

Reflexieve Proces-Monitoring steun in de rug maïscasus

Vinger aan de pols bij innovatieprojecten

Marlèn Arkesteijn¹ en Harm Brinks²

¹ Communicatie en innovatie-studies van Wageningen University

² DLV-Plant

Het probleem is duidelijk, daar zijn alle stakeholders het in grote lijnen over eens. Waarom is het in sommige projecten dan zo moeilijk om de stakeholders in beweging te krijgen en te houden? Telen met toekomst past Reflexieve Proces-Monitoring (RPM) toe om de kans op écht duurzame verandering te verhogen en ambities hoog te houden. De eerste ervaringen in een deelproject gericht op herbicidenemissies in de maïsteelt zijn veelbelovend.

RPM is een methode die de vinger aan de pols houdt bij projecten die een bijdrage willen leveren aan systeeminnovaties. Tijdens het project houdt een monitor, vaak een relatieve buitenstaander, de voortgang in de gaten en zo ontstaat inzicht in hoe het project kan worden verbeterd. Doel is leerprocessen binnen een project te bevorderen en zo de kans te verhogen dat het project een bijdrage levert aan systeeminnovatie. De methode is nog in ontwikkeling. Het RPM werk in de maïscasus van Telen met toekomst is een van de vier pilots uit een groter project dat gericht is op het ontwikkelen van RPM als instrument voor het begeleiden van projecten die gericht zijn op systeeminnovatie.

In de maïscasus van Telen met toekomst, gericht op het terugdringen van herbicidenemissies in de maïsteelt, reflecteerden de projectstaf en de monitor op twee groepen indicatoren. De eerste groep - de procesindicatoren - zegt iets over de samenstelling en interacties van het netwerk van stakeholders dat bij de innovatie betrokken is. Procesindicatoren geven antwoord op vragen als 'zijn alle groepen stakeholders vertegenwoordigd?' en 'bestaat er voldoende vertrouwen in elkaar om vrijuit te spreken?'. De andere groep zijn indicatoren gericht op de kwaliteit van het leren binnen het netwerk.

Door het innovatieproces met regelmaat te monitoren en hierop te reflecteren kan de projectstaf vaststellen of veranderingen 'systeemam-

bitie', en dus een blijvend effect, hebben. Eventuele belemmeringen kunnen vervolgens worden weggenomen. Na iedere stap in het project volgt een nieuwe monitoring- en reflectieronde.

Betrokken deelnemers

Het is belangrijk dat stakeholders – in dit project akkerbouwers en veehouders, loonwerkers, het waterschap, adviseurs, producenten van en handelaren in bestrijdingsmiddelen - zich betrokken voelen bij het project en haar doelstelling. Dat er enkele *first movers* zijn, stakeholders die bereid zijn te pionieren in het belang van het project, is daarbij cruciaal.

Sommige stakeholders in het maïsproject zitten aanvankelijk vast in hun eigen rol, zo leert RPM. Loonwerkers en veehouders bijvoorbeeld, hebben geen direct belang bij de extra maatregelen die ze kunnen toepassen om emissies terug te dringen. Er staat geen beloning tegenover en de opbrengst zal er ook niet door verbeteren. Wél vinden alle partijen schoon water belangrijk, waarbij het maximaal toelaatbaar risico (MTR) niet wordt overschreden.

RPM helpt een dergelijke belemmering bloot te leggen en kan richting geven aan het denken over oplossingen en het plegen van gerichte interventies die het proces versnellen. Een voorbeeld hiervan is het bezoek van een groep rijksambtenaren aan het netwerk. Juist door relatieve buitenstaanders uit te nodigen, worden de stakeholders uitgedaagd in hun denken. Met name door een uitspraak van een ambtenaar, "Jullie kunnen wettelijke maatregelen voorkomen als jullie met een goed verhaal komen, maar dat zie ik hier niet", werd in deze casus plots de urgentie om het probleem echt aan te pakken een stuk groter. Het stimuleerde de stakeholders tot creatief denken. Vanaf dat moment kwam er

meer vaart in het proces. Stakeholders die samenwerken in een innovatieproject krijgen tijdens het proces de gelegenheid om in elkaars keuken te kijken en spreken elkaar aan op de verantwoordelijkheid een bijdrage te leveren aan de oplossing. LTO om haar achterban (ondernemers) te motiveren de problematiek serieus te nemen, Cumela om de aangesloten loonwerkers tot ander gedrag te bewegen, en de producenten van de middelen om naast technische informatie ook mogelijkheden tot beperking van emissie op te nemen in de communicatie naar tussenhandel en gebruikers. Het Waterschap ziet de inzet van loonwerkers en boeren om emissie terug te dringen en krijgt begrip voor de praktische problemen waar ze tegenaan lopen. Omgekeerd krijgen boeren meer begrip voor het Waterschap, dat metingen verricht en een inspectiedienst inzet om de kwaliteit van het grond- en oppervlaktewater te waarborgen.

Succes moet je vieren

RPM is gericht op projecten die willen bijdragen aan systeeminnovaties en een blijvend resultaat moeten bewerkstelligen. Tussentijdse successen zijn dan een belangrijke stimulans voor de stakeholders om door te gaan. Goede reden dus om daar bij stil te staan en successen te vieren. Zo lijken de resultaten van het tweede jaar uit te wijzen dat de vooruitgang ten opzichte van het jaar ervoor aanzienlijk is. Het aantal MTR-overschrijdingen is meer dan gehalveerd en het

algehele niveau van verontreinigingen is flink gedaald. 2009 was echter een jaar met weinig neerslag in het spuitseizoen; dat heeft hierin ook meegespeeld. Desondanks geeft het resultaat veel energie aan de betrokkenen om nog een jaar door te gaan en de resultaten breed bekend te maken en breed toegepast te krijgen.

De juiste randvoorwaarden

RPM geeft inzicht in de veranderingen die nodig zijn om tot een duurzaam resultaat te komen. Voor echte verandering is het niet voldoende om alleen de houding van de stakeholders te veranderen, maar ook hun huidige praktijken en instituties die verandering lijken tegen te houden. (Institutie is de term voor het geheel van geschreven en ongeschreven regels, normen en opvattingen die een organisatie of een samenhangende groep van organisaties kenmerken.) Transparantie en onderling vertrouwen blijken belangrijke randvoorwaarden. De wrijvingen die tijdens de maïscasus af en toe zichtbaar waren, veroorzaakt door externe prikkels en het onderling aanspreken van de projectpartners, zijn onlosmakelijk verbonden met het proces dat je met elkaar doormaakt. Ze zijn wellicht zelfs belangrijk om verder te komen in het proces dat vraagt om 'nieuw' gedrag van elke partner in het proces. Dit inzicht heeft in dit project geholpen de juiste randvoorwaarden te scheppen voor het innovatieproces en bij het vormgeven van de projectactiviteiten.

ARTIKEL

Composthoop weet raad met besmette gewasresten

Oplossing aardbeienteelt goedkoop en duurzaam

Jacques Rovers

Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, onderdeel van Wageningen UR

Aardbeientelers die kampen met *Xanthomonas fragariae* in hun gewas, zijn duur uit. Afvoeren als afval brengt hoge kosten met zich mee. De aangetaste gewasresten onderwerpen is geen optie. Door *X. fragariae* getroffen aardbeiente-

lers uit Zundert vroegen in 2005 aan Telen met toekomst of composteren van gewasresten op het eigen bedrijf een oplossing zou kunnen zijn voor het doden van *X. fragariae*.