Een ‘nieuwe dorp’ moet gezien worden als een metafoor waaraan verschillende, relevante partijen gezamenlijk invulling moeten geven. Zoals architecten, burgers, gemeenteraden, gezondheidsinstellingen, provincies en natuurbeschermers. Het project ‘Nieuwe Dorpen’ beoogt hen ertoe aan te zetten fris – zonder vooringenomenheid en ongehinderd door ruimtelijke beperkingen en bestaande regels – tot grensverleggende vernieuwende ontwerpen te komen. Ontwerpen die de economische, ruimtelijke, sociale, ecologische, landschappelijke en waterstaatkundige problemen waarmee landelijke regio’s in Nederland kampen, duurzaam oplossen. En die ervoor zorgen dat meer mensen landelijk kunnen wonen. Want InnovatieNetwerk denkt dat menselijke activiteit en bouwen niet als bedreiging maar als verrijking van het landelijk gebied kunnen worden gezien, in economisch, fysiek en sociaal opzicht.

Bezie het platteland maar eens als een theater: een coulissenlandschap, met daarin verspreid enkele rekwisieten zoals een boerderij, een paar koeien, een elzensingel. Maar het stuk kan niet altijd hetzelfde blijven. Een nieuwe tijd vraagt nieuwe spelers, nieuwe interpretaties, een nieuw plot.

De projectleiders, Nico Beun en Hans Hillebrand, spannen zich in om die vernieuwingen gestalte te geven en te vertalen in ideeën voor projecten. Dat doen zij ontwikkelend, procesmatig, organisch. Als een regisseur.

Doel is om een spraakmakend project in de wereld te zetten dat beweging brengt in de problemen die muurvast lijken te zitten.

Het project gaat nadrukkelijk niet over bouwen in het groen als zodanig. Het gaat erom een antwoord te geven op de afkalvende leefbaarheid van de groene ruimte, op het tekort aan woningen, vergrijzing, economische tegenspoed, de onzekerheid over de toekomst van het landbouwgebied, een hoge werkloosheid en wegtrekkende jongeren. Het ideaal is: inspirerende concepten overdragen aan diverse gemeentes die grensverleggend willen vernieuwen.¹

‘Nieuwe dorpen’ is een van de projecten binnen het thema ‘Groene Ruimte’. Dit thema is erop gericht vernieuwende, grensverleggende en toekomstgerichte concepten te ontwikkelen en tot uitvoer te brengen die ervoor zorgen dat de groene ruimte op een duurzame wijze meervoudig gebruikt wordt.²

3.3.1

Het verloop van het project ‘Nieuwe Dorpen’

Het idee van een ‘nieuw dorp’ ontkiemt doordat Nico Beun over ‘bouwen als verrijking’ discussieert met zijn collega Hans Hillebrand. In 2002 rijpt het idee tijdens gesprekken met het architectenbureau STORRM CS en met de wethouders plus ambtenaren van Dantumadeel (Friesland).

Vervolgens heeft STORRM CS samen met DLA+ landscape architects achterhaald welke problemen er precies spelen in de huidige dorpen en met welke ontwerpen

voor nieuwe dorpen die problemen te lijf gegaan kunnen worden.³ Tijdens een expertmeeting hebben de projectleiders hun voorlopige uitkomsten en conclusies voorgelegd aan uiteenlopende deskundigen uit de praktijk, zoals de oud-burgemeester van Borsele, gemeentesecretaris van Dantumadeel en Bert Kisjes, de organisator van 'Het culturele dorp van Europa' waarover hij later een essay schrijft samen met de onderzoekster Carin Giessen.⁴

Om het enthousiasmerende idee van 'Nieuwe Dorpen' gestalte te kunnen geven, besluiten de projectleiders een soort publieksonderzoek te laten doen naar hoe burgers willen wonen, werken en leven in de groene ruimte. Allerlei burgers. Want wie de toekomstige 'consumenten' van de nieuwe dorpen zullen zijn, is onbekend.⁵

Ook laten zij nagaan welke partijen, drijfveren en processen relevant zijn voor het project 'Nieuwe Dorpen'. Meervoudig gebruik van de groene ruimte doordat wonen niet los gezien wordt van werken, natuur en leven, is immers alleen mogelijk als uiteenlopende partijen gezamenlijk en fris samenwerken. Partijen die variëren van jongeren die zich genoodzaakt zien weg te trekken uit hun geboortedorp vanwege een tekort aan betaalbare woningen, tot provinciale reconstructiecommissies, Stichting Milieuvrienden Duiven en de directeur van de supermarktketen Spar. Partijen die een opmerkelijk overeenkomstige drijfveer hebben om te vernieuwen: vooral ontevredenheid over het huidige ruimtelijke beleid opent de deur voor nieuwe dorpen.⁶

Daarnaast krijgen het Nederlands Instituut voor Zorg en Welzijn (NIZW) en de Architecten Cie. Research & Development

de opdracht hun kennis op het gebied van sociale samenhang praktijkgericht te presenteren. Want het is de bedoeling dat de consortia die nieuwe ontwerpen voor Dantumadeel gaan maken, die kennis kunnen toepassen.⁷

Tegelijkertijd ontstond er een overheidsbeleid waarin het idee van een 'nieuw dorp' meer kans maakt. De Vijfde Nota Ruimtelijke Ordening wordt in april 2002 niet aangenomen omdat het kabinet Kok valt, één dag voor het besluit over die nota. De nieuwe minister van VROM, Kamp, presenteert in november 2002 een brief aan de Tweede Kamer waarin hij stelt dat er meer ruimte moet worden geboden voor een multifunctioneel gebruik van het platteland. Bovendien moeten op het platteland op zijn minst zoveel woningen verrijzen als nodig is om de eigen, groeiende dorpsbevolking te kunnen huizen. Deze stellingen worden uitgewerkt na de formatie van het kabinet Balkenende II in mei 2003.

Eind 2002 presenteren de projectleiders hun ideeën over het Nieuwe Dorp in *Trouw* en *Algemeen Dagblad*. Een markeringspunt waarmee InnovatieNetwerk het eigenaarschap voor het idee vastlegt. In maart 2003 brengen zij 'Nieuwe Dorpen' onder de aandacht van ondermeer de Bestuursraad LNV en Ineke Bakker, directeur-generaal Ruimte van VROM, tijdens een debat dat gericht is op beleidsvernieuwing.

Van beleid via het idee weer terug naar praktijk: vanuit het idee van een 'nieuw dorp' gaan drie bureaus – H+N+S, STORM CS in samenwerking met DLA+ Landscape en Strootman landschaps-

architecten in samenwerking met Laagland Advies – een ontwerpvoorstel maken voor de gemeente Dantumadeel. InnovatieNetwerk laat zich bij het begeleiden van de drie bureaus en het werk in Dantumadeel ondersteunen door bureau Plan Advies en Uitvoering (PAU) uit Groningen.

Alliedrie de bureaus moeten een ontwerp voor een nieuw Dantumadeel maken waarbij ze ten minste drie problemen aan elkaar koppelen. Eén probleem uit de fysieke hoek – zoals het tekort aan woningen –, één uit de economische hoek – zoals de hoge werkloosheid –, en één uit de sociale hoek – zoals de afbrokkelende sociale betrokkenheid en verdwijnende voorzieningen. De ontwerpers moesten niet uitgaan van één specifieke invalshoek, maar een integraal plan maken waarbij elk van de drie een andere aanvliegroute zou gaan gebruiken (sociaal, economisch en fysiek). Dat is maar ten dele gelukt. In de plannen overheerst de aanvliegroute meer dan het integrale. In de drie plannen is de koppeling tussen fysiek, economisch en sociaal nog onvoldoende uit de verf gekomen.

Terwijl zulke combinatieoplossingen wel denkbaar zijn. Meer mensen willen bijvoorbeeld landelijk wonen en er is meer platte land nodig voor waterberging. Die twee kun je samennemen door nieuwe paal- of waterdorpen te bouwen.

In september 2003 worden de rapporten over 'Nieuwe Dorpen' aangeboden aan Ineke Bakker, directeur-generaal Ruimte van VROM, aan André van der Zande, directeur-generaal van LNV en aan de heer Eggens, burgemeester van Dantumadeel. Een maand later krijgen de burgers van

Dantumadeel de ontwerpen van de drie bureaus gepresenteerd. Zij reageren geïnteresseerd, kritisch, wantrouwend en willen erover discussiëren om na te gaan of de ontwerpen inderdaad hun problemen kunnen oplossen.

Een maand later rijden er drie touringcarbussen door Dantumadeel. Bij wijze van excursie. Tijdens deze werkconferentie worden de ontwerpvoorstellen aan geïnteresseerden uit heel Nederland gepresenteerd.

InnovatieNetwerk herijkt steeds haar rol en die van Dantumadeel. Om het proefproject te laten slagen is het nodig dat de gemeente zich het idee verder eigen maakt en het voortouw neemt, terwijl InnovatieNetwerk intussen blijft meedenken. Door bijvoorbeeld te verkennen hoe er ruimte gevonden kan worden binnen het provinciale beleid om bij Dantumadeel nieuwe dorpen te verwezenlijken. Op 27 januari 2004 stellen de Gedeputeerde Staten echter de Kadernota Streekplan Fryslan 2005-2015 vast, waarin zij stellen dat 'nieuwe dorpen' niet nodig zijn. Een vaststelling waar nog van afgeweken kan worden.

InnovatieNetwerk heeft veel gedaan om het gedachtegoed van 'Nieuwe Dorpen' op verschillende manieren uit te dragen. Als gevolg daarvan zijn er vele artikelen in de pers verschenen en is er aandacht in 'Twee Vandaag' voor geweest. In juli 2003 verschijnt een videoproductie van OJtv Film en TV-producties over waar het concept 'Nieuwe Dorpen' voor staat.

3.3.2

De aanpak van het project ‘Nieuwe Dorpen’

De agenda voor het thema ‘Groene Ruimte’ – waar het project ‘Nieuwe Dorpen’ toe behoort – werd tot medio 2002 bepaald door verkenningen van de Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek (NRLO) naar vraagstukken die spelen op het platteland. Die verkenningen, ooit bedoeld om het ministerie te kunnen adviseren over onderzoeksprogramma’s, bleken te abstract te zijn om ze te kunnen vertalen in projecten.

De projectleiders ontwikkelden zelf een aanpak, gericht op ‘Nieuwe Dorpen’. Die aanpak bevat drie lijnen en het plan om die drie lijnen voortdurend te verweven. De algemene (theoretische) lijn wordt uitgezet om tot inzichten en ideeën te komen. Om die inzichten en ideeën uit te kunnen werken, wordt een praktijklijn getrokken zodat er contact ontstaat met allerlei praktijkmensen. De beleidslijn – als derde – is erop gericht ruimte te maken in het beleid van gemeenten, provincies en ministeries voor die inzichten en ideeën die succesvol aan de praktijk getoetst zijn.

De projectleiders vormen de oorsprong van de algemene lijn. Menselijke activiteit en bouwen niet beschouwen als bedreiging maar als verrijking van het landelijk gebied, een verrijking in economisch, fysiek en sociaal opzicht. Dat is een kanteling in het denken. Dit ruime idee van ‘Nieuwe Dorpen’

en de projectaanpak ontstaan vanuit hun kennis en jarenlange ervaring. Er is geen officieel orgaan, geen maatschap, geen college. Formeel bestaat er een taakgroep voor het thema ‘Groene Ruimte’ maar die gaat over de portfolio van projecten, niet over de projecten zelf.

Het ruime idee van ‘Nieuwe Dorpen’ leek de moeite van het uitwerken waard. Op verkennende, onderzoekende wijze, niet vastomlijnd. Het traject waarlangs het concept vertaald wordt in een spraakmakend project, ontwikkelt zich gaandeweg, organisch, op grond van voortschrijdend inzicht. De projectleiders: “We vermoedden dat elke langetermijnplanning de uitwerking van het idee zou vertragen.” De verschillende fasen – ideevorming, conceptontwikkeling, proefproject en verankering – vinden zo veel mogelijk integraal plaats. De onderzoekster Arienne van Staveren noemt dit een ‘improvisatieaanpak’. Deze ‘Improvisatieaanpak’ valt niet te koppelen aan de theoretische uitgangspunten die bij de oprichting van InnovatieNetwerk geformuleerd zijn.⁸ De projectleiders hebben er bewust voor gekozen niet te werken met zogenoemde transitiearena’s om hun project in te richten en te plannen.⁹ Volgens hen bestaat een transitiearena uit belangrijke, invloedrijke partijen die als ingang moeten fungeren zodat een concept, een idee voor een systeeminnovatie, in de samenleving kan landen.

Bij ‘Nieuwe Dorpen’ is al werkende bepaald wie en wat wanneer nodig was. Als je werkt met een transitiearena, kom je – volgens de projectleiders – in de valkuil terecht van een statische klankbordgroep, een begeleidende stuurgroep, een boegbeeld. Niet tot actieve, grensoverschrijdende

samenwerking met uiteenlopende, relevante partijen die voor de systeeminnovatie onontbeerlijk is.

De ‘Improvisatieaanpak’ blijkt geschikt te zijn om systeeminnovaties aan te jagen.¹⁰ Ervoor zorgen dat er iets in beweging wordt gezet dat – met een soort vliegwielwerking – weer iets anders in beweging zet.

De medewerkers van InnovatieNetwerk hadden er een goed gevoel over. Daarnaast reageerden allerlei mensen enthousiast op de frisse term ‘Nieuwe Dorpen’, die ze op eigen wijze gingen invullen. Bovendien kon het idee van ‘Nieuwe Dorpen’ economische, sociale en fysieke (ecologische) vraagstukken verbinden, meerdere soorten problemen binnen de groene ruimte tegelijkertijd oplossen. En juist vanuit dat soort verbindingen beoogt InnovatieNetwerk tot vernieuwingen te komen. Grensverleggende vernieuwingen beperken zich nu eenmaal niet tot één terrein.

De algemene, theoretisch lijn loopt langs een viertal onderzoeken: een probleemverkenning, een analyse van de partijen, een essay over sociale vitaliteit en praktijkgerichte wenken om sociale samenhang te bewerkstelligen. De projectleiders zetten bewust in op veel ontmoetingen waarvan een deel leidt tot interessante contacten. Op grond van die ontmoetingen krijgen sommigen opdracht om het idee te ontwikkelen. Er is geen selectieproces. De projectleiders: “Wij hebben een vraag en zoeken een partij. Daar maken we gefaseerd afspraken mee. Werkt het niet en schieten we niet op, dan kunnen we bijsturen of de samenwerking weer opzeggen. Als we telkens drie offertes zouden moeten opvragen, zouden we niet ver komen.”

Dat bijsturen bleek volop nodig omdat de essentie van het project nauwelijks overdraagbaar is. Projectleiders: “Wanneer je kiest voor een doelzoekende aanpak, kun je niet precies formuleren wat je van een derde gedaan wilt krijgen. Bovendien heb je als projectleider zelf de regie en het vermogen om ver vooruit te kijken, maar je kunt niet verwachten dat opdrachtnemers automatisch denken en werken binnen jouw grotere, veranderende perspectief. Daarnaast moeten die derden weten en begrijpen wat InnovatieNetwerk is en wat systeeminnovaties zijn. Dat kost tijd, daar zit van ons veel denk- en ontwikkelwerk in. Je moet voortdurend de kwaliteit bewaken, zorgen dat ze alles anders doen dan anders. Ons eigen denkproces, ons eigen denkvermogen en onze eigen betrokkenheid hebben we meer moeten inbouwen in de aanpak. Op latere opdrachten hebben we op basis van de leerervaring anders ingestoken.”

De projectleiders zijn intensiever in de projecten gaan participeren. Soms leken zij de opdrachten aan de derden zelf mede uit te voeren. De projectleiders: “We hebben geleerd dat eerst rustig verkenningen doen niet gaat, dat we niet zelf moesten afwachten maar er dicht bovenop moesten zitten. Anders kwam er geen vaart in.”

Terwijl de onderzoeken lopen, wordt het idee van ‘Nieuwe Dorpen’ getoetst in de praktijk. Door gesprekken te voeren, onder meer tijdens een ontmoeting met experts, en door het onderzoek naar de wensen van burgers over wonen, leven en werken in een dorp. Tegelijkertijd proberen de projectleiders het wegvallen van dogma’s over ruimtelijke ordening in de landelijke politiek zo te benutten dat er in gemeentelijk, provinciaal

en ministerieel beleid ruimte komt voor een vernieuwing als ‘Nieuwe Dorpen’.

Op die ruimte moesten de projectleiders bij het uitwerken van het idee alvast een voorschot nemen. Je komt niet tot grensverleggende vernieuwingen als je je laat overrompelen door ruimtelijke beperkingen, bestaande regels en vooringenomenheid, zoals de veronderstelling dat bouwen en wonen altijd een verarming inhoudt van de groene ruimte.

Ook aan een voorschot op de praktijk ontkom je niet. De projectleiders achten het noodzakelijk om zowel van boven (vanuit verkenningen en theorie) naar beneden (praktijk), als van beneden naar boven te werken. Want als je een idee niet op tijd aan de praktijk verbindt, valt het niet te realiseren. Door alleen vanuit globale verkenningen en theorieën te werken, breng je niets tot stand. Maar wanneer je alleen vanuit de praktijk werkt, kom je hoogstwaarschijnlijk niet tot systeemvernieuwingen. Die vereisen een grote lijn, overkoepelende gedachten, uiteenlopende partijen, meerdere niveaus.

Door die drie lijnen te willen verweven – theorie, praktijk en beleid – moeten de projectleiders voortdurend schaken op drie borden. Goed opletten is dan onontbeerlijk. Werken *à la improvisiste* – op drie terreinen tegelijk zonder vastomlijnd doel – maakt het daarnaast lastig te bepalen wanneer je een of meerdere doelen bereikt hebt. Wanneer kun je zeggen ‘We hebben iets op onze manier aangejaagd wat nu zonder ons verder kan?’. Dit is echter een problematiek die bij alle projecten van InnovatieNetwerk speelt. ‘Wanneer ben je klaar?’ is een moeilijke vraag.

3.3.3

Het toekomstperspectief van ‘Nieuwe Dorpen’

Er is ‘vanzelf’ meer beleidsruimte gekomen. Maar daarmee neemt volgens de projectleiders de kans op ongelukkig en onhandig uitvoeren van beleid toe. Zo wordt bijvoorbeeld de sociale en de economische dimensie te weinig ingevuld: er is wel meer ruimte om te wonen maar te weinig aandacht voor de kwaliteit ervan.

Los van de politieke ontwikkelingen heeft InnovatieNetwerk op het terrein van beleid succes geboekt. Tijdens het debat over beleidsvernieuwing in maart 2003 en de presentatie van de rapporten over ‘Nieuwe Dorpen’ in september 2003 – waarbij de directeur-generaal Ruimte van VROM en die van LNV aanwezig waren, evenals een burgemeester, een wethouder en een vertegenwoordiger van het Ruimtelijk Plan Bureau – werd iedereen duidelijk dat iets als ‘Nieuwe Dorpen’ op verschillende niveaus in de wereld gezet moet worden. Dat een wisselwerking tussen nationaal en lokaal, plus sectoroverschrijding cruciaal is om de problemen in de groene ruimte op te lossen die samenhangen met wonen en werken.

Wat de theorie betreft, is gebleken dat andere partijen uit de voeten kunnen met het idee dat er op lange termijn anders omgegaan moet worden met wonen en werken. En dat je op een flexibele manier aan onor-

thodoxe oplossingen kunt werken. Niet door vijf stappen vooruit te denken, maar door te manoeuvreren, te zoeken, en op grond daarvan een passend vervolg uit te zetten.

In de praktijk zie je datgene wat 'Nieuwe Dorpen' heeft aangejaagd op de terreinen van beleid en theorie terug. Gemeente en bestuurders van Dantumadeel gaan, in samenwerking met drie omliggende gemeenten, de provincie en het rijk een verzoek doen dat je volgens de projectleiders ook als aanbod zou kunnen zien. Dantumadeel wil verder denken over wonen in Noord-oost Friesland, inclusief het nieuwe dorp. En doen: ze gaan vragen om experimenteer-ruimte, luvte om in iets te testen wat op gespannen voet staat met het streekplan. Opdat duidelijker wordt hoe je kwaliteit van wonen en werken realiseert.

Dat Dantumadeel het 'nieuwe dorp' verder inhoud gaat geven, ondersteunt het uitgangspunt van de projectleiders dat een project moet aanhaken bij de belevings-wereld van de burgers. De bijeenkomst met Dantumadelers zelf toonde de projectleiders al dat ze inderdaad niet als een blind paard moesten toewerken naar de eerste paal in de grond voor een nieuw dorp, terwijl de burgers nogal wantrouwig waren over de oplossing: "Iedereen was het er toen over eens dat er onderwerpen aan de orde waren, die hout snijden. Het werd zichtbaar dat de problemen wezenlijk zijn en de ontwerpen zetten de aanwezigen aan het denken."

Hoewel de overdracht geleidelijk verloopt, heeft InnovatieNetwerk met zo'n experimenteelverzoek van Dantumadeel 'Nieuwe Dorpen' toch wel overgedragen. Wat niet betekent dat het project 'Nieuwe Dorpen' daarmee ten einde is.

InnovatieNetwerk streeft ernaar om eind 2005 in ieder geval twee proefprojecten opgestart te hebben, vanuit de gedachte dat het idee van nieuwe dorpen dan voldoende geworteld zal zijn om zonder Innovatie-Netwerk door te kunnen op een manier die recht doet aan haar uitgangspunten. De projectleiders: "We zijn op zoek naar een proefproject in het verstedelijkte deel van Nederland. De problematiek in Noord-Nederland verschilt van die in bijvoorbeeld het Groene Hart. Een proefproject in zo'n meer stedelijke omgeving zou wat nieuws kunnen opleveren. We gaan niet zomaar nieuwe dorpen zoeken – dat is niet interessant."

Daarnaast willen de projectleiders zich richten op de sociale en economische kant van wonen en werken in de groene ruimte. Zij hebben ondervonden dat een discussie over een nieuw dorp snel gaat draaien om de vraag 'Waar gaan we stenen stapelen?'. Terwijl het voor hen gaat om 'Hoe willen mensen wonen en werken in de groene ruimte in 2020?' Welke mensen, in wat voor samenhang, hoe gaan ze hun inkomen verdienen, welke nieuwe sociale verbanden gaan ontstaan, wat kun je doen en laten om dat ontstaan te stimuleren, kunnen er nieuwe economische activiteiten ontwikkeld worden?

De projectleiders: "Voor deze vragen is in onderzoek en beleid weinig aandacht. En wij willen op deze vragen meer antwoorden krijgen. Niet omdat we de grenzen willen verleggen van de wetenschap, maar omdat we ruimer willen kunnen debatteren over 'Nieuwe Dorpen'. Die kennis stelt ons ook in staat beter het belang uit te dragen van de systeeminnovatieve gedachte achter 'Nieuwe Dorpen', de ruimtelijke ordening

van 2020 waarop je je moet richten, het in samenhang oplossen van allerlei problemen, sectoroverschrijdend werken door LNV, VROM en EZ te verbinden.”

Om het belang van systeeminnovatieve gedachtes te kunnen uitdragen is het immers nodig belanghebbenden, overheden, bedrijfsleven en kennisinstellingen ervan te overtuigen dat er problemen zijn waarbij bestaande oplossingen, handelwijzen en denkrichtingen weliswaar niet werken maar die niet onoplosbaar zijn. Het is alleen noodzakelijk op zoek te gaan naar iets anders. Dat ‘iets anders’ kan zijn: het in samenhang oplossen van de problemen. Maar om de gevolgen van dat in samenhang oplossen van de problemen te kunnen laten zien, moet je eerst weten hoe je naar oplossingen kunt toewerken.

Dat sectoroverschrijding nodig is, wisten de projectleiders al vanaf het begin. De ingrijpende, hardnekkige problemen waarop zij zich richten, bleken niet opgelost te kunnen worden via het bestaande, formele circuit. Er is een onafhankelijke groep nodig om met grensverleggende vernieuwingen te komen, om mensen door elkaar te schudden, om verscheidenheid te creëren, om integrale ontwerpen te maken.’

Wat de projectleiders niet van tevoren wisten, is dat problemen in samenhang oplossen zo moeilijk is. Het was niet slechts te moeilijk voor die ontwerpbureaus. De projectleiders geven aan dat het budget te bescheiden bleek te zijn, de termijn kort. Dat had gevolgen voor de werkwijze: “Eigen mensen van de bureaus hebben de opdracht uitgevoerd. Omdat ze aanvoelden dat het integrale niet hun sterkste punt was, hebben ze geprobeerd anderen, van buitenaf erbij te

betrekken. Door de beperkte budgetten is het bij gesprekken gebleven, is er geen werkrelatie uit voort gekomen.”

“Voor zo’n ontwerpopdracht zouden we nu meer geld uittrekken en de ontwerpers verplichten samen te werken met een vreemde partner die wij zouden uitzoeken. Dat ze met een andere partij in een hok gaan zitten – dat moet InnovatieNetwerk niet aan een ontwerpbureau overlaten. InnovatieNetwerk zou partijen tot elkaar moeten veroordelen om tot integrale ontwerpen te komen.”

Wanneer partijen tot elkaar veroordeeld worden om tot zulke ontwerpen te komen, moet het systeeminnovatieve karakter ervan niet te veel benadrukt worden volgens de projectleiders: “Als je er veel nadruk op legt dat het complex is, wordt het complexer. Dan ga je ronddraaien. Oftewel: stel dat een systeemvernieuwing duizend stappen vergt. Als je je richt op die duizend, zul je er nooit eentje zetten. Maar als je er een paar zet, kun je in de richting van die duizend komen.”

“Misschien hebben wij met ‘Nieuwe Dorpen’ vijf van de duizend stappen gezet. Dat is niet veel. Maar op allerlei plekken laten mensen zich inspireren door dit project, het werkt als een olievlek, anderen denken erover door. En tweehonderd mensen die vijf stappen zetten, zetten er samen duizend. Zo kun je ook tot systeeminnovatie komen. Behalve wanneer iedereen dezelfde vijf stappen zet. Bijvoorbeeld wanneer iedereen het houdt bij stenen stapelen.”

Net als de projectleiders van ‘Agroparken’ en ‘Kas als Energiebron’ wijzen Beun en Hillebrand op het risico van blijven steken bij ‘gewone’ vernieuwing. Ook zij willen de

uitgangspunten van hun project blijven bewaken: “Het idee dat bouwen in landelijk gebied een verarming is, heeft een lange geschiedenis. Als je dat idee wilt doorbreken, moet je datgene wat je wilt doen in de volle breedte goed neerzetten. Zodat de negatieve kanten niet zwaarder gaan wegen dan de positieve. Zodat anderen het niet verkeerd over kunnen nemen. Zodat realisering recht doet aan je uitgangspunten.”

¹ Zie verder: www.agro.nl/innovatienetwerk

² Zie verder: www.agro.nl/innovatienetwerk

³ *Nieuwe dorpen – een eerste inventarisatie van problemen en kansen.*

Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Nieuwe_Dorpen_Verkenning.pdf

⁴ *Nieuwe Dorpen – verslag expertmeeting.*

Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Nieuwe_Dorpen_240103.pdf

Nieuwe Dorpen – eerste verkenning van hun sociale vitaliteit.

Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Nieuwe_Dorpen_Kisjes.pdf

⁵ *Nieuwe Dorpen – kwalitatief onderzoek naar de meningen van burgers.*

Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Nieuwe_Dorpen_Kwal.onderzoek.pdf

⁶ *Nieuwe Dorpen - analyse van partijen en processen.*

Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Nieuwe_Dorpen_Analyse.pdf

⁷ *Nieuwe Dorpen – een essay over sociale samenhang.*

Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Nieuwe_Dorpen_SocialeSamenhang.pdf

⁸ *Initiëren van systeeminnovaties.*

Zie: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/algemeen02.pdf

⁹ Zie verder: Dirven, Rotmans en Verkaik (2002)

Samenleving in Transitie: een vernieuwend gezichtspunt.

Den Haag: www.agro.nl/innovatienetwerk/doc/Transitie-essay_def.pdf

¹⁰ Weick, Karl E. (1993). *Organizational Redesign as Improvisation. In Organisational Change and Redesign*, ed. George P. Huber and William H. Glick, 346-379. New York: Oxford University Press.

4. **Conclusies en vragen**

Uit de voorlopige uitkomsten van het Monitoring- en EvaluatieProject hebben de onderzoekers en InnovatieNetwerk lering getrokken. Hieronder vindt u eerst de basisvereisten om systeeminnovaties te initiëren, te creëren, te stimuleren en te doen realiseren. Daarna volgt het voorlopige oordeel van de onderzoekers. Het hoofdstuk eindigt met negen open vragen die tijdens de leerconferentie op 11 november 2004 als opstap dienen naar adviezen over het aanpakken van systeeminnovaties.

4.1

Vereisten om te komen tot systeem-innovaties

Volgens onderzoekster Arienne van Staveren wordt een aanpak die gericht is op het aanjagen van systeeminnovaties gekleurd door drie samenhangende, specifieke kenmerken van zulke ingrijpende vernieuwingen: “Bij systeeminnovatieve projecten valt noch een datum te noemen waarop het ‘klaar’ is, noch een precies eindpunt, noch één ideale aanpak. Dit soort veelomvattende veranderingen hebben iets van de reis van Columbus. Projectleiders beginnen aan een ontdekkingsreis, hebben voor ogen wat ze zoeken, weten niet of ze in Amerika of Azië zullen eindigen, maar wel dat er altijd veel routes zijn.”

Deze constatering bedoelt Van Staveren allerminst als rechtvaardiging voor vaagheid en onbestemdheid van projecten: “Omdat systeeminnovaties een reeks van vernieuwingen behelzen – die op elkaar inwerken en elkaar in gang zetten als een vliegwiel – is het juist belangrijk in een vroeg stadium een doel in beeld te hebben. Te weten waar het uiteindelijk naar toe moet, al is het een langetermijnperspectief.”

Dat doel en het langetermijnperspectief zijn in het algemeen een eerste vereiste om systeeminnovaties aan te jagen. Meer specifiek is het bij het initiëren van systeeminnovaties belangrijk dat het vraagstuk helder en

herkenbaar is, of herkenbaar te maken valt. Bij het creëren – oftewel: het idee of concept bedenken – wijst de onderzoekster erop dat je dat het beste met een aantal mensen kunt doen die buiten hun eigen kokers kunnen kijken. Mensen die hun routine opzij willen zetten en een probleem anders willen en kunnen benaderen dan doorgaans gebeurt. Zowel de samenwerking als het gekantelde denken kunnen worden gestimuleerd door mensen uit totaal andere werelden te laten meedoen. Verfrissing uit de sport, de kunst, het ontwikkelingswerk, het onderwijs. In de aanpak van InnovatieNetwerk zie je dit nog weinig gebeuren.

Een interdisciplinair samenwerkingsverband is een tweede algemene vereiste. Maar het moet niet puur om het interdisciplinaire gebeuren. Zoveel mogelijk relevante personen met uiteenlopende disciplines bij elkaar brengen die de projectleider vervolgens telkens op de hoogte moet brengen van het project en die hij daarin een rol moet laten spelen – dat werkt niet. Uit de aanpak van de projectleiders blijkt dat een uitgekiend netwerkje efficiënter is.

Systeeminnovaties stimuleren lukt volgens Van Staveren alleen als er concrete acties op gang gebracht zijn, als het idee niet in de conceptfase blijft hangen. Die concrete acties zijn een derde algemene vereiste om de vernieuwingen te kunnen realiseren.

Zorgen een langetermijnperspectief plus een duidelijk doel plus een erkend vraagstuk, plus een origineel, veelomvattend idee, samen met een interdisciplinair samenwerkingsverband en concrete acties ervoor dat veelomvattende vernieuwingen echt tot stand komen?

Niet gegarandeerd. Juist aan de vereisten zoals een langetermijnperspectief en een

interdisciplinair samenwerkingsverband kleven praktische bezwaren.

Van Staveren: “Verfrissend werken met partijen van buiten het reguliere speelveld brengt moeilijkheden met zich mee waardoor projectleiders zich bijvoorbeeld voor zo’n tachtig procent met de opdrachten moeten bemoeien, hoewel ze dat eigenlijk uitbesteden. De architectenbureaus die bij ‘Nieuwe Dorpen’ werden ingezet, wilden bijvoorbeeld vast wel buiten hun kokers kijken en vanuit de nieuwe invalshoek werken. Maar één ontwerp maken waarbij je uiteenlopende problemen in samenhang het hoofd biedt – hoe doe je dat? Projectleiders die aansturen op ingrijpende vernieuwingen moeten de rol van opdrachtgever met verve kunnen spelen.”

Om het doel van een project te bereiken, is het volgens de onderzoekster ook belangrijk dat de projectleiders uitgaan van de specifieke omstandigheden en hun eigen principes en hun vermogens. Dat ze die drie exploreren en exploiteren. “Dat is belangrijker dan een uniforme aanpak binnen één organisatie of een handboek waarin zulke projectleiders een bepaalde methodiek wordt opgelegd. Dan liever een handreiking met aandachtspunten voor het ontwikkelen van een project, voor het creëren van een netwerk en voor het vergaren van kennis. Een handreiking die uitgangspunten biedt om tot een eigen methode te komen of om die te verbeteren.”

Tot slot moeten de projectleiders als goede kapiteins koerswijzigingen niet schuwen als de omstandigheden daarom vragen. “Om systeeminnovaties aan te jagen, is het essentieel de aanpak gedurende het project ‘open’ te houden zodat je opgedane inzichten

precies op het juiste moment kunt inzetten. Daarvoor moet je een zekere sensitiviteit ontwikkelen. Het onderscheidt zich van klassiek projectmanagement waarin je juist wel van tevoren uitmaakt hoe wel en hoe niet, wat wel en wat niet en waarbij van meet af aan begin- en eindpunt duidelijk zijn.”

4.2

Drie knelpunten bij het aanjagen van systeem-innovaties

Volgens Van Staveren bevatten de transitie-arena-aanpak van ‘Agroparken’, de ondernemersaanpak van ‘Kas als Energiebron’ en de improvisatie-aanpak van ‘Nieuwe Dorpen’ stuk voor stuk zinvolle noties waar anderen hun voordeel mee kunnen doen. Of die toegepast kunnen worden in andere projecten, hangt af van het karakter van de projectleider en het vraagstuk, het domein en het soort partijen dat nodig is om het project uit te zetten, te ontwikkelen en uit te voeren.

Hoe er over de onderzochte aanpakken geoordeeld moet worden, hangt deels samen met hoe de medewerkers van Innovatie-Netwerk gezien moeten worden. Als pioniers. Verder is het belangrijk in hoeverre de ideeën die ze lanceren nieuw zijn, of ze echt gericht zijn op ingrijpende veranderingen en of ze zo uitgewerkt worden dat er systeeminnovaties tot stand gebracht zouden kunnen worden.

Volgens de hoogleraar politicologie John Grin geldt voor de projecten 'Agroparken', 'Kas als Energiebron' en 'Nieuwe Dorpen' zeker dat de ideeën de opmaat vormen tot ingrijpende vernieuwingen. Knelpunten ontstaan pas wanneer toegewerkt wordt naar realisatie.

Het blijkt dan moeilijk te zijn het systeeminnovatieve karakter van ideeën vast te houden – het eerste knelpunt. Grin: "Als je probeert om bestaande spelregels te veranderen, dan gaan de spelers reageren. Daaraan tegenwicht bieden is zo lastig dat je ertoe verleid wordt je op te stellen als een pragmaticus, die binnen een project zo ver mogelijk probeert te komen. Het risico van die pragmatische opstelling is dat je het systeeminnovatieve karakter verliest. Daar komen de projectleiders in wisselende mate uit. Dat is hun worsteling."

Het tweede knelpunt betreft de overdracht. Dat knelpunt bestaat uit drie delen: de overdracht zelf is complex, het goede moment is lastig te bepalen en door het eigenaarschap plus de credits voor InnovatieNetwerk valt er aan overname van de uitgewerkte ideeën door anderen partijen weinig eer te behalen.

InnovatieNetwerk beoogt systeeminnovaties aan te jagen: her en der op het terrein van voeding, landbouw, tuinbouw en groene ruimte een dynamiek ontwikkelen die uiteindelijk – op lange termijn – een grensverleggende vernieuwing zal opleveren. De overdracht van de ingrijpende vernieuwende ideeën vindt niet plaats van het ene op het andere moment, maar duurt minstens een half jaar volgens onderzoekster Arienne van Staveren. "De energie, het enthousiasme, de affiniteit, de betrokkenheid, de kennis

en de vaardigheden die een projectleider gedurende een project opbouwt, is na 'de overdracht' niet een, twee, drie aanwezig.

Daar moeten de nieuwe projectorganisatie plus de nieuwe directeur of projectleider of partij die het voortouw neemt, de tijd voor krijgen. Je moet je daarom voor eventuele overdracht afvragen of een project zodanig is aangejaagd dat zo'n periode van stilte, van wanorde, van onduidelijkheden een vervolg niet smooft."

"Voordat je daar 'ja' op kunt antwoorden, voordat je het moment van de overdracht bepaalt, moet je onder meer inschatten hoe de geldstromen lopen, of en hoe de media gaan reageren, wat voor politieke krachten er zijn, welke beleidsplannen er op stapel staan, of er raakvlakken zijn met projecten van andere organisaties en instellingen, of relevante wet- en regelgeving misschien aangepast gaat worden. Bij 'Kas als Energiebron' hebben bijvoorbeeld drie ministeries geld toegezegd om het proefproject uit te voeren. Maar tussen die toezegging en geld in handen hebben, zitten veel wetten in de weg. Europese subsidieregelingen bijvoorbeeld. Er moet eerst een kanaal gegraven worden om het geld van A naar B te kunnen laten stromen."

"Daar komt bij dat degenen die overdragen, willen dat een project verder gaat zoals het hen voor ogen staat. Maar niemand werkt hetzelfde. Voor 'de overdracht' moet het project zodanig zijn aangejaagd dat het ook allerlei aanpassingen kan hebben zonder dat het wezenlijk verandert. De oorspronkelijke uitgangspunten en het basisidee moeten hetzelfde blijven, maar de aanpak moet anders mogen zijn dan die van de oorspronkelijke projectleider."

Maar wanneer weet je of je idee zo is uitgewerkt dat het bestand is tegen stilte, wanorde, onduidelijkheid, praktische problemen en aanpassingen waarmee overdracht gepaard gaat? Of het vliegwiel zo beweegt dat er op de beoogde manier een veelomvattende vernieuwing tot stand zal komen? Al die inschattingen en overwegingen maken het lastig te bepalen wanneer een systeeminnovatief idee overgedragen kan worden.

Naast de complexiteit van de overdracht op zich en de moeilijkheid om het moment van overdracht te bepalen, noemt John Grin het streven naar naamsbekendheid als belemmering voor de overdracht. “InnovatieNetwerk wil zich identificeren, duidelijk maken wat ze doen, naamsbekendheid verkrijgen. Als je ergens jaren hard aan werkt, wil je ook waardering: *credits* krijgen voor de positieve resultaten en aangemerkt worden als eigenaar van die dynamische ideeën. Maar wanneer anderen – na het aanjagen – het voortouw moeten nemen en er geld in moeten stoppen, moeten ook die opgeëiste *credits* en dat eigenaarschap overgedragen worden. Het streven naar naamsbekendheid via *credits* voor de ideeën kan een belemmering vormen voor de overdracht. Te vroege of te eigenwijze publiciteit kan bovendien een project van de deelnemers ‘afnemen’ of vervreemden of zelfs tegenwind veroorzaken.”

“Het is trouwens de vraag of InnovatieNetwerk het in de ogen van het Ministerie van LNV niet goed doet als uit een enquête zou blijken dat slechts een kwart van de ondervraagden weet waar InnovatieNetwerk voor staat. In ieder geval zou het zo moeten zijn dat InnovatieNetwerk – dat als missie

heeft meegekregen: het aanjagen van systeeminnovaties – wordt afgerekend op hetgeen zij aantoonbaar in beweging hebben gezet. Niet op het aantal keren dat zij de krant of televisie halen.”

Het derde knelpunt waar Grin nu al op kan wijzen heeft te maken met het interactieve karakter van de projecten waarmee ingrijpende vernieuwingen in gang gezet worden. “Je wil en moet samenwerken met allerlei organisaties, kenniswerkers, overheden en het bedrijfsleven als je systeeminnovaties wil aanjagen.”

“Maar een zogenoemde Poolse landdag werkt evenmin. Op zo’n landdag konden alle boeren en buitenlui op een berg gaan staan en dan werd er vergaderd over hoe het verder moest in het land. Zoiets loopt vast, zeker als je creatief wilt zijn, moet je bijeenkomsten niet zo vormgeven.”

“Het Nederlandse poldermodel stimuleert vernieuwingen ook niet. Dat model fungeert bij de gratie van grijze compromissen langs vaste patronen. Als alle partijen zich aan onderlinge afspraken moeten houden, valt er weinig te vernieuwen. Per projectfase personen selecteren die op een uitgekiende manier gaan samenwerken, kan een oplossing bieden. Die personen zouden idealiter gekozen moeten kunnen worden uit een netwerk, zoals dat van InnovatieNetwerk. In onderlinge interactie zouden ze dan tot concrete overeenstemming moeten komen, gericht op gezamenlijk handelen.”

4.3

Vragen over de aanpak – antwoorden als adviezen

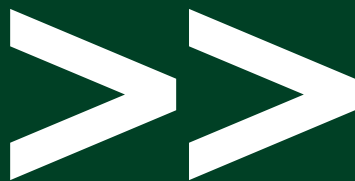
Uit de ervaringen van InnovatieNetwerk en de eerste bevindingen van de onderzoekers zijn negen vragen gedestilleerd over de aanpak van projecten die tot doel hebben systeeminnovaties aan te jagen. Het zijn vragen waarop InnovatieNetwerk zelf het antwoord nog niet scherp heeft geformuleerd. En de indruk bestaat dat andere organisaties die werken aan grensverleggende vernieuwingen voor duurzame ontwikkeling ook met deze vragen bezig zijn. Deze vragen betreffen:

- 1 Kennis en vaardigheden van de aanjagende organisatie en medewerkers
- 2 Wisselwerking tussen theorie (concept op papier) en praktijk (concept in praktijk)
- 3 Betrokkenheid van diverse medespelers: werken in netwerken of consortia?
- 4 Discipline overstijgend werken?
- 5 Van grensverleggend idee naar systeeminnovatie?
- 6 Publiciteit rond concepten?
- 7 Het moment waarop een intermediaire organisatie een concept kan loslaten?
- 8 Profilering na de overdracht van een concept?
- 9 Rolopvatting van vernieuwingsaanjagers – inspirator of regisseur?

InnovatieNetwerk stelt deze vragen op een leerconferentie centraal. Aan de hand van diverse ervaringen kan het begin van antwoorden gevonden worden. Antwoorden als advies over de aanpak en werkwijze. Antwoorden die niet alleen voor InnovatieNetwerk van belang zijn maar voor alle deelnemers aan de conferentie.

En nu...

Vragen en antwoorden



1.

Welke kennis is essentieel voor een aanjagende organisatie?

Om goed te kunnen aansturen op systeeminnovatie zouden projectleiders eigenlijk alwetend moeten zijn en verschillende soorten kennis moeten kunnen combineren. Kennis over innovatieprocessen en het repertoire aan aanpakken moet gekoppeld worden aan kennis over ondernemerschap, over de institutionele context, over de heersende cultuur in de samenleving en aan inhoudelijke kennis van de sector en het veld. In hoeverre is dit mogelijk? Welke kennis is essentieel?

2.

Hoe is een directe koppeling tussen ‘conceptontwikkeling op papier’ (theorie lijn) en de mogelijke realisatie in de praktijk (praktijk lijn) te realiseren?

In de aanpak bij Nieuwe Dorpen lopen een activiteitenlijn gericht op het ontwikkelen van een concept (onderzoek en ontwerp) en een activiteitenlijn gericht op realisatie in de praktijk (proefproject in Dantumadeel) parallel. Achterliggend idee is dat alleen werken met theoretisch getinte concepten op papier niet leidt tot systeeminnovaties. En werken vanuit alleen de praktijk brengt wel vernieuwingen tot stand, maar hoogstwaarschijnlijk geen systeeminnovaties. Een directe koppeling vinden de projectleiders dus nodig. Hoe doe je dat? Kan dat wel parallel? Zo ja, hoe dan?

3.

Is het nodig om bij het aanjagen van systeem-innovaties altijd zoveel mogelijk elementen en partijen van meet af aan te betrekken?

Bij het concept 'Kas als Energiebron' wisten de projectleiders dat ze met een idee bezig waren, dat grote consequenties op systeemniveau zou hebben. Ze wilden echter eerst laten zien dat de vereiste technologie gerealiseerd kon worden en dat deze ook zou werken. Dit betekende dat ze in de fase van conceptontwikkeling met een beperkt aantal experts op het gebied van de technologie, en met visie en durf, in zee gingen. Hun idee was verder dat de innovatie efficiënt verbreed kon worden zodra duidelijk was dat het concept technologisch gezien echt zou kunnen werken. Dan pas komen ook andere spelers in beeld die betrokken moeten worden.

Van meet af aan inzetten op de breedte maakt het volgens de betrokken projectleider ondoenlijk om vooruit te komen. Is dat waar, of zijn er wel degelijk manieren van interactief werken in een brede groep waarbij wél vooruitgang wordt geboekt, die wél tot creativiteit leiden? En valt er met geleidelijke verbreding te komen tot systeeminnovaties?

4.

Waarom is interdisciplinair werken zo belangrijk bij het aanjagen van systeeminnovaties? Wat zijn uw ervaringen hiermee?

Het discipline overstijgend werken, zelfs het transdisciplinair werken, wordt bij het aanjagen van systeeminnovaties altijd als een belangrijke factor gezien. Wat zijn uw ervaringen hiermee? Komt het voldoende tot stand? Leidt deze vorm van werken tot relevante resultaten?

5.

Hoe kom je van een grensverleggend idee naar een innovatie op systeemniveau?

Voor de realisatie van grensverleggende ideeën is meer nodig dan een goed werkende technologie of een technisch systeem. Ook verandering van bestaande organisaties of de relaties daartussen en verandering van bestaande regels – formeel of in informeel – zijn veelal nodig om van idee naar praktijk te komen.

Uit de ervaringen van InnovatieNetwerk is nog niet goed aan te geven hoe het kleine tandwiel (het grensverleggende idee/concept) een groter tandwiel (veranderingen in bestaande systemen/instituties) aandrijft. Kortom, hoe zorg je ervoor dat andere partijen zodanig in beweging komen dat zij zich in ieder geval openstellen voor veranderingen die nodig zijn om een grensverleggend idee een kans in de praktijk te geven?

6.

Is ‘spraakmakendheid’ van een concept een voorwaarde voor realisatie?

‘Spraakmakende’ ideeën worden sneller bekend en dat vergemakkelijkt de erkenning van het vraagstuk, de aanzet tot systematisch onderzoek en de samenwerking met partijen uit het bedrijfsleven, overheid en maatschappelijke organisaties. Aan de andere kant kunnen openheid en media-aandacht de verdere ontwikkeling van een ‘spraakmakend’ concept ook belemmeren door grote maatschappelijke of politieke weerstand. Zorgt de bekendheid van ‘spraakmakende’ ideeën ervoor dat anderen gemakkelijker op de gewenste manier met die ideeën aan de haal gaan?

7.

Wanneer kun je als intermediaire/ initiatiefnemende organisatie een grensverleggend concept loslaten? Wanneer ben je klaar?

Een intermediaire organisatie als InnovatieNetwerk mag afgerekend worden op het ontwikkelen van grensverleggende concepten en het laten realiseren door anderen. Een effectieve overdracht van het concept is dus nodig, maar niet eenvoudig.

Bij het project 'Kas als Energiebron' leken een aantal vooraanstaande partijen bereid het concept over te nemen. In de praktijk nam uiteindelijk geen van deze partijen het initiatief om het concept te realiseren. InnovatieNetwerk/SIGN heeft toen het initiatief weer naar zich toegetrokken. De vraag is dus: wanneer is sprake van een effectieve overdracht en hoe zorg je daar als intermediaire organisatie voor?

8.

Als een concept is overgedragen, wie kan zich dan nog met zo'n concept profileren: de intermediaire organisatie, de partijen die het concept hebben overgenomen of beiden?

Bij het concept 'Agroparken' wordt het eigenaarschap van het idee overgedragen. Overdracht van het eigenaarschap houdt echter in dat InnovatieNetwerk zich met deze praktijkinitiatieven nauwelijks meer kan profileren. Voor effectieve overdracht lijkt het immers nodig dat de overnemers met het idee kunnen 'scoren' bijvoorbeeld via de media.

Hoe kunnen intermediaire organisaties toch aan hun profilering werken zonder het gras weg te maaien voor de voeten van degenen die de concepten misschien gaan realiseren?

9.

Moet je, als aanjager van systeeminnovaties, anderen inspireren of regisseren?

Opdrachtnemers, maar soms ook andere deelnemers aan projecten, denken en werken niet altijd binnen het grotere perspectief dat projectleiders voor ogen houden. Louter inspiratie leidt dan veelal niet tot realisatie. Dit betekent dat je als aanjager van systeeminnovaties dit grotere perspectief voortdurend moet bewaken: in de projecten die je uitzet (als opdrachtgever) en de initiatieven van anderen die je (voor een deel) omarmt. Dit bewaken kan echter op andere partijen overkomen als regisseren, iets waardoor zij zich niet geroepen voelen het voortouw te nemen. Wat is je rol als aanjager van systeeminnovaties?

Uitgave

InnovatieNetwerk
Groene Ruimte en Agrocluster
Bezuidenhoutseweg 73
Postbus 20401
2500 EK Den Haag
070 378 5653
secretariaat@innonet.agro.nl
www.agro.nl/innovatienetwerk

Tekst

Henk Steenhuis

Projectleider

Gertjan Fonk

Ontwerp

Dietwee ontwerp en communicatie, Utrecht
www.dietwee.nl

Druk

Drukkerij Mart.Spruijt bv, Amsterdam

ISBN: 90-5059-229-5

Overname van tekstdelen is toegestaan,
mits met bronvermelding.
Rapportnr. 04.2.082, Den Haag,
oktober 2004



Werk einder