



GROEIEN NAAR EEN DUURZAME AGRO-SECTOR

DE RESULTATEN VAN ZES JAAR TRANSFORUM

A wide-angle landscape photograph showing a dirt road that curves from the bottom center towards the horizon. To the left of the road is a lush green field, and to the right is a field of tilled brown soil with visible furrows. The sky is a deep blue, filled with scattered white cumulus clouds.

GROEIEN NAAR EEN DUURZAME AGRO-SECTOR

DE RESULTATEN VAN ZES JAAR TRANSFORUM

GROEIEN NAAR EEN DUURZAME AGRO-SECTOR

DE RESULTATEN VAN ZES JAAR TRANSFORUM

COLOFON

TEKST

TransForum
Dialogos.nl

VORMGEVING

Creja, Leiderdorp

FOTOGRAFIE

Zie vermelding bij de diverse foto's

INFOGRAPHICS

Schwandt Infographics, Houten

DRUK

Drukkerij Groen, Hoofddorp

UITGAVE VAN TRANSFORUM

Postbus 80
2700 AB Zoetermeer
T 079 347 09 10
F 079 347 04 04
E info@transforum.nl
I www.transforum.nl

INHOUDSOPGAVE

UITNODIGING

04

HANDEN EN VOETEN HET RESULTAAT VAN DE PROJECTEN

07

METROPOLITANE LANDBOUW EEN DUURZAAM PERSPECTIEF VOOR DE AGRARISCHE SECTOR

23

VERDER NA TRANSFORUM DE OMSLAG NAAR EEN DUURZAME AGRARISCHE SECTOR

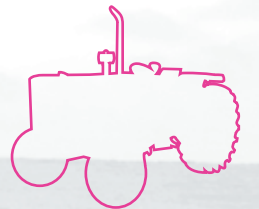
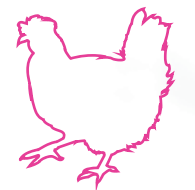
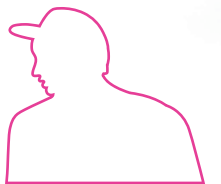
39

EPILOOG

50

INSPIRERENDE LITERATUUR

51



UITNODIGING

Na zes jaar houdt het innovatieprogramma TransForum op te bestaan. Er komt een einde aan een periode waarin we vol enthousiasme met kennis, netwerken, ervaring en geld meewerkten aan innovatieve experimenten op het gebied van duurzame landbouw. Een einde waarvan ik zeker weet dat het ook een begin zal zijn. Het begin van een brede transitie van de huidige landbouw naar een meer duurzame agrosector.

Bijna 100 projecten vormden zes jaar lang het hart van ons innovatieprogramma. In die projecten werkten onze medewerkers gepassioneerd samen met honderden anderen. Soms in de rol van aanjager, katalysator of initiator en soms ook in de rol van inspirator, verbinder of procesmonitor.

Zo kwamen we tot innovaties die bruikbaar zijn in de praktijk van alledag. Innovaties die laten zien dat economische winst heel goed hand in hand kan gaan met sociale en ecologische winst. Maar natuurlijk zijn er nog veel meer resultaten. Resultaten die intussen vastliggen in honderden publicaties, boeken en leergangen. En dat is niet onopgemerkt gebleven. De nationale en internationale belangstelling voor onze visie en aanpak groeit. En dus werken inmiddels over de hele wereld partijen samen in het 'Metropolitan Agriculture Innoversity Network'.

Een visie voor een duurzame sector ligt klaar. Net als tal van adviezen hoe je dat aanpakt en er handen en voeten aan geeft. We weten dus hoe we tot een duurzame sector kunnen komen. Nu is het zaak er met elkaar voor te zorgen dat het Nederlandse agrosysteem zijn sterke punten ook daadwerkelijk omzet in duurzame bedrijvigheid. Zodat de transitie die TransForum ondersteunde zich als een olievlek verder gaat uitbreiden. Want alleen dan is er straks in de volle breedte sprake van duurzame landbouw.

Ik nodig u van harte uit er in deze publicatie van alles over te lezen. Om er daarna vooral mee aan de slag te gaan.

augustus 2011
namens TransForum,

Dr. Henk C. van Latesteijn, Algemeen directeur





HANDEN EN VOETEN

HET RESULTAAT VAN DE PROJECTEN



Bijna 100 projecten vormen het hart van het innovatieprogramma TransForum. Projecten waarin we met elkaar werken en waarin we leren hoe innovatie leidt tot meer duurzame landbouw. Voor het welslagen van de projecten – praktijkprojecten, kennisprojecten en wetenschappelijke projecten – is het belangrijk verschillende rollen in te vullen. Er zijn aanjagers, katalysatoren en initiatoren nodig, maar ook inspiratoren, verbinders en procesmonitoren. Dat geldt ook voor de projecten die we in deze resultaten de revue laten passeren. Ze illustreren hoe de verschillende soorten projecten met elkaar bijdragen aan verduurzaming van de agrarische sector.

Innovatieve praktijkprojecten

In de innovatieve praktijkprojecten van het innovatieprogramma TransForum ligt de nadruk op de vertaling van inventieve ideeën naar nieuwe business. Naar nieuwe meer duurzame agrarische bedrijvigheid dus. We zoeken uit wat de duurzaamheidsprestaties van de projecten zijn en zoeken ook naar verbeterpunten en handvatten voor verdere ontwikkeling. Drie voorbeeldprojecten laten zien wat er met de verbindende strategieën duurzaam verbeteren, duurzaam verwaarden en duurzaam vernieuwen bereikt is.

[lees meer >](#)

10

Kennisprojecten

De kennisprojecten van het innovatieprogramma TransForum zijn gericht op het organiseren van leren, het stimuleren van reflectie en het ontwikkelen van algemene inzichten, instrumenten en methodieken. Ze richten de aandacht op hoe we kunnen leren innoveren. Drie voorbeelden laten zien hoe we zo de transitie naar meer duurzame landbouw ondersteunen.

[lees meer >](#)

16

Wetenschappelijke projecten

In de wetenschappelijke projecten van het innovatieprogramma TransForum draait het om onderzoek. We leggen er hardnekkige vragen uit de praktijkprojecten onder de loep om betekenisvolle kennis te kunnen ontwikkelen. Kennis die de transitie naar meer duurzame landbouw stimuleert. Vijf projecten geven daar een beeld van.

[lees meer >](#)

19

PRAKTIJKPROJECTEN

In de innovatieve praktijkprojecten werken we concreet aan nieuwe, meer duurzame agrarische bedrijvigheid. De nadruk ligt op de manier waarop we van inventieve ideeën naar die nieuwe bedrijvigheid komen. En dat is altijd langs één van de drie strategieën die people, planet en profit bij elkaar brengen: duurzaam verbeteren, duurzaam verwaarden of duurzaam vernieuwen. En we meten daarbij natuurlijk ook of onze ideeën succesvol zijn. Dat doen we met een dynamische duurzaamheidscan die de verbetering ten opzichte van business-as-usual laat zien. Met die methodiek meten we overigens niet alleen of we economische, sociale en ecologische waarden verbeteren, maar krijgen we ook handvatten in beeld voor de verdere verduurzaming van projecten.

Duurzaam verbeteren: Nieuw Gemengd Bedrijf

Omdat de bevolking ook in de toekomst genoeg te eten moet hebben, kiezen we in het praktijkproject 'Nieuw Gemengd Bedrijf' voor de strategie duurzaam verbeteren. Het betekent dat we samenwerken aan efficiëntere productie met minder beslag op schaarse grondstoffen. Aan efficiënter produceren met een kleinere ecologische impact dus. En dat zorgt op zijn beurt voor maatschappelijke acceptatie en waardering.

In het gemengd bedrijf van vroeger kwamen akkerbouw, tuinbouw, slacht- en melkvee samen in één bedrijf. Afval werd gecomposteerd en van de warmte in de stal had de hele familie plezier. 'Nieuw Gemengd Bedrijf' gaat uit van dat idee, maar we kijken of het beter en slimmer kan.

Concurreren op de wereldmarkt

We kiezen ervoor niet alles in één gemengd bedrijf samen te brengen, maar maken een combinatie van grote gespecialiseerde bedrijven die gebruik maken van elkaars afval en reststromen. In ons 'Nieuw Gemengd Bedrijf' zijn een pluimveebedrijf met slachterij, een bio-energiecentrale en een gesloten varkensbedrijf opgenomen. In de loop van het project bleek dat zo'n agropark inderdaad grote voordelen oplevert. Kringlopen worden gesloten en dat zorgt voor winst qua milieu en ruimte. Dat niet alleen, ook het dierenwelzijn neemt toe. En dat met een goede concurrentiepositie op de wereldmarkt. Wat willen we nog meer!

'Nieuw Gemengd Bedrijf' is een systeeminnovatie met als voordelen het sluiten van kringlopen, meer dierenwelzijn, de reductie van transport en efficiënt grondgebruik

Planet

- Mest wordt omgezet in energie en organische meststof (voor export). Daardoor wordt er 60 - 80% minder energie uit fossiele brandstoffen gebruikt.
- Door het sluiten van kringlopen is de emissie van broeikasgassen 30 - 40% lager dan bij gangbare bedrijven.
- Door luchtwassers is er 70% ammoniakreductie (beleidsdoelstelling 2030: 75 - 85 %).
- Er is minder transport nodig. Minstens 800.000 transportkilometers op jaarbasis.

People

- Dierenwelzijn neemt toe door minder diertransport door de combinatie van produceren en slacht. De dieren ervaren zo minder stress.
- Dierenwelzijn neemt toe doordat er bij de slacht structureel verdoofd wordt.

Profit

- De economische winst wordt groter door schaalvoordelen.
- Er is rondom de stad meer werkgelegenheid.
- Er is minder kans op besmetting van buitenaf, omdat er minder contact en menging is met de wereld buiten het agropark.

'Efficiënter produceren mét maatschappelijke acceptatie'

Projectpartners:

Athena Instituut (Vrije Universiteit Amsterdam), Christiaens Engineering and Development B.V., Gemeente Horst aan de Maas, Heideveld Holding B.V., Houbesteyn Holding B.V., Kuijpers Onroerend Goed B.V., KnowHouse B.V., Ministerie van LNV, Provincie Limburg, TransForum en Wageningen UR.



Projectpartners:
Albert Heijn, Dierenbescherming,
Pluimveehouder Brandsen, Rondeel
B.V., TransForum, Venco Groep en
Wageningen UR-ASG

‘Gelukkige kippen,
trotse boeren en
tevreden burgers’

De ondernemers van het Rondeel: Ruud Zanders (links) en Gerard Brandsen (Foto: Mugmedia, Wageningen)

Duurzaam verwaarden: Het Rondeel

Is het mogelijk een systeem dat duurzaamheidwinst oplevert concurrerend in de markt te zetten? Ja, dat kan. Bijvoorbeeld door waarden als authenticiteit, milieuvriendelijkheid en dier-vriendelijkheid te positioneren. En precies op die manier zijn we met de strategie duurzaam verwaarden aan de slag gegaan in het praktijkproject ‘Het Rondeel’. We hebben daar samen met nieuwe partners succesvol bestaande markten ontsloten.

In deze strategie zijn communicatie en marketing cruciaal. Waarden als kwaliteit en duurzaamheid krijgen immers alleen een kans binnen de wurgende prijsconcurrentie als de waardevoordelen helder naar voren komen.

Tegenstanders van de bio-industrie noemen vaak de kippen-branche als voorbeeld van een dier- en milieuonvriendelijke bran-che. Maar dat hoeft niet meer sinds een stallenbouwer met lef en visie bedacht dat het ook anders kan. Hij zag een gat in een markt waarin de concurrentie op prijs bijna moordend is. Hij zag dat er ruimte is voor een diervriendelijke stal waarin het welbevinden van de kip centraal staat. En die stal heet Het Rondeel.

Veel meer dan een stal

Verschillende partijen combineren in Het Rondeel hun kennis. Ook partijen als de Dierenbescherming en de grootste supermarktketen van Nederland. In Het Rondeel zijn de waarden en wensen van alle deelnemende partijen omgezet tot ontwerpeisen. En zo ontstaat een systeem dat veel verder gaat dan een stal. Het is een gebouw dat door groenwallen en een bosrand natuurlijk past in het land-schap. Een gebouw waar kippen een nachtverblijf hebben waar ze kunnen slapen, eten, drinken en eieren leggen. Een gebouw waar de kippen in het dagverblijf rond kunnen scharrelen, een stofbad kunnen nemen en kunnen rusten en spelen. Vanuit het dagverblijf kunnen de kippen ook naar buiten, naar de bosrand. In de centrale middenkern van het gebouw bevinden zich, naast een werkruimte waar de eieren verpakt worden, ook een

Het Rondeel is een technologische en organisatorische innovatie met als gevolg een integrale duurzame stal

Planet

- De stal past in het landschap.
- Door natuurlijke ventilatie en het regelmatig verwijderen en nadrogen van mest, is er minder afval, minder ammoniakemissie (50%) en minder fijnstof.
- Door natuurlijke ventilatie, goede isolatie en toepassing warmtewisselaars is het energieverbruik veel lager.
- Er is minder afval door het gebruik van milieuvriendelijker verpakking van de eieren.

People

- De nieuwe stal biedt aantrekkelijke arbeidsomstandigheden.
- De stal is open, toegankelijk en transparant.
- Het dierenwelzijn is verbeterd door o.a. meer ruimte per kip, grotere beschikbaarheid van eetgelegenheden, water, zitstokken, legnesten en stofbaden.

Profit

- Het Rondeelei heeft een sterke concurrentiepositie.
- De ondernemer profiteert substantieel mee van de meerprijs van de Rondeeleieren.

bezoekersruimte, een vergaderruimte voor bedrijven en een ruimte met warmtewisselaars. In de bezoekerstunnel kan iedereen komen kijken hoe het systeem werkt. En of de kippen het naar hun zin heb-ben natuurlijk. Op deze manier komen verschillende waarden samen.

Een ei met 3 ***

De verbetering van het dierenwelzijn heeft ertoe geleid dat de geproduceerde eieren naast het Milieukeur als eerste 3 sterren hebben gekregen van de Dierenbescherming. Bovendien hebben ze de waardering geoogst van de consument. Daarom zijn de eieren zijn nu onder het private label puur&eerlijk te vinden in de schappen van Nederlands grootste supermarktketen. Ze zijn voldoende onder-scheidend gebleken om de meerkosten in de markt tot waarde te brengen.

Landzijde is een innovatie waarbij het mes aan twee kanten snijdt. Het levert een win-win situatie op voor twee verschillende branches. Door marktgericht te kijken in plaats van aanbodgericht ontstaan duurzame waarden

People

- Werken op de zorgboerderij is zinvol, prettig en geeft een tevreden gevoel. Het levert een aandeel in het krijgen van een volwaardige plaats in de samenleving.

Profit

- De ondernemer profiteert substantieel mee van wat de zorgfunctie oplevert.

Planet

- Door de nieuwe economische activiteit kan het boerenbedrijf blijven bestaan en houdt daarmee een groene omgeving dichtbij de stad in stand.

Duurzaam vernieuwen: Landzijde

Samenwerken met nieuwe partners kan zorgen voor toegevoegde waarde op nieuwe gebieden. In de zorgsector, in de energiebranche, in de recreatie of op het gebied van educatie bijvoorbeeld. In het project 'Landzijde' verbinden we de agrarische sector en de zorgsector via de strategie duurzaam vernieuwen. Daardoor ontstond er heel nieuwe, professionele bedrijvigheid.

Vanuit de stad is er steeds meer vraag naar zorg. Zorg in een landelijke omgeving. De omgang met de natuur en het

boerenbedrijf blijken helend te werken voor mensen met bijvoorbeeld een burn-out of psycho-sociale klachten. Omdat de inkomsten van boeren vaak onder druk staan, staan zij er open voor om andere activiteiten te ontplooiën op hun bedrijf. Zo zagen zij kansen zich professioneel te verbreden.

Professionele zorg van boeren

In het project 'Landzijde' komen de wensen en behoeften van de stad en het platteland bij elkaar. Met als uitgangspunt dat de cliënten centraal staan zorgde de organisatie 'Landzijde' ervoor dat boeren zich schoolden tot professionele zorgverleners. Daarmee zijn ze nu een concurrerende partij in de zorgmarkt. Een markt waarin kwaliteitscontroles en certificering verplicht zijn. Zo leveren de zorgboeren nu aanbod dat beantwoordt aan de behoeften van zorgvragers: dagopvang, begeleiding naar de arbeidsmarkt, zorg voor mensen met verslavings- of psychiatrische achtergrond of lesprogramma's voor kinderen in het speciaal basisonderwijs. Ook verzekeraars zijn daar blij mee en vergoeden de zorg die zo op het platteland geboden wordt.

Sociale en economische waarden hand in hand

In het nieuwe businessmodel van Landzijde gaan sociale waarden hand in hand met economische waarden. De honderd boeren die inmiddels AWBZ-erkende zorg leveren bedienen in 2009 zo'n 700 cliënten met als resultaat een omzet van ruim € 4 miljoen.

'Professionele
zorgboeren,
tevreden cliënten'

Projectpartners:

Athena Instituut (Vrije Universiteit Amsterdam),
Centrum Landbouw en Milieu, Gemeente Amsterdam,
Kon. Ned. Heidemaatschappij, Landelijk centrum
Opbouwwerk, Stichting Bijzonder Onderwijs AGORA,
Stichting Landzijde, TransForum, Trimbos Instituut en
Wageningen UR-PRI



De zorgboerderij geeft mensen weer een volwaardige plek in de samenleving

KENNISPROJECTEN

Innoveren kan niet zonder het vermogen om te leren. De kennisprojecten van TransForum zijn dan ook gericht op het leren leren. Op inzichten, instrumenten en methodieken die het leren in de praktijk ondersteunen. En op het omzetten van opgedane kennis en ervaringen in overdraagbare vormen. De kennisprojecten zijn er dus op uit reflectie te organiseren en leerervaringen op te schalen naar inzichten op systeemniveau. En op de verankering daarvan. Drie voorbeelden.

Verankering 3P-incentives

Bij Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) wordt nog vaak gedacht in termen van aanpassingen van bestaande systemen. Het gaat dan bijvoorbeeld om het aankopen van gevalideerde oplossingen of het uitbesteden van innovatie aan een derde partij. Men is gespitst op het voldoen aan geformuleerde duurzaamheidnormen. Op doing things better. Maar de opbrengst is dan vaak gering en MVO is zo een extra activiteit die primair leidt tot toegevoegde kosten.

'Doing better things' in plaats van 'doing things better'

In de projecten van TransForum gaat het erom met elkaar te werken aan ongekennde, normverleggende duurzaamheid-prestaties. En dus om doing better things. Die dingen doen waarin de drie duurzaamheidwaarden people, planet en profit elkaar versterken. Bij de verankering van deze zogeheten 3P-incentives draait alles om samenwerking met externe partijen en om met elkaar leren, ontwikkelen, ontwerpen en innoveren.

TransForum als mode-2 intermediair

Echt duurzame ontwikkeling vraagt om een onafhankelijke grensorganisatie. Een organisatie die verbindingen legt tussen wetenschap en praktijk, tussen ondernemers en ontwikkelaars, tussen boeren en beleid. Een organisatie die aanzet tot een verandering in de relaties tussen verschillende maatschappelijke domeinen en subsystemen. Want pas als dat gebeurt, komen nieuwe vormen van kennisproductie, probleemaanpak, bedrijfsvoering en beleid maken tot stand.

In dit project is de overgang van een zogeheten mode-1 naar mode-2 intermediair onderzocht en ondersteund. Zo'n intermediair bleek daarin niet de centrale vertaler tussen de verschillende organisaties te zijn, maar juist degene die organisaties stimuleert om echt samen te werken. En echt samenwerken vraagt om pro-activiteit in plaats van re-activiteit, om partnership in plaats van hiërarchische verhoudingen, om ontwikkelen in plaats van controleren. TransForum heeft zich in de loop van de tijd ontwikkeld tot zo'n mode-2 intermediair.

Projectpartners:

Athena Instituut (Vrije Universiteit Amsterdam), Corporate Sustainability and Innovation (Vrije Universiteit Amsterdam), Lectoraat Sustainable Entrepreneurship (Christelijke Hogeschool Windesheim), Research Center in Accounting (Vrije Universiteit Amsterdam) en TransForum.



Projectpartners:
Athena Instituut (Vrije Universiteit Amsterdam) en TransForum



Projectpartners:
Actors Procesmanagement B.V.,
Erasmus Universiteit / DRIFT / KSI
en TransForum.

Transitiemonitoring

De visie metropolitane landbouw streeft veranderingen na in de structuur, cultuur en werkwijze van het huidige landbouwsysteem. Daarom is het ook een transitievisie: een visie die richting wil geven aan veranderingen en projecten verbindt aan maatschappelijke meerwaarde.

Sturingssuggesties

TransForum liet zich kritisch monitoren door externe transitie-experts. Zij gaven sturingssuggesties om vanuit TransForum de transitievisie vorm en inhoud te geven. In het project blijkt hoe belangrijk het is dat TransForum haar programma's heeft opgezet als actieprogramma's in plaats van als onderzoeksprogramma's. Want juist dat blijkt ervoor te zorgen dat er ook daadwerkelijk veranderingen plaatsvinden. De visie metropolitane landbouw die TransForum heeft ontwikkeld is een voorbeeld van wat nodig is om transitie te bereiken.

WETENSCHAPPELIJKE PROJECTEN

In de wetenschappelijke projecten van

TransForum onderzoeken we hardnekkige

vragen uit de praktijk. De projecten staan

garant voor nieuwe kennis, oplossingen en

instrumenten. De generieke inzichten op het

gebied van innovatie, transities en duurzame

ontwikkeling stimuleren op hun beurt

verduurzaming van de landbouw. Vijf soorten

wetenschappelijke projecten geven een beeld.

Beelden van duurzame ontwikkeling

Bij duurzame ontwikkeling en innovatie in de agrarische sector speelt het beeld dat mensen erbij hebben een belangrijke rol. Beelden kunnen maatschappelijke weerstand of maatschappelijke steun mobiliseren. Daarbij maakt het niet eens zoveel uit of die beelden kloppen.

Zo staat het beeld dat veel mensen hebben van een megastal of een varkensflat symbool voor de negatieve aspecten van de intensieve veehouderij en genereert het maatschappelijke weerstand. Het beeld van de biologische landbouw daarentegen staat bij veel mensen voor de oplossing van alle landbouwgerelateerde milieuproblemen.

Omgaan met beelden

Het wetenschappelijk project 'Beelden van duurzame ontwikkeling' onderzoekt de beelden die mensen hebben van duurzaamheid en duurzame landbouw. Dat onderzoek levert uiteindelijk kennis en tools op om beter om te gaan met beeldvorming in innovatieve projecten. En daardoor is de kans op succes groter. Inventies voor duurzame ontwikkeling

Projectpartners:
TransForum, Universiteit van Tilburg
en Wageningen UR.



Projectpartners:
Plant Dynamics BV, Productschap
Tuinbouw, TransForum en Wageningen
UR-Greenhouse Horticulture

Inventies voor duurzame ontwikkeling

De 'Kas van de Toekomst' produceert energie in plaats van energie te gebruiken. Daarom kan zo'n kas bijdragen aan duurzame ontwikkeling. Maar voor het zover is, moet er ook een 'gewas van de toekomst' komen.

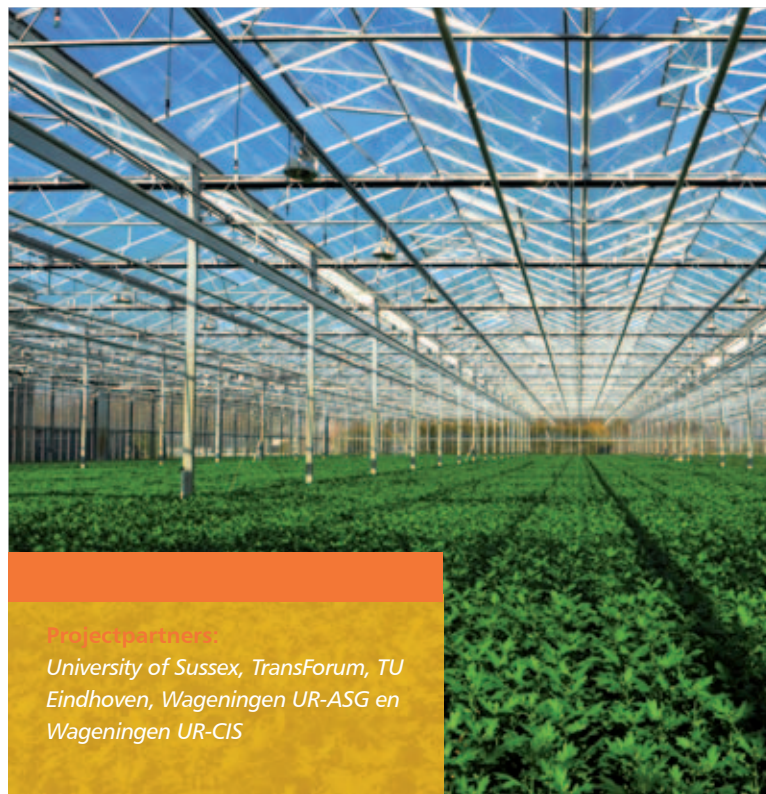
Het gewas van de toekomst

In het wetenschappelijk project SynErgy hebben we onderzocht wat er op individueel plantniveau nodig is om planten optimaal aan te passen aan de groeiomstandigheden in de 'Kas van de Toekomst'. Het onderzoek geeft daarmee antwoord op de technische vragen van telers. Met deze kennis kan de energieproducerende kas daadwerkelijk de kas van de toekomst worden.

Organiseren van innovaties en transities

Aan de hand van patronen, mechanismen en factoren die in het verleden fundamentele veranderingen in de agrarische sector tot stand hebben gebracht kijken we welke invloed die kunnen hebben op toekomstige transities. En wat blijkt? De meeste veranderingen zijn geleidelijk tot stand gekomen. Innovaties in bestaande systemen zorgden gaandeweg voor een omwenteling. Het is dus belangrijk innovaties en transities te stimuleren door veel te experimenteren.

'Een kas die energie
produceert in plaats
van gebruikt'



Projectpartners:
University of Sussex, TransForum, TU
Eindhoven, Wageningen UR-ASG en
Wageningen UR-CIS

Mobiliseren van duurzame consumptie

Groene marketingstrategieën zijn tot nu toe zelden succesvol. Duurzame producten en diensten hebben daardoor nog steeds een klein marktaandeel. Mensen blijken wel een positieve houding te hebben als het gaat om duurzaamheid, maar ze handelen daar niet naar.

Positieve houding activeren

Daarom onderzoeken we hoe we het verschil tussen houding en gedrag kunnen verminderen. We kijken hoe we een positieve houding over duurzaamheid subtiel kunnen activeren. De inzichten en methodes die daaruit voortkomen, dragen bij aan het beter vermarkten van duurzame producten.

Zelforganisatie van innovatienetwerken

De overheid initieert en stimuleert veel innovaties. Maar sociale actoren doen dat ook. Deze zogenaamde zelforganisatie is belangrijk voor duurzame ontwikkeling. En daarom onderzoeken we in dit wetenschappelijk project hoe die zelforganisatie tot stand komt en welke factoren succes en falen beïnvloeden.

Expertise en kennis

Door de ontwikkelde inzichten kunnen we initiatieven van zelforganisatie beter stimuleren. Bijvoorbeeld door sociale actoren aan expertise en kennis te helpen of door ze te laten weten hoe ze zich een weg kunnen banen naar de benodigde overheidsinstanties.

Projectpartners:
TransForum en Wageningen
UR-CIS



Projectpartners:
TransForum, Universiteit van Tilburg
en Wageningen UR-MCR

Het vernieuwende winkelconcept waarin Marqt samenwerkt met
MijnBoer, startte in 2007 in Amsterdam (Foto: Mugmedia, Wageningen)



METROPOLITANE LANDBOUW

EEN DUURZAAM
PERSPECTIEF VOOR
DE AGRARISCHE
SECTOR



Na zes jaar houdt het innovatieprogramma TransForum op te bestaan. In die jaren heeft TransForum met kennis, netwerken, ervaring en geld meegewerkt aan innovatieve experimenten. En zo aan een duurzamer perspectief voor de Nederlandse landbouw. En nu? Nu liggen er een uitdagende visie, een bijbehorende aanpak en een passende infrastructuur die samen zorgen voor innovatie. Want alleen met die innovatie bereiken we een meer duurzame ontwikkeling.

Visie: metropolitane landbouw

Experimenten die een verbinding leggen tussen agrarische bedrijvigheid en de verstedelijkte omgeving zijn steeds succesvol. Op basis van die ervaringen ontwikkelde TransForum de idee 'metropolitane landbouw'. Het is de kern van de visie op een duurzamer perspectief voor de Nederlandse landbouw. Een visie die tot ver buiten de Nederlandse grenzen blijkt aan te slaan.

[lees meer >](#)

27

Aanpak: connected value development

Een visie staat nooit op zich. Voor resultaat is ook een effectieve en efficiënte aanpak nodig. Verbindingen tussen landbouw en stad zijn vooral effectief als verschillende partijen met elkaar samenwerken om hun gezamenlijke en afzonderlijke waarden te realiseren. Om dat voor elkaar te krijgen ontwikkelde TransForum de aanpak 'connected value development'. De kern van die aanpak is samen werken om duurzame waarden voor alle betrokkenen te realiseren.

[lees meer >](#)

31

Infrastructuur: resultaatgerichte experimenteerruimte

Om samenwerking echt effectief te maken, is het nodig bestaande kaders – zaken waarop de verschillende samenwerkingspartners normaal gesproken worden afgerekend – tijdelijk buiten werking te stellen. Zo vormt een infrastructuur met 'resultaatgerichte experimenteerruimte' een onmisbaar onderdeel van een goed werkend agro-innovatiesysteem.

[lees meer >](#)

34



Investeren: de noodzaak van een intermediaire organisatie

De € 60 miljoen die in het TransForumprogramma is geïnvesteerd, werpt inmiddels vruchten af. De potentiële investeringen in innovatieve vormen van agrarische bedrijvigheid beslaan een veelvoud van het geïnvesteerde bedrag. € 525 miljoen van die potentiële investeringen is rechtstreeks terug te voeren op de inspanningen van TransForum en degenen waarmee is samengewerkt. En het einde is nog niet in zicht: nieuwe initiatieven volgen.

[lees meer >](#)

36

Internationaal: metropolitane landbouw en Innoversity

In de loop van het TransForumprogramma is een mondiaal netwerk ontstaan van steden die elk op hun eigen wijze met metropolitane landbouw de toekomst vorm willen geven. 'Metropolitan Agriculture Innoversity Network' heet het.

[lees meer >](#)

37

EEN UITDAGENDE VISIE METROPOLITANE LANDBOUW BIEDT PERSPECTIEF

De wereld verandert in snel tempo. Het grootste deel van de 6 miljard mensen op onze aarde woont inmiddels in een stedelijke omgeving. En een flink deel van die mensen heeft specifieke wensen als het gaat om hun voedselpakket. Ze willen voldoende gevarieerd, duurzaam geproduceerd en betaalbaar eten van een goede kwaliteit. Bovendien willen ze een mooie landschappelijke omgeving vlak bij de stad. Een omgeving waarin ze kunnen recreëren, tot rust kunnen komen en van een 'weids' uitzicht kunnen genieten.

Als de wereldbevolking in 2050 gegroeid is naar ongeveer 9 miljard mensen, volstaat de huidige vorm van landbouw niet meer. Er ontstaan tekorten en de landbouw loopt onherroepelijk vast in het wensenpakket van de verstedelijkte wereld. Metropolitane landbouw biedt perspectief voor deze problematiek. Een perspectief dat tegemoet komt aan de vragen en verlangens van burgers. Een perspectief dat de drie belangrijke waarden profit, people en planet met elkaar verbindt.

De realiteit van nu

De oprukkende verstedelijking vormt een bedreiging voor de landbouw. Er ontstaat steeds meer competitie om ruimte, voedingsstoffen, water en elektriciteit. En landbouw is daarin vaak de verliezende partij. Maar er zijn meer bedreigingen. Een groeiende groep kritische stedelijke burgers stelt namelijk eisen aan agrarische activiteiten. Er is een steeds sterkere roep om verantwoorde en diervriendelijke productie. En de belangstelling voor streekeigen producten, voor stadslandbouw en voor 'grow your own' neemt alleen maar toe. Voeg daar nog bij het verzet tegen megastallen en het is duidelijk dat er tussen de ontwikkeling in de landbouw en de stedelijke ontwikkeling een gapend gat is ontstaan. De domeinen kennen elkaar niet meer, begrijpen elkaar niet meer en luisteren niet meer naar elkaar.

Groter én kleiner, diervriendelijker én efficiënter: van groot naar groots!

De groeiende vraag naar landbouwproducten leidt in de economische realiteit van vandaag eigenlijk automatisch tot schaalvergroting. En volgens landbouwwetenschappers is dat het best te organiseren in gecontroleerde of zelfs gesloten systemen. Maar de boeren ervaren parallel daaraan stevige druk om meer lokaal en ingepast in het landschap te produceren. Het moet dus tegelijkertijd groter én kleiner, diervriendelijker én ecologisch efficiënter. Niet groter dus, maar groots!

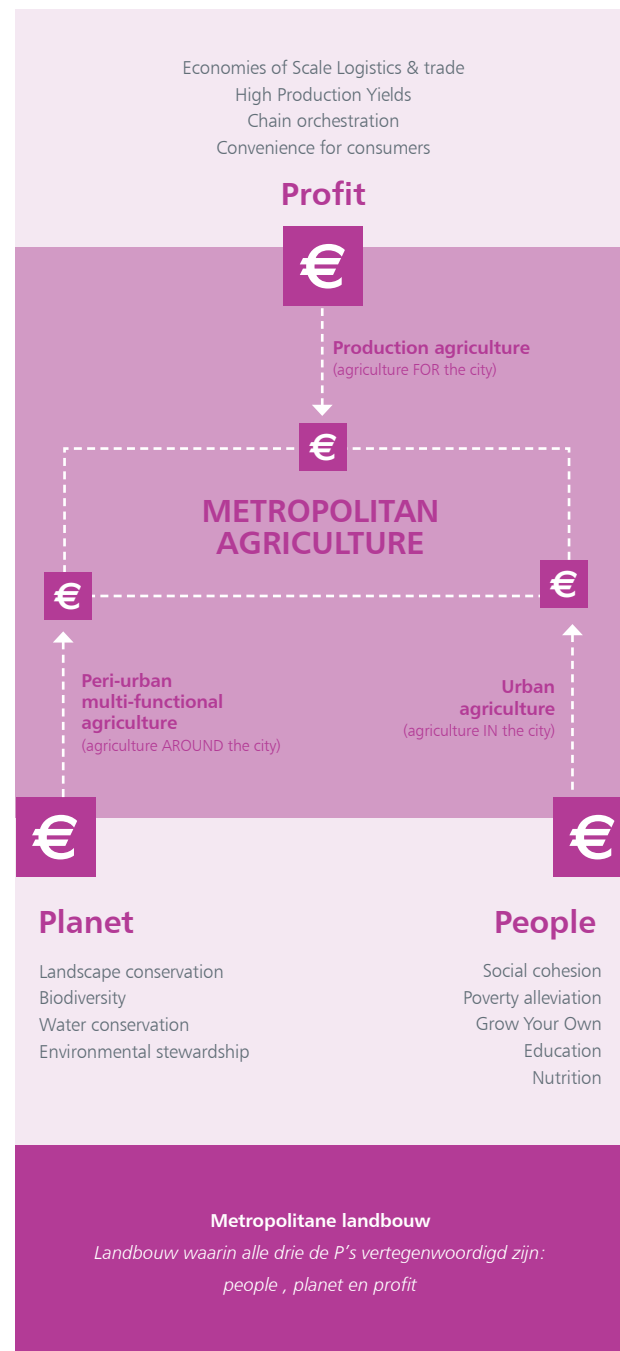
Waar intensieve landbouw veel tegenwind oplevert, kunnen we langs de extensieve weg niet langer alle monden voeden. Maar gelukkig gaan steeds meer mensen, agrarische ondernemers en burgers, de uitdaging achter dit dilemma aan. Ze ontwikkelen met elkaar initiatieven die beter scoren op alle drie de pijlers van duurzaamheid: maatschappelijk gewaardeerd, milieuvriendelijk én winstgevend.

Metropolitane landbouw, een nieuw perspectief

Voor een oplossing van de huidige dilemma's is het nodig de landbouw en de grootstedelijke omgeving weer met elkaar te verbinden. TransForum heeft daarvoor nieuwe businessmodellen ontwikkeld. Daarin wordt de agrarische sector gedreven door kostenefficiëntie, door slim en zuinig gebruik van grondstoffen en door een zorgvuldige omgang met dier, landschap en mens. De transformatie naar die nieuwe landbouw moet ervoor zorgen dat we aan de behoeften van de metropolitaniserende wereld tegemoet kunnen komen. Dit nieuwe perspectief heet 'metropolitane landbouw'.

De essentie van metropolitane landbouw

De essentie van metropolitane landbouw is dat de verstedelijkte omgeving enorme kansen biedt voor een duurzamere



'Landbouw en stad: veelbelovende vrienden in plaats van starre vijanden'

ontwikkeling van de landbouw. En dat de landbouw onmisbaar is voor een meer duurzame ontwikkeling van stedelijke gebieden. Zo bezien zijn de stad en de landbouw eerder veelbelovende vrienden dan starre vijanden. En zo ontstaat aan de horizon een veelvormig palet van nieuwe agrarische bedrijvigheid die gebaseerd is op zogeheten 3P-businessmodellen. Businessmodellen waarbij economische winst – profit – hand in hand gaat met ecologische winst – planet – en sociaalmaatschappelijk waardering – people – .

Een andere manier van kijken

Dat vraagt om een andere manier van kijken naar de landbouwsector. Het betekent kijken met een ander perspectief. Want kijkend vanuit dat andere perspectief, van buiten naar binnen, blijken er tal van kansen te liggen. Simpelweg omdat landbouw een belangrijke rol kan spelen in allerlei settings.

Metropolitane landbouw raakt als visie inmiddels nationaal en internationaal meer en meer verankerd. De Nederlandse landbouw vervult daarbij opnieuw een voortrekkersrol op de wereldmarkt.

Nieuwe kansen, nieuwe businessmodellen

Als we erkennen dat platteland en stad onlosmakelijk met elkaar verbonden zijn, liggen er grote kansen voor een nieuw soort agrarisch ondernemerschap. Niet alleen kansen voor agrarische ondernemers onderling, maar ook kansen voor nieuwe vormen van samenwerking. Voor echte vernieuwingen op de grenzen van bedrijven, branches, sectoren. En juist die vernieuwingen vragen om 'out of the box' denken. Om samenwerking met partijen waarmee tot nu toe nauwelijks contact bestond of met partijen die eerst tegenstanders leken. En als die nieuwe verbindingen eenmaal gelegd zijn, blijken ondernemers kosten te kunnen besparen, efficiënter te kunnen werken en meerwaarde op producten te kunnen realiseren.

Drie strategieën die people, planet en profit verbinden

Om metropolitane landbouw in de praktijk te kunnen brengen, heeft TransForum drie strategieën ontwikkeld om tot nieuwe businessmodellen te komen. Die strategieën - duurzaam verbeteren, duurzaam verwaarden, duurzaam vernieuwen - brengen de duurzaamheidwaarden people, planet én profit bij elkaar.

Duurzaam verbeteren, verwaarden en vernieuwen

Duurzaam verbeteren:

Samenwerken aan efficiëntere productie met minder beslag op schaarse grondstoffen

De bevolking moet ook in de toekomst genoeg te eten hebben. Efficiënter produceren met een kleinere ecologische impact is dan nodig. Zo levert duurzaam verbeteren voedselzekerheid, betrouwbaarheid en meer volksgezondheid en dierenwelzijn op. En daarmee ook meer maatschappelijke acceptatie en waardering.

lees meer >

12

Duurzaam verwaarden:

Samenwerken met nieuwe partners voor de ontsluiting van bestaande markten

Kwaliteit en duurzaamheid krijgen door de prijsconcurrentie vaak nauwelijks een kans. Toch biedt duurzaamheid ook nieuwe positioneringskansen. Als ketenpartners innovatief samenwerken, dan leidt duurzaamheid vaak tot een win-win situatie. Ontstane waarden als authenticiteit, milieuvriendelijkheid en diervriendelijkheid moeten dan actief in de markt gezet en gecommuniceerd worden.

lees meer >

15

Duurzaam vernieuwen:

Samenwerken met nieuwe partners voor nieuwe producten en markten

Door samen te werken met nieuwe partners kunnen agrarische ondernemers toegevoegde waarde leveren op heel nieuwe gebieden. Bijvoorbeeld in de zorgsector, in de energiebranche, in de recreatie of op het gebied van educatie.

lees meer >

16

‘Vernieuwen vraagt om ‘out of the box’ denken’

EEN BIJBEHORENDE AANPAK CONNECTED VALUE DEVELOPMENT

Een belangrijk kenmerk van metropolitane landbouw is dat er nieuwe verbindingen ontstaan tussen de landbouw en de verstedelijkte omgeving. Die verbindingen zijn langs drie strategieën te leggen. In die strategieën staat ‘samenwerken’ centraal. Samen werken aan bedrijfsmatig, bestuurlijk en maatschappelijk draagvlak. Ze maken samen met andere partijen duurzame ontwikkeling tot leidraad van hun innovatie. Zodat ze met elkaar hun afzonderlijke waarden kunnen realiseren. Zo gaat duurzame ontwikkeling niet meer om het met tegenzin voldoen aan aanvullende eisen die de winst onder druk zetten - limits to growth, maar om het ontwikkelen van nieuwe kansen voor verantwoorde groei - licence to grow. De door TransForum ontwikkelde aanpak ‘connected value development’ maakt dat mogelijk.

Waarden verbinden

Bij innovatieve projecten begint alles met het signaleren van een kans om business te koppelen aan sociale of ecologische uitdagingen. Het gaat erom partijen te verbinden met een innovatief idee en dat idee met elkaar verder te ontwikkelen naar nieuwe bedrijvigheid. Het gaat erom waarde te creëren op alle drie de duurzaamheidsdomeinen. Op het gebied van profit, planet en people. En wat blijkt dan? Investeren in alle drie die waarden leidt niet tot uitruil, maar juist tot toegevoegde waarde. En zo kan investeren in een betere milieuprestatie dus juist winstgevend zijn.

‘Connected value development’ is een procesaanpak die zorgt voor een stevige basis onder de verbinding tussen mensen en organisaties. Het zorgt ervoor dat verschillende waarden in een waardepropositie samenkomen.

Connected value development: Het Rondeel en Landzijde

Ondernemers in Het Rondeel droomden van de succesvolle introductie van een duurzamer geproduceerd ei. Een ei dat maximaal moest gaan scoren in termen van dierenwelzijn, milieuefficiëntie en transparantie. Door actieve interventie ontstond een werkende coalitie van verschillende partijen met verschillende waarden. Door samen te werken en de verschillende waarden met elkaar te verbinden, ligt er nu een duurzamer geproduceerd ei in de schappen van Nederlands grootste supermarkt.

Ondernemers in Landzijde zagen een kans om boeren rondom Amsterdam bij te laten scholen tot professionele zorgaanbieders. Tot aanbieders van zorg voor stedelijke cliënten in een aantrekkelijk agrarische setting rondom de stad. Door de verschillende belangen van deze partijen met elkaar te verbinden is er nu een nieuwe professionele zorgaanbieder met meerwaarde op de markt.

Aan de slag: ideeversteking en alliantievorming

De visie metropolitane landbouw vormt een inspiratiebron voor innovatieve ideeën en zorgt tegelijkertijd voor een focus op een hoger doel, een baken in de verte. Niemand weet precies hoe een meer duurzame ontwikkeling van de landbouw bereikt kan worden. Je kunt wél samen besluiten om de complexe uitdaging aan te gaan. De aanpak ‘connected value development’ maakt deze expeditie mogelijk door samen met anderen een bepaalde weg te bewandelen.

De verschillende stakeholders vertegenwoordigen in dat proces vaak verschillende waarden. ‘Connected value development’ stimuleert een beweging waarin die stakeholders elkaar actief opzoeken. Een beweging waarin zelfs vermeende tegenstanders bij een idee betrokken raken en met elkaar aan de slag gaan om bezwaren om te buigen tot ontwerpeisen. En dat vraagt

‘Investeren in people, planet en profit is winstgevend’

om een fundamenteel andere manier van praten en luisteren. Deelnemers stoppen met debatteren, gaan constructief met elkaar in dialoog en zetten hun bezwaren en wensen om in concrete ontwerpeisen. Zo komen ze tot co-creatie.

Samen naar ‘Het Gulden Ei’

Bij de ontwikkeling van Het Rondeel ontstonden er onverwachte coalities en werkten vermeende tegenpolen samen. In het project werkte men met elkaar aan de gezamenlijk ambitie: ‘Het Gulden Ei’. De belangen van de Dierenbescherming – optimale aandacht voor dierenwelzijn – zijn in het project betrokken en omgebogen tot ontwerpeisen. Effectief voor alle partijen en bevredigender dan beoordeling achteraf.

Doorbraak in plaats van gepolder

Het gaat er bij co-creatie om een droom om te vormen tot nieuwe bedrijvigheid. Bedrijvigheid waarin de waarden people, planet en profit tot uiting komen. De focus op deze waardecreatie vraagt een ondernemende instelling van alle deelnemers. In een gezamenlijk proces combineren ze hun kennis en vormen ze bezwaren om tot ontwerpeisen. De samenwerking leidt zo tot gedragen doorbraken in plaats van eindeloos gepolder. Tot bedrijvigheid waarin elk van de deelnemende stakeholders zijn belangen gereflecteerd ziet.

In het traject van co-creatie spelen de eigenaar van het idee, de procesmanager en de projectmanager een grote rol. Een goede wisselwerking tussen hen vormt de sleutel tot succes.

De drie rollen in het co-creatieproces

De ‘eigenaar’ van het idee

Eigenaren van het idee zijn en blijven gebrand op het realiseren van hun droom. Zij krijgen pijn in hun buik als het te lang duurt. Het is immers belangrijk voor hun toekomst dat hun droom zo snel mogelijk werkelijkheid wordt. Eigenaren zorgen voor blijvende focus op tempo en beoogd resultaat.

De procesmanager

Procesmanagers faciliteren het proces en waken erover. Zij zorgen ervoor dat alle stakeholders hun kennis inbrengen in het proces en zorgen voor gelijkwaardige participatie. Daarmee brengt co-creatie de kennis en expertise van de stakeholders samen. Obstakels die teams onderweg tegenkomen zijn bepalend voor het succes van de innovatie. Daarom organiseren procesmanagers ook reflectieve monitoring. Lastige vragen komen daardoor op tafel en worden niet onder het kleed geveegd.

De projectmanager

Projectmanagers bewaken de voortgang van het project en de randvoorwaarden in tijd, mensen en middelen.



‘Gedragen
doorbraken in
plaats van eindeloos
gepolder’

Foto: Bart Jansen

DE RESULTATEN VAN ZES JAAR TRANSFORUM

EEN PASSENDE INFRASTRUCTUUR

RESULTAATGERICHTE EXPERIMENTEERRUIMTE

Bij een meer duurzame agrobusiness spelen praktisch toepasbare kennis, professioneel ondernemerschap, het vermogen tot collectieve zelfsturing en de bereidheid te investeren vanzelfsprekend een grote rol. Maar cruciaal is dat innovatie ook ruimte vraagt. Simpelweg omdat bestaande condities vaak het grootste struikelblok vormen voor innovaties. Goede ideeën zijn er genoeg. En die ideeën zijn ook waar te maken als we bestaande kaders – zaken waarop de verschillende samenwerkingspartners normaal gesproken worden afgerekend – tijdelijk buiten werking stellen.

Innovatieruimte organiseren

Bestaande condities vormen vaak het grootste struikelblok voor innovaties. TransForum heeft ervaren dat een speciale ‘experimenteerruimte’ voor duurzame landbouw dit struikelblok ondervangt. In die experimenteerruimte maken de KOMBi-partijen – Kennisinstellingen, Overheden, Maatschappelijke organisaties en Bedrijven – samen gerichte afspraken en stellen ze bestaande kaders – zaken waarop de verschillende samenwerkingspartners normaal gesproken worden afgerekend – tijdelijk buiten werking. Alle deelnemende partijen schorten hun dagelijkse oordelen op en bedenken met elkaar oplossingen die goede duurzaamheidsprestaties opleveren.

Verankering in het regime

Het proces van ‘connected value development’ mag in het begin niet gehinderd worden door bestaande kaders. Gebeurt dat wel, dan is creativiteit en co-creatie onmogelijk. Dat betekent echter niet dat de bestaande kaders helemaal verdwijnen. In de verankeringsfase focussen de partijen juist weer wel op de maatstaven die in elk van de domeinen gelden. En voor ieder van de partijen betekent dat een andere investering met bijbehorend risico.

Noodzakelijke investeringen in nieuwe oplossingen

Bedrijven

De realisatie van nieuwe bedrijvigheid betekent voor ondernemers vaak een forse financiële investering.

Kennisinstellingen

Kennisinstellingen investeren door te zorgen voor wetenschappelijke erkenning van de in de gezamenlijke praktijk ontwikkelde nieuwe kennis. Dat is niet vanzelfsprekend omdat de wetenschappelijke wereld nog steeds gericht is op het voortbouwen op bestaande kennis via peer erkenning.

Maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties investeren door publiekelijk steun te geven aan het initiatief. Dat vraagt om actief meewerken in plaats van alleen kritisch te zijn.

Overheid

Overheden zorgen voor de vergunningen voor het initiatief. Omdat het initiatief zo fundamenteel nieuw is, zorgt dat soms voor spanning met bestaande regelgeving. En dus zijn er nieuwe regels nodig of moeten de regels tijdelijk opgeschort worden zodat er ruimte ontstaat om de nieuwe ideeën uit te werken. Daar is lef voor nodig. Want het afwijken van regels ligt politiek gevoelig.

‘Innovatie
vraagt ruimte’





INVESTEREN

DE NOODZAAK VAN EEN INTERMEDIAIRE ORGANISATIE

Potentiële investeringen in innovatieve vormen van agrarische bedrijvigheid beslaan inmiddels een veelvoud van de € 60 miljoen die in het TransForumprogramma is geïnvesteerd. En het einde is nog niet in zicht: er volgen nog steeds nieuwe initiatieven. Toch worden plannen pas werkelijkheid als er in geïnvesteerd wordt. En daar wrikt soms de schoen. De investeringen zijn vaak te groot voor individuele investeerders en financiering op projectniveau vormt voor grote investeerders juist een te groot risico. Intermediaire organisaties kunnen dat probleem ondervangen.

Voor grote investeerders vormt financiering van innovatieve vormen van agrarische bedrijvigheid op projectniveau een te groot risico. Ze zijn vaak niet toegerust om individuele projecten te beoordelen, handelen vanuit risicospreiding en denken meer in fondsen van minimaal 100 miljoen euro. Daarom is er behoefte aan een intermediaire organisatie met professionele, gekwalificeerde fondsmanagers. Zij voegen

kansrijke projecten samen in portfolio's met een minimum-omvang van 100 miljoen euro. En met die portfolio's interesseren ze pensioenfondsen en andere institutionele beleggers voor duurzame ontwikkeling van de agrofoodsector. Inmiddels praat een aantal partijen over het opzetten van zo'n intermediaire organisatie.

EEN INTERNATIONAAL NETWERK METROPOLITANE LANDBOUW EN INNOVERSITY

Metropolitane gebieden als Sao Paulo, Johannesburg en Chennai hebben met vergelijkbare uitdagingen te maken als onze Rijndelta. Toenemende verstedelijking zet de beschikbare ruimte onder druk. Ruimte die ook nodig is voor voedselproductie in, rond en voor stedelijke gebieden. Die uitdagingen vragen om nieuwe oplossingen. Oplossingen die lokaal telkens anders uitwerken, maar waarachter wel dezelfde problematiek schuil gaat.

Een gemeenschappelijke uitdaging? Ja. Want tijdens de 'First Global Summit on Metropolitan Agriculture' in 2010 in Rotterdam hebben actieve groepen uit Chennai, Detroit, Johannesburg, Sao Paulo, Londen en Amsterdam die uitdaging opgepakt door het 'Metropolitan Agriculture Innoversity Network' op te richten. Dit lerend netwerk van metropolitane gebieden zet zich voort. Al in 2012 is er een 'Second Global Summit on Metropolitan Agriculture' in Sao Paulo gepland. Zo is het gedachtegoed van TransForum internationaal stevig verankerd.



VERDER NA TRANSFORUM

DE OMSLAG NAAR EEN DUURZAME AGRARISCHE SECTOR



TransForum heeft laten zien dat het mogelijk is gestructureerd aan de slag te gaan met innovatie. Allereerst door van projecten letterlijk een vrijplaats te maken. Een plaats waar het mogelijk is met enthousiaste partijen op nieuwe, innovatieve manieren aan de slag te gaan. Want alleen zo krijgt de visie metropolitane landbouw daadwerkelijk zijn beslag. Maar om van een duurzaam perspectief voor de Nederlandse landbouw te komen tot een duurzame agrarische sector is meer nodig. Om de olievlekwerking die TransForum in gang heeft gezet door te laten werken, krijgen de ervaringen van de 'early adopters' in de TransForumprojecten hun beslag in adviezen. Adviezen aan de vier partijen die er samen voor kunnen zorgen dat het Nederlandse agrosysteem zijn sterke punten weet om te zetten in daadwerkelijk duurzame bedrijvigheid. Adviezen dus aan bedrijven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties en overheden.

Bedrijven

Innovatief ondernemerschap gaat over samenwerking en co-creatie. Het doel is om samen met anderen goed renderende agrarische bedrijvigheid tot stand te brengen. Bedrijvigheid die het milieu ontziet en arbeidsomstandigheden en dierenwelzijn verbetert. Ondernemende coalities dus die over hun eigen grenzen heen durven stappen.

[lees meer >](#)

42

Kennisinstellingen

Nieuwe kennis is onmisbaar als je wilt innoveren. Dat is één van de conclusies uit de TransForumprojecten. Maar die nieuwe kennis ontstaat pas als belanghouders intensief samenwerken om verbeteringen tot stand te brengen. En daarvoor is een nieuw type onderzoeker nodig die op een nieuwe, bijpassende manier beloond wordt.

[lees meer >](#)

44

Maatschappelijke organisaties

Maatschappelijke organisaties hebben bij uitstek de mogelijkheid innovaties aan te jagen die anders in polarisatie tot stilstand zouden komen. Als de Dierenbescherming bijvoorbeeld haar nek niet had uitgestoken voor het Rondeelproject, dan had het Rondelel het nooit tot de schappen van de supermarkt gebracht. Meer en meer maatschappelijke organisaties stappen daarom op bedrijven af. Een toenadering die het mogelijk maakt samen innovaties van de grond te tillen.

[lees meer >](#)

47

Overheid

Concrete en soms forse investeringen zijn nodig om projecten uit de planfase te halen. Investeringen in kennis, reputatie en financiële middelen. Want systeeminnovaties in de landbouw komen pas tot stand als partijen op een hoger schaalniveau integreren en samenwerken. En omdat je op systeeminnovatie mikt, investeer je zonder zicht op potentiële opbrengsten. Maar grote investeerders zijn niet toegerust om individuele projecten te beoordelen. Het ontbreekt dus aan een investeringsvehikel. Een onafhankelijke intermediair als tussenschakel biedt uitkomst.

[lees meer >](#)

48



BEDRIJVEN:

MET ELKAAR INNOVATIEF ONDERNEMERSCHAP TONEN

In metropolitane landbouw staan de waarden **people, planet en profit** alle drie centraal. Dit geeft veel kansen voor ondernemers. Agro-innovaties zijn dus pas echt geslaagd als ze maatschappelijk, ecologisch én economisch winst opleveren. Voor bedrijven betekent dit dat ze moeten durven investeren als het gaat om innovatieve agrarische productie, verwerking en afzet. Vaak zijn dat investeringen die bedrijven niet alleen kunnen nemen. Maar door co-creatie en 'out of the box' denken lukt dat wel. Door samen plannen te maken, samen te investeren en ook samen de vruchten te plukken.

Co-creatie gebeurt niet vanzelf. Innovatief ondernemerschap betekent vooral doen en dan denken. En wel in die volgorde. Door te doen en samen met anderen over je eigen grenzen heen te stappen ontdek je wat wel en wat niet werkt. En dat is van onschatbare waarde om een nieuw ongedacht business-model verder tot bloei te laten komen.

Agro-innovatiefonds

TransForum adviseert daarom ondernemende coalities te ondersteunen in een goed functionerend agro-innovatiesysteem. Partijen moeten samen innoveren en ook samen de collectieve risico's daarvan afdekken. Risicovolle investeringen worden zo een gedeelde verantwoordelijkheid. Zet bijvoorbeeld met privaat en publiek geld een agro-innovatiefonds op dat het mogelijk maakt te experimenteren met nieuwe vormen van agrarische bedrijvigheid.

Spin-off

Zet de innovatiemethode van TransForum in als instrument voor groepen ondernemers om systeeminnovaties versneld ingang te doen vinden. Zo ontstaat een markt-gerichte spin-off van het TransForumprogramma.

'Innovatief ondernemerschap betekent vooral doen en dan denken'

Tips voor ondernemers

- Gebruik duurzame ontwikkeling als aanjager van innovatie
- Doe betere, duurzamere dingen die nieuw geld opleveren
- Herontwerp je verdienmodel van buiten naar binnen
- Zie businessontwikkeling op het gebied van duurzaamheid als een gezamenlijk proces
- Werk samen met belangrijke partijen en smeed onwaarschijnlijke allianties met critici, concurrenten en vijanden



Bouke Durk en Berend Jan Wilms op de beoogde locatie bij Schoonebeek (Foto: Mugmedia, Wageningen)

KENNISINSTELLINGEN:

BIJDRAGEN AAN DE VERBINDING TUSSEN

ONDERZOEK EN PRAKTIJK

Voor duurzame ontwikkeling is een nieuw type onderzoeker nodig, die over de grenzen van disciplines heen in co-creatie tot nieuwe kennis kan komen. Tot kennis dus die niet binnen de muren van wetenschap ontstaat, maar juist in de praktijk. In nauwe samenwerking met belanghebbenden. Aan dit nieuwe type ‘verbindend’ onderzoek is dringend behoefte.

Waarderingsvacuüm opvullen

Binnen kennisinstellingen bestaat er nog geen waardering voor de maatschappelijke effectiviteit van onderzoeksresultaten. Interne kwaliteitscontrole en ‘peer reviewed’ publicaties in wetenschappelijke tijdschriften bepalen immers nog altijd iemands wetenschappelijke carrière. Alleen onderzoekers die hun sporen al hebben verdiend, kunnen het zich daarom permitteren mee te werken aan kennis in co-creatie.

Om daadwerkelijke innovatie te kunnen stimuleren is het dus nodig onderzoekers erkenning te bieden voor hun verbindende onderzoek. Dat kan door maatschappelijke effectiviteit te

‘Verbindend’ onderzoek?

Voor ‘verbindend’ onderzoek zijn onderzoekers nodig die specialistische kennis en kunde weten te combineren met een breder perspectief. De Wageningen Universiteit hanteert ‘verbindend’ onderzoek al als model en leidt daarom ook dit nieuw type onderzoekers op.

waarderen en door onderzoek ook af te rekenen op maatschappelijke output. Een aanvullend beloningssysteem zou dit gemis aan erkenning kunnen opvangen.

Onderzoekers konden zich de afgelopen zes jaar aan risicovolle TransForumprojecten wagen omdat TransForum zorgde voor de genoemde waardering. Het is dan ook belangrijk dat het waarderingsvacuüm dat ontstaat als TransForum ophoudt te bestaan, snel wordt opgevuld.



Tips voor kennisinstellingen

- Zorg voor erkenning van verbindend onderzoek door onderzoek ook af te rekenen op maatschappelijke output
- Zorg voor aanvullende arrangementen waar jonge onderzoekers zich in de breedte kunnen ontwikkelen, en vaardigheden leren om zich verbindend op te stellen tussen de praktijk en wetenschap
- Zorg voor langjarig commitment op thema's als duurzame ontwikkeling

Waarderingsvacuüm opvullen

Binnen kennisinstellingen bestaat er nog geen waardering voor de maatschappelijke effectiviteit van onderzoeksresultaten. Interne kwaliteitscontrole en 'peer reviewed' publicaties in wetenschappelijke tijdschriften bepalen immers nog altijd iemands wetenschappelijke carrière. Alleen onderzoekers die hun sporen al hebben verdiend, kunnen het zich daarom permitteren mee te werken aan kennis in co-creatie.

Om daadwerkelijke innovatie te kunnen stimuleren is het dus nodig onderzoekers erkenning te bieden voor hun verbindende onderzoek. Dat kan door maatschappelijke effectiviteit te waarderen en door onderzoek ook af te rekenen op maatschappelijke output. Een aanvullend beloningssysteem zou dit gemis aan erkenning kunnen opvangen.

Onderzoekers konden zich de afgelopen zes jaar aan risicovolle TransForumprojecten wagen omdat TransForum zorgde voor de genoemde waardering. Het is dan ook belangrijk dat het waarderingsvacuüm dat ontstaat als TransForum ophoudt te bestaan, snel wordt opgevuld.

'Waardering en beloning dringend nodig voor nieuwe kennis in co-creatie'



MAATSCHAPPELIJKE ORGANISATIES: MEE ONTWERPEN AAN DE TOEKOMST

Niet de overheid, maar het bedrijfsleven is inmiddels de 'natuurlijke' bondgenoot van maatschappelijke organisaties. Waar de overheid vroeger - onder druk van deze groeperingen - corrigerend moest optreden bij bedrijven, richten diezelfde maatschappelijke organisaties zich nu rechtstreeks tot het bedrijfsleven. Simpelweg omdat ze zo hun doelen dichterbij kunnen brengen.

Onontbeerlijke coalities voor innovatie

Een belangrijke conclusie uit de TransForumperiode is dat maatschappelijke organisaties zich samen met het bedrijfsleven willen en kunnen inzetten voor agro-innovatie. Als ze hun bezwaren omzetten in ontwerpeisen, kunnen ze de belangen waar ze voor strijden immers waarmaken. Natuurlijk kost het beide partijen moeite om oude vertrouwde posities om te zetten in een coöperatieve houding. Maar als die hobbel eenmaal is genomen, ontstaat er wederzijds vertrouwen en vormen ze de hechte coalities die voor innovatieprojecten onontbeerlijk zijn.

Tips voor maatschappelijke organisaties

- Denk mee en netwerk met bedrijven
- Vertaal maatschappelijke doelen naar voor het bedrijfsleven relevante opties
- Profileer en professionaliseer je als maatschappelijke organisatie
- Bied je aan als 'meedenker'
- Ontwikkel keurmerken die innovaties kunnen benchmarken

DE OVERHEID:

ZORG VOOR RUIMTE EN RICHTING

Investeren in kennis is niet genoeg om systeeminnovaties in de landbouw te stimuleren. Belanghebbenden geven aan dat ze behoefte hebben aan ruimte voor en financiële ondersteuning bij hoog-risicodragende investeringen. Investeren voor robuuste experimenten die metropolitane landbouw blijvend in de schijnwerpers zetten. Van de overheid vraagt dit een totaal andere benadering en betrokkenheid. Van kennissubsidieverstrekker wordt ze facilitator van risicodragende innovaties in nieuwe agrarische bedrijvigheid.

Innovatie laat zich niet sturen, maar heeft ruimte nodig, De overheid kan dit faciliteren door actief mee te werken in innovatieve projecten en daarvoor ruimte te geven. Onder andere door bestaande regelgeving tijdelijk op te schorten en zo experimenten mogelijk te maken. En door een onafhankelijke intermediaire organisatie te faciliteren die van kansrijke ideeën nieuwe innovaties maakt.

Verbindend leiderschap, innovatief ondernemerschap en risicodragend investeren

Ook de Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid (WRR) noemt zo'n organisatie in zijn advies 'Innovatie vernieuwd. Opening in viervoud'. Waarom een onafhankelijke organisatie? Omdat, aldus de WRR, zo'n onafhankelijke partij anderen kan motiveren gezamenlijk systeeminnovaties te realiseren. Door blijvend te werken aan verbindend leiderschap, innovatief ondernemerschap en risicodragend investeren bevordert de organisatie een vitaal agro-innovatiesysteem. Wel is het dan zaak zo'n organisatie aan de ene kant te verbinden met kennisinstellingen, overheid en bedrijfsleven, maar er aan de andere kant voor te zorgen dat het er ver genoeg vanaf staat om zelfstandig te kunnen opereren.

Het ontbreekt nu nog aan een investeringsvehikel om projectplannen uit te voeren. Weliswaar is zichtbaar wat investeringen kunnen opbrengen. Maar omdat het om systeeminnovatie gaat is het terrein waarop je investeert nog niet in kaart gebracht. Daarom haken traditionele investeerders af. De vraag is dan hoe de overheid die investeringen kan faciliteren. Investeren die people, planet en profit dienen. Het is belangrijk een onafhankelijke intermediaire organisatie de ruimte te geven om met professionele fondsmanagers investeringen te faciliteren. Laat hen kleine kansrijke projecten samenvoegen in portfolio's die groot genoeg zijn om institutionele beleggers te interesseren.



Tips voor de overheid

- Innovatie is géén kennisbeleid. Reken innovatiebeleid af op maatschappelijke prestaties (3P)
- Stimuleer alleen innovatieprogramma's die leiden tot maatschappelijk rendement
- Geef ruimte aan innovatie door deel te nemen aan resultaatgerichte experimenteerruimte
- Breid innovatiebeleid uit tot risicovolle investeringsondersteuning
- Ontwikkel regelgeving die (deelname aan) innovatie investeringsfondsen mogelijk maakt
- Maak harde strategische afspraken voor de lange termijn (>10 jaar)

‘Zorg voor een Agentschap dat institutionele beleggers interesseert voor risicodragende innovaties’

EPILOOG

Door specialisatie en efficiëntieverbetering werd de Nederlandse landbouw één van de gouden eieren van de Nederlandse economie. Maar het financiële succes bracht ook problemen met zich mee: de sociale en ecologische waarden kwamen in het gedrang. En daarom moet de landbouwsector nu veranderen. Zodat economische, sociale én ecologische waarden elkaar juist gaan versterken.

Metropolitane landbouw als leidende gedachte

TransForum ontwikkelde en introduceerde daarvoor 'metropolitane landbouw' als leidende gedachte. In die gedachte staat de relatie tussen de landbouw en de stad centraal. En juist door het samenbrengen van die twee blijkt er in de groene ruimte plaats te ontstaan voor duurzame vormen van landbouw.

De aanpak 'connected value development'

Maar hoe pak je complexe vraagstukken met verschillende belangen en achterliggende waarden succesvol aan? TransForum gaf antwoord op die vraag met 'connected value development'.

Door samen met alle belanghebbenden verschillende waarden te vertalen naar ontwerpeisen blijken er namelijk nieuwe vormen van bedrijvigheid te ontstaan die rekening houden met alle eisen.

Resultaatgerichte experimenteerruimte

Bestaande kaders – zaken waarop partners normaal gesproken worden afgerekend – blijken vernieuwingen vaak in de weg te staan. Daarom hanteerde TransForum een resultaatgerichte experimenteerruimte voor nieuw gedrag en nieuwe vormen van samenwerken. Daar kon het experimenteren met nieuwe producten, processen en concepten beginnen.

En toen ...

Met metropolitane landbouw als leidende gedachte, 'connected value development' als aanpak en een resultaatgerichte experimenteerruimte als werkplek, kon de transitie naar meer duurzame landbouw van start. Hoe die transitie verder gaat verlopen, wordt in de toekomst duidelijk. Voor nu geldt dat TransForum een schat aan kennis en ervaring achterlaat. Kennis en ervaring die alleen al degenen die meewerkten aan de projecten meenemen naar hun eigen organisaties.

Doen en doorpakken

Om de transitie door te zetten is de inzet van alle betrokkenen nodig. Daarom laat TransForum ook adviezen en aanbevelingen achter voor de meest belangrijke spelers. Het advies aan het agrarisch bedrijfsleven luidt samen met de omgeving nieuwe bedrijvigheid te blijven ontwikkelen. Kennisinstellingen krijgen het advies zich nog meer buiten de muren van de wetenschap te begeven. Maatschappelijke organisaties kunnen volgens TransForum een belangrijke rol spelen als zij hun bezwaren en wensen weten te vertalen naar ontwerpeisen. En de overheid, tenslotte, levert een belangrijke bijdrage als zij richting en ruimte geeft. Als zij bereid is bestaande regelgeving - tijdelijk - op te schorten en naast de partijen te gaan staan om zo samen vorm te geven aan de toekomst. Als deze adviezen aanzetten tot ander gedrag wordt de transitie alsmaar breder. En als de verschillende partijen er samen mee aan de slag gaan, krijgen ze de smaak van het voortdurend verbeteren echt te pakken. Dan is de transitie een feit.

Ir. ing. Herman de Boon, voorzitter TransForum

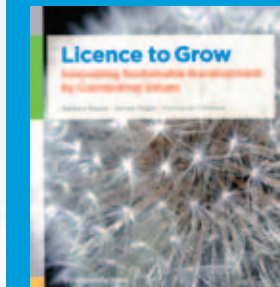
INSPIRERENDE LITERATUUR



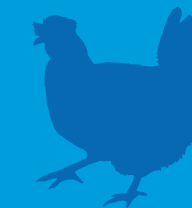
De brochure Landbouw en stad: een duurzaam samenspel [2010] verwoordt de visie metropolitane landbouw. De brochure is in het Nederlands én in het Engels uitgegeven.



Het boek Duurzaam Agrarisch Ondernemen; het stedelijk gebied als motor voor nieuwe bedrijvigheid [2010] beschrijft hoe het bij negen TransForumprojecten tot innovatie is gekomen. Inclusief de waardecreatie-modellen van al deze projecten. Het boek is speciaal gericht op ondernemers en laat de zes gedaanten zien van de succesvolle ondernemer: de ondernemer als projectontwikkelaar, coach, strateeg, spelleider, spin in het web en winnaar. Bij elk van die gedaanten staan ook de lessen uit de innovatieve praktijkprojecten beschreven.



In het boek Licence to Grow – innovating sustainable development by connecting values [2011] beschrijft TransForum samen met het Athena Instituut van de Vrije Universiteit Amsterdam de methode 'connected value development'. Het gaat over de verschillende fasen van het proces, geeft handvatten voor het managen ervan en beschrijft een aantal tools die de procesmanager in verschillende fasen kan benutten.



In de brochure Measuring the Sustainability Performance of Agro-Food Chain Initiatives [2011] is de duurzaamheidsscan van Blonk Milieu Advies beschreven. Met deze speciaal voor TransForum ontwikkelde benchmark worden de duurzaamheidsprestaties van projecten en beoordeeld. Daarnaast geeft de methodiek ook verbeterpunten en handvatten voor de verdere duurzame ontwikkeling van projecten.



INSPIRERENDE LITERATUUR



In het boek Triple P Business Development in the Dutch Agro Food Sector – 9 cases of strategic innovation [2010] hebben Nyenrode Business University en Ynnovate de business cases van negen TransForumprojecten beschreven met daarbij een analyse aan de hand van het concept 'strategic innovation'.



In de brochure Sneller en makkelijker innoveren in stedelijke gebieden [2010] zijn de conclusies en aanbevelingen van TransForum verwoord voor veranderingen richting duurzame landbouw.



Het boek The TransForum Model: Transforming Agro Innovation toward Sustainable Development [2010] geeft het overkoepelende resultaat weer van het wetenschappelijk programma. Het vertaalt de wetenschappelijk inzichten van het TransForumprogramma naar een praktisch model voor het realiseren van innovatie en duurzame ontwikkeling.



TransForum

Louis Pasteurlaan 6
2719 EE Zoetermeer
Postbus 80
2700 AB Zoetermeer

T 079 347 09 10
F 079 347 04 04
E info@transforum.nl
I www.transforum.nl

