

Hoe praktijkinitiatieven bijdragen aan duurzame innovaties

Bij ondernemers zit veel innovatiekracht. Hoe is die kracht aan te wenden voor daadwerkelijke verduurzaming, of anders gezegd: hoe kunnen praktijkinitiatieven bijdragen aan systeeminnovatie? Innovatienetwerk Waardewerken voor de multifunctionele landbouw demonstreert hoe dit kan.

De landbouwsector innoveert in een viertal richtingen: specialisatie, verbinding met de eigen regio, nieuwe verbindingen in de voedselketen en/of herallocaties van *resources* (Oostindië et al., 2006). Vele boereninitiatieven zijn daarbij een bron van verandering en inspiratie. De veranderingen waaraan zij werken beperken zich niet alleen tot technische vernieuwingen op het primaire bedrijf, ook gaan ze op een andere manier relaties aan met hun omgeving, bijvoorbeeld met toeleveranciers en verwerkers, overheden en burgers. Succesvolle initiatieven en pioniers zijn niet alleen een voorbeeld en inspiratiebron voor collega's en andere initiatieven maar ook voor grotere partijen in de markt. Denk hierbij aan weidemelk waar pioniers mee zijn begonnen en wat de grote zuivelcoöperaties hebben overgenomen. Hetzelfde geldt voor zorglandbouw, waar grote zorginstellingen het concept van de pioniers overnemen.

>> Van niche naar volwaardige sector

In de multifunctionele landbouw komen alle vier de innovatierichtingen voor, maar de focus ligt meestal op nieuwe verbindingen met de eigen regio en de voedselketen. De nieuwe landbouwrichting begon als niche met veel pioniers, maar intussen

is ze bezig een volwaardige professionele sector te worden. Omdat het de verwachting is dat de sector veel waardevolle maatschappelijke bijdragen gaat leveren, ondersteunde het ministerie van LNV onder andere de professionalisering via het onderzoeksprogramma Systeeminnovatie Multifunctionele Bedrijfssystemen, uitgevoerd door Wageningen UR. Onderzoekers benaderden in 2004 een twintigtal innovatieve multifunctionele ondernemers om samen een innovatienetwerk te vormen. Tijdens de eerste bijeenkomst bleek al snel dat zij veel gemeenschappelijk hebben en dat zij samen verder wilden. Het innovatienetwerk Waardewerken was geboren (kader Innovatienetwerk Waardewerken).

>> Gezamenlijke visie en doorbraakagenda

Een van de eerste stappen van Waardewerken was het opstellen van een gezamenlijke visie (zie www.waardewerken.nl). Kort en bondig legden de ondernemers hierin vast: de basis en het bestaansrecht van waaruit Waardewerken wil werken, de producten die multifunctionele landbouw de maatschappij kan bieden en de aanpak en strategie die Waardewerken wil hanteren.

Aan de hand van de visie concretiseerden de ondernemers de

Innovatienetwerk Waardewerken bundelt pionierende multifunctionele ondernemers

Vanuit een inventarisatie onder innoverende bedrijven in de multifunctionele landbouw ontstond in 2004 het innovatienetwerk Waardewerken met achttien deelnemers. De groep heeft een brede samenstelling wat betreft type bedrijven en activiteiten. Naast primaire productie zijn de bedrijven actief in één of meerdere multifunctionele activiteiten: educatie, recreatie, huisverkoop, zorg, natuur en landschapsbeheer, waterberging, energieproductie et cetera. De eerste workshop draaide om de centrale vraag waarom deze bedrijven zouden willen samenwerken, wat hun verbindt. Het antwoord was duidelijk: de zoektocht naar erkenning, waardering en inspiratie en de wens om tot een gezamenlijke visie op multifunctionaliteit te komen. De groep komt sinds de oprichting jaarlijks een aantal malen per jaar bijeen en is in belangrijke mate zelfsturend. De ondernemers bepalen voor een groot deel de vorm en inhoud van het project en de activiteiten. De rol van de onderzoekers is vooral faciliteren, analyseren en reflecteren. Samen met de groep, bilateraal en in wisselende coalities, werken zij aan vraagstukken die de groep agendeert.



Rondleiding met de boerenkar op boerderij 't Geertje.

vraag wat er moet gebeuren om de niche door te ontwikkelen tot een volwaardige sector. In workshops met vertegenwoordigers uit de zorg, educatie, recreatie en natuurbeheer is op basis van die vraag een doorbraakagenda opgesteld met drie hoofdthema's:

- professionalisering (kwaliteit en ketenontwikkeling, gebiedsgericht vraag en aanbod afstemmen);
- bespreekbaar maken van barrières (met name lokale regelgeving);
- een betere communicatie en marketing naar de samenleving (onbekendheid wegnemen, positioneren, meerwaarde zichtbaar maken).

>> Vergroten van strategische ruimte

Vooral institutionele belemmeringen bleken de groei naar een volwaardige multifunctionele sector te hinderen. Niet alleen is de wet- en regelgeving afgestemd op monofuncties van agrarische bedrijven, ook ketenontwikkeling en samenwerking met bestaande instituties gaat moeizaam. Waardewerken heeft daarom projecten geïnitieerd die bijdragen aan het vergroten van de strategische ruimte, ofwel het vergroten van de kansen en mogelijkheden voor ondernemers voor bedrijfsontwikkeling. De resultaten van de projecten zijn ontsloten in handzame publicaties zoals "Ruimte in Regels" (Anonymus, 2006) en "Top 10 belemmeringen in wet- en regelgeving" (Klieverik en Migchels, 2006), die naast belemmeringen ook slimme manieren aanreikt om deze te tackelen. Ook heeft Waardewerken bijgedragen aan de oprichting van de Taskforce Multifunctionele Landbouw, die op zijn beurt veelvuldig gebruik maakt van de kennis en ervaring van de pionierende multifunctio-

nele ondernemers, de Waardewerkers. Tenslotte probeert Waardewerken ook via rechtstreeks contact met bestuurders en hogere ambtenaren de beleidsagenda te beïnvloeden. Een voorbeeld is de oproep om een landelijke LNV-subsidieregeling in te zetten voor ondersteuning van innovatieve multifunctionele initiatieven.

>> Bijdrage praktijkinitiatief

Wat is de betekenis van een praktijkinitiatief als Waardewerken voor duurzame ontwikkeling? Daarvoor kijken we naar een aantal aspecten. Het initiatief moet op zijn minst een duidelijke stap zetten in verduurzaming of de potentie daartoe hebben. Ook moet het een leeromgeving bieden voor anderen om te leren over duurzame landbouw en de barrières en kansen voor duurzame ontwikkeling. Bovendien is de betekenis van een initiatief groter naarmate er meer verbindingen gelegd worden met andere op verduurzaming gerichte initiatieven, zodat een lerend netwerk kan ontstaan. Samenhang tussen de initiatieven kan ontstaan door het opstellen van gezamenlijke sectorale innovatieagenda's, integrale toekomstbeelden en programma's van eisen voor dier, milieu, boer en consument.

>> Evaluatieraamwerk voor praktijkinitiatieven

Naarmate de antwoorden op de vraag naar de betekenis van een praktijkinitiatief positiever zijn, heeft zo'n initiatief meer betekenis voor duurzame ontwikkeling. Of initiatieven ook op de langere termijn bijdragen aan de noodzakelijke systeeminnovaties, hangt sterk af van de kwaliteit (robuustheid en duurzaamheid) van de nagestreefde toekomstbeelden en de mate waarin de belangrijkste



Helpen met koeien voeren op Stadsboerderij Almere.

stakeholders deze beelden delen en dragen. Vervolgens is van belang of betrokkenen vanuit een goede systeemanalyse en een bijbehorende doorbraakagenda werken aan het opheffen van de belangrijkste belemmeringen, ongeacht hun aard. Daarvoor zijn wisselende coalities van betrokkenen nodig. Dat werk dient goed ingebed en verbonden te zijn met andere initiatieven. Verder moeten de gecreëerde kansen (vergroete strategische ruimte) en zoekrichtingen laagdrempelig zijn en beschikbaar komen voor de grotere groep volgers.

Een aantal criteria die begeleiders als checklist en richtsnoer kunnen gebruiken om de kans dat een initiatief bijdraagt aan systeeminnovatie zo groot mogelijk te maken, hebben we uitgewerkt in een evaluatieraamwerk voor praktijkinitiatieven (zie kader).

>> Waarde van waardewerken

In welke mate scoort Waardewerken op dit evaluatieraamwerk? Waardewerken was een van de eerste netwerken van innovatoren, die Wageningen UR bewust heeft opgezocht en bijeengebracht om een impuls te geven aan verduurzaming.

Het netwerk heeft niet expliciet gebruik gemaakt van integrale toekomstbeelden zoals het innovatieproject Nutriënten waterproof (zie p. 34) of concrete programma's van eisen voor dier, milieu, boer en/of consument zoals in het project Houden van Hennen (zie p. 10). Wel hebben de deelnemers een doorbraakagenda opgesteld. Ze hebben Waardewerken benut om met elkaar en van elkaar te leren, en over barrières heen te kijken. Bovendien is er vanuit Waardewerken hard gewerkt aan verbinding met andere

Evaluatieraamwerk voor praktijkinitiatieven

Praktijkinitiatieven zijn te evalueren op hun (potentiële) bijdrage aan systeeminnovatie op basis van zes criteria. Het initiatief:

- 1 heeft een breed mobiliserend toekomstbeeld/ontwerp of sluit aan bij een of meerdere bestaande toekomstbeelden/ontwerpen (bijvoorbeeld Kracht van Koeien, Energie leverende kas, Natuurmelkerij, Cowfortable, Agromere, etc);
- 2 sluit aan bij innovatieagenda's van sectoren (Courage, Kiemkracht, Waardewerken) of andere platforms (Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij);
- 3 draagt bij aan een institutionele verandering (ketenaansturing, eigendomsverhouding, aanpassing wet- en regelgeving) en biedt daardoor strategische ruimte voor betrokkenen om op een andere manier (samen) te werken;
- 4 is te koppelen aan andere initiatieven, waardoor deze initiatieven elkaar kunnen versterken. Systeeminnovatie blijkt achteraf namelijk vaak een onverwachte mix van meerdere deeloplossingen;
- 5 haakt aan bij bestaande organisaties of platforms van vernieuwers en creëert hierdoor kansen voor verdere vernieuwing en inspiratie van volgers;
- 6 heeft een duidelijk verdienmodel, waardoor het initiatief zich in de toekomst zonder subsidie kan doorontwikkelen.

initiatieven, door ook in andere projecten te participeren, zoals PlattelandImpuls, een leeromgeving voor 450 multifunctionele ondernemers. Aldus is ook kennis en ervaring met anderen gedeeld. Een product dat vanuit Waardewerken is ontwikkeld om de kansen van multifunctionele landbouw te laten zien is het Groot Agrarisch Kansenspel. Inmiddels is dat gespeeld met meer dan twintig afdelingen van het Nederlands Agrarisch Jongeren Kontakt (NAJK). Aan de hand van de doorbraakagenda en de daaraan gekoppelde projecten werkt Waardewerken aan het creëren van samenhang tussen verschillende initiatieven.

De conclusie is dat Waardewerken aan veel punten van het evaluatieraamwerk voldoet en daarmee bijdraagt aan systeem-innovatie. Het expliciet maken van toekomstbeelden en programma's van eisen zijn twee duidelijke verbeterpunten.

>> Koppeling topdown en bottom-up

Het overheidsbeleid volgt voor de landbouw twee sporen. Op korte termijn moet de landbouw de duurzaamheid op verschillende onderdelen verbeteren. Tegelijkertijd moeten om echt duurzamere landbouwsystemen te krijgen meer radicale vernieuwingen komen voor de langere termijn. Voor het eerste spoor kan worden aangesloten bij bottom-up ontwikkelingen vanuit de praktijk, voor het tweede spoor worden meer topdown systeeminnovatieprogramma's en projecten opgezet. Deze topdown en bottom-up processen zijn nu nog deels van elkaar gescheiden. Vanuit het oogpunt van het willen bevorderen van systeeminnovatie is dit inefficiënt, omdat praktijkinitiatieven (bottom-up) juist daaraan kunnen (en zullen!) bijdragen. Dat geldt echter niet voor alle praktijkinitiatieven: sommige zullen het bestaande systeem eerder versterken dan dat wezenlijk veranderen.

Het hier gepresenteerde evaluatieraamwerk voor praktijkinitiatieven maakt het mogelijk initiatieven te beoordelen op hun potentieel om bij te dragen aan systeeminnovaties. Hierdoor is op een veel effectievere wijze gebruik te maken van het innovatief vermogen van de agrosector ten behoeve van het bereiken van een integraal duurzame landbouw.

Boelie Elzen, Sierk Spoelstra en Gerard Migchels



Multifunctionele bedrijfsactiviteiten.



Maarten Fischer

Taskforce Multifunctionele landbouw

‘Waardewerkers blijven inspireren’

De multifunctionele ondernemers van Waardewerken lopen altijd voorop met hun ideeën en initiatieven. Daarmee banen ze de paden en zijn een bron van inspiratie voor velen, constateert Maarten Fischer van de Taskforce Multifunctionele landbouw.

Het innovatienetwerk Waardewerken laat keer op keer zien wat multifunctionele landbouw is en hoe groot de potentie voor de maatschappij is. Door hun pioniersrol leggen ze ook vaak knelpunten bloot die om een oplossing vragen. Mede dankzij hun inspanningen heeft de overheid besloten de Taskforce Multifunctionele landbouw op te richten. Maarten Fischer, programmaleider van de taskforce, beaamt dat volmondig. ‘Het netwerk is een bundeling van innovatoren. Zij zijn echt waardegedreven, zoeken steeds nieuwe verbindingen en combinaties en dragen in allerlei sectoren bij aan totale systeeminnovaties, bijvoorbeeld in de zorg. Ze hebben een innerlijke drive, die niet puur economisch is. Ze zouden het wellicht nog doen als ze er bijna niets aan verdienen. Met hun innerlijke drive hebben de Waardewerkers paden gebaan en precedenten geschapen. In hun buik hebben ze een gevoel

dat ze iets moeten doen, en dat doen ze dan ook.’

Zelfs de visie van de taskforce komt overeen met die van de Waardewerkers: multifunctionele landbouw is een volwaardig onderdeel van de agrarische bedrijfsvoering die maatschappelijk heel veel kan betekenen. Maarten Fischer: ‘In het verleden zijn veel ondernemers vanuit een hobbymatige insteek met multifunctionele landbouw gestart. Daar is niks mis mee, maar als taskforce zetten wij ons in voor ondernemers die de multifunctionele tak als serieuze economische propositie zien binnen het agrarische bedrijf. De nieuwe tak moet stabiel zijn en ook geschikt voor overname.’

>> Concepten uitontwikkelen

Waar de Waardewerkers vaak minder prioriteit aan geven, is het uitontwikkelen van concepten, constateert Fischer. ‘Je ziet dat de early adopters, die het stokje overnemen van de innovatoren, goed kijken naar wat de Waardewerkers doen, maar dan alle franje eraf halen. Hun insteek is vaak sterker economisch van aard en dat pakt dan ook vaak goed uit. De *early majority*, die weer daarna komt, stapt vaak liever in een afgebakend concept,

bijvoorbeeld een franchise-formule. Je ziet echter dat dergelijke franchiseformules vrijwel nooit vanuit de Waardewerkers komen. Zij zijn alweer met de volgende innovatieslag bezig.’

Zo heeft Waardewerken dé aanzet gegeven tot de professionalisering en opschaling van de multifunctionele landbouw. ‘Zij dienen als voorbeeld doordat zij eigenheid uitstralen en laten zien dat je met maatschappelijk ondernemerschap een economische basis onder je bedrijf kunt leggen.’

>> Waarde blijft

Ook al is die eerste slag gemaakt, de Waardewerkers blijven van waarde. ‘Ze blijven wel de hoeders van de ziel van de multifunctionele landbouw en een belangrijke kraamkamer van innovatie. Ze blijven doorgaan, iedereen wordt door ze geïnspireerd. Ja, ik ook. Elke keer als je ze spreekt neem je weer iets mee. Ze doen door hun gedrevenheid soms ook dingen die anderen niet zomaar kunnen herhalen. De Waardewerkers dienen dan als breekijzer om meer generieke oplossingen te verzinnen.’