

Mainstreamingsplan

van een systeem gericht op *GROEI* van
multifunctioneel landbouw ondernemerschap
in Vlaanderen en Nederland



“waardoor aanpak GROEI.academie na afloop van project gecontinueerd kan worden.

GROEI.kans! is de steen die je in het water gooit, er ontstaat een rimpeling, maar hoe zorg je ervoor dat de rimpeling doorgaat?”



Auteurs:

Henri Holster, Wageningen UR Livestock Research
Marcel Vijn, Wageningen UR, PPO

5 maart 2012

Over GROEI.kans!

“GROEI.kans!” is een project gerealiseerd in het kader van het Interreg IVa programma voor de Gensregio Vlaanderen - Nederland, medegefinancierd vanuit het Europees Fonds voor Regionale Ontwikkeling.

In GROEI.kans! is tussen 2009 en 2012 door 24 partners gewerkt aan versterking van ondernemerschap in de multifunctionele landbouw¹ in het grensgebied.

GROEI staat hier voor Grensoverschrijdend Ruraal Ondernemerschap Impulsen geven is kansrijk voor het platteland!

Het project omvat onder andere de volgende activiteiten.

1. Ontwikkeling van een grensregiobreed kennisnetwerk: de GROEI.Academie
2. Ondernemers leren samen in de GROEI.Academie
3. Vermarkting via nieuwe media
4. Grensbrede kwaliteitslabeling van belevingsproducten
5. Het gezamenlijk ontwikkelen van performante afzetstrategieën
6. Grensoverschrijdende kennisdisseminatie
7. Training en intervisie van de begeleiders

Inhoud

Opdat het doorgaat ..

GROEI.kans! gereedschappen

ORGware, organisatorische aspecten

Hardware, de instrumenten en structuren

Software, netwerken en leeromgeving

En verder

Dit werk sluit aan op de GROEI.Academie. Het kennisnetwerk waar adviseurs en begeleiders van de projectpartners (hierna te noemen de ‘GROEI.kans! begeleiders’) in het veld groepen ruraal ondernemers hebben gefaciliteerd bij de versterking van ondernemerschap. Dit is gerealiseerd door te werken aan:

- ontwikkeling van inspirerende werkvormen om grensoverschrijdend te leren en te ondernemen;
- training en intervisie door en voor de begeleiders;
- de hieruit voortgekomen ‘Toolbox voor de GROEI.begeleider’;
- ontwikkeling van het virtueel kennisplatform;
- procedure voor inventarisatie van kennisvragen.

¹ in Nederland wordt gesproken over multifunctionele of verbrede landbouw, in Vlaanderen is er het begrip ‘ruraal ondernemerschap’. Hoewel in definitie feitelijk niet helemaal gelijk wordt in dit rapport hetzelfde bedoeld.

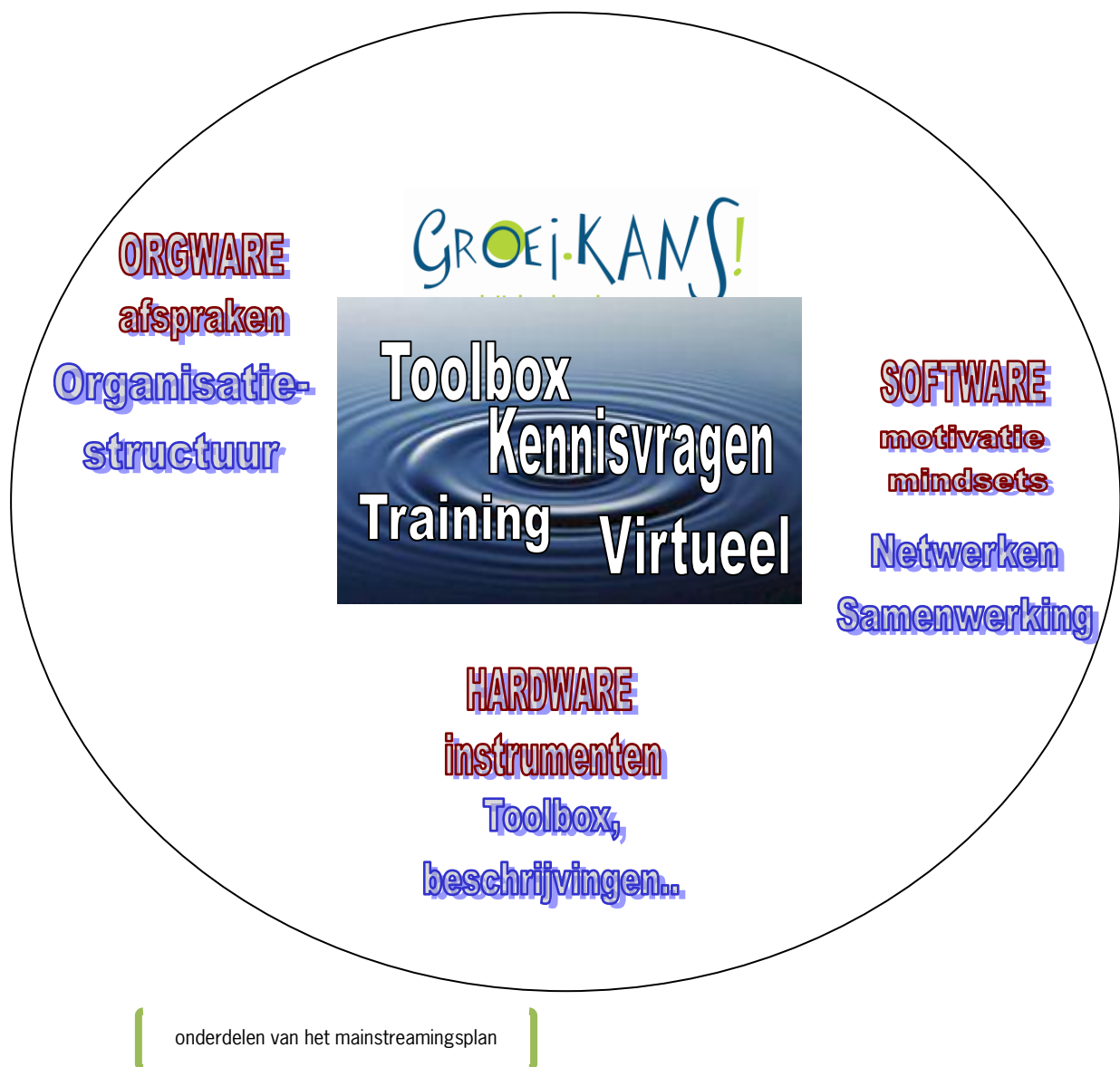
1. Opdat het doorgaat ..

Deze publicatie geeft een doorkijk op de uitbouw van een systeem gericht op GROEI van multifunctioneel landbouw ondernemerschap in Vlaanderen en Nederland.

Hier ligt de vraag voor hoe de professionalisering van de multifunctionele landbouwondernemer en zijn ondernemerschap verder uitgebouwd kan worden. Of benaderd vanuit de leer van systeeminnovatie “wat er in het systeem nodig is om het (professionele) systeem, of de professionalisering op zich, door te laten gaan”. GROEI.kans! is de steen die je in het water gooit. Er ontstaat een rimpeling, er gebeurt iets. Maar hoe nu te zorgen dat de rimpeling doorgaat.

Voor het beantwoorden van deze vraag is geput uit divers materiaal. Uit de activiteiten van GROEI.kans! zelf, maar ook vanuit andere trajecten. Ze gaan over de institutionele kant (kennissysteem), over instrumenten die kunnen bijdragen en de zachte kant over samenwerking en ontwikkeling.

In onderstaande figuur de onderdelen, zoals hier beschreven en die deel uitmaken van het mainstreamingsplan. Mainstreaming wordt hier beschouwd als een verzameling van het geleerde (kennis) en gebruik van gereedschappen en instrumenten op een manier dat ze gemeengoed worden en in de normale praktijk worden toegepast. De verzameling is slechts een reeks van bouwstenen, het pretendeert niet een volledige opsomming te zijn.



In GROEI.kans! is gewerkt aan een aantal bouwstenen, zoals de toolbox, kennisvraagarticulatie, training van begeleiders van ondernemers(groepen) en het virtuele kennisnetwerk. Deze zijn in de afbeelding centraal gezet als effect van de (GROEI.kans!) steen in het water. De rimpeling gaat door maar heeft daarvoor ook andere onderdelen nodig.

Naast de GROEI.kans! onderdelen is er verder:

Orgware

De organisatorische aspecten van het kennissysteem. Dankbaar gebruik is hier gemaakt van de verkenning naar de kennisstructuur multifunctionele landbouw in Nederland, uitgevoerd in opdracht van de taskforce MFL.

Hardware

Over de reeds ontwikkelde, toegepaste of nog benodigde instrumenten en gereedschappen die MFL ondernemers en de sector helpen bij verdere professionalisering. Het gaat hier over gereedschappen zoals in GROEI.kans! toegepast en beschreven in de toolbox met de naam "Groeikansen voor netwerkbegeleiders". Maar het gaat ook om gereedschap uit andere trajecten.

Software

Over de gewenste beweging via netwerken en het samenwerken om te komen tot verandering van het (kennis-) systeem.

2. GROEI.kans! gereedschappen

GROEI.kans! heeft een aantal bruikbare producten opgeleverd die van waarde zijn bij de verdere uitbouw van professionalisering van multifunctioneel landbouw (MFL) ondernemerschap.

Training van begeleiders

Goede begeleiding van ondernemers via netwerken wordt gezien als cruciaal voor de verdere ontwikkeling van de MFL sector. Maar dit is ook een kunst apart. De GROEI.kans! partners, belast met de begeleiding van (groepen) ondernemers, zijn vanaf het begin van het project ondersteund met training en intervisie. Training gericht op versterking van de vaardigheden van de netwerkbegeleider. Intervisie als instrument waarbij de begeleider zijn vragen en worstelingen deelt met collega begeleiders, en door reflectie (elkaar voorhouden van spiegels) komt tot beter inzicht en handelingsvermogen.

De trainingsbijeenkomsten zijn georganiseerd door de GROEI.kans! partners PPO en Livestock Research (onderdelen van Wageningen UR). Gebruik is gemaakt van vaardigheden en ervaring eerder opgedaan in andere projecten met een



Training van begeleiders op locatie, St. Jozef Hoeve

netwerknaanpak. Genoemd kunnen worden: Netwerken in de Veehouderij, Melkvee Academie 2.0, Praktijknetwerken in de veehouderij en de landbouw en Telen met Toekomst.

Tevens is een trainer met ruime ervaring met het werken met praktijknetwerken ingehuurd en is consequent gebruik gemaakt van kennis en ervaring van de deelnemers zelf. Begeleiders leren van begeleiders en de eigen praktijk is een goede leerschool om van te leren en het geleerde op toe te passen.

De trainingssessies zijn gehouden op locatie van multifunctionele ondernemers. Naast de inspirerende leeromgeving bieden de ondernemer(s) en de onderneming waardevolle casussen waar gebruik van is gemaakt.

Training en intervisie van begeleiders werd bij de start gezien als belangrijke factor voor het goed kunnen begeleiden van ondernemers. In de praktijk heeft dit goed uitgepakt, met hoge waardering voor de trainingen door de deelnemers². Relativering is

echter ook op zijn plaats, gelet op de soms beperkte opkomst en de kleine kern van vaste deelnemers had het effect beter kunnen zijn. Vooraf was gerekend op de kracht van de groep begeleiders als lerend en ontwikkelend netwerk, door waarschijnlijk te veel vrijblijvendheid is het effect echter niet maximaal gehaald.

Toolbox; gereedschapskist vol ervaring voor netwerkbegeleiders

Onderdeel van de trainingsdagen was het grensoverschrijdend delen en samen leren met inspirerende werkvormen voor de begeleiding van ondernemersnetwerken. Tijdens de bijeenkomsten zijn werkvormen verzameld, is er mee gewerkt en is er ervaring mee opgedaan. Dit eigen materiaal, aangevuld met praktische en deels ook theoretische gereedschappen, vullen de toolbox voor de GROEI.kans! begeleider. De toolbox, of ook wel "gereedschapskist vol ervaring", is een levendige verzameling van concrete gereedschappen voor de begeleider van netwerken. Weergaves zijn er vanuit diverse gezichtsvelden: de begeleider en zijn reflectie centraal, kijken naar het groepsproces en het begeleiden van innovaties in ondernemersnetwerken.

Groeikansen voor netwerkbegeleiders
Een gereedschapskist vol ervaring



Publicatie "Groeikansen voor netwerkbegeleiders"

² Voor een beeld van de training en de gebruikte gereedschappen, zie de publicatie "Groeikansen voor netwerkbegeleiders"

De 'gereedschapskist' bevat herkenbare onderdelen uit het multifunctionele veld van GROEI.kans!. Maar de toolbox is zeker ook bruikbaar voor de begeleider die aan de slag gaat met ondernemersnetwerken in andere sectoren. Bij de start van Netwerken Multifunctionele Ondernemerschap, een Nederlands project dat begin 2012 is opgestart, zal de toolbox toegepast worden met en door de betrokken netwerkbegeleiders. Hieronder zijn een aantal begeleiders van partners (ZLTO, Arvalis) die zelf de tools hebben ondervonden in de GROEI.kans! praktijk.

De toolbox vol met gereedschappen voor de netwerkbegeleider zal te downloaden zijn op de websites van GROEI.kans (www.groeikans.be) en www.multifunctionelelandbouw.net.

Procedure voor kennisvraagarticulatie

Binnen het kennisnetwerk van GROEI.kans! is gewerkt aan een methodiek c.q. gestructureerd format voor de koppeling van kennisvragen tussen onderzoek, onderwijs en ondernemerschap. In de praktijk worden kennisvragen van de ondernemers gekoppeld aan de aanwezige expertises in de verschillende deelnemende kennisinstellingen. Een belangrijke aspect hierbij is dat een werkwijze is ontwikkeld en vormgegeven om de vraag van de ondernemer scherp te krijgen (vraagarticulatie), deze te beoordelen en te matchen met het aanbod van de kennisinstellingen. Met het aflopen van het GROEI.kans! project worden gesprekken gevoerd met KHLeuven over de continuering van de vraagarticulatieprocedure door en vanuit het onderwijs. In Nederland kan de procedure gebruikt worden bij Slow Advice, waarbij studenten van agrarische hogescholen vragen vanuit de sector beantwoorden.

Het virtuele kennisplatform

Het [virtuele kennisplatform](http://www.groeikans.be/kennisplatform) (www.groeikans.be/kennisplatform) ondersteunt ondernemers en adviseurs bij de ontwikkel- en zoektocht naar nieuwe kennis, expertise en netwerken. Binnen "GROEI.kans!" is dit kennisplatform grensoverschrijdend actief voor alle multifunctioneel (rurale) ondernemers in de sectoren hoeve- en streekproducten, educatie, toerisme en recreatie.

In de oorsprong was het platform onderdeel van een groter virtueel kennisnetwerk (centraal internetportaal) met een scala aan faciliteiten:



ontsluiting van publicaties;
digitale marktplaats voor onder andere stages en eindwerken;
e-learning omgeving voor het ontsluiten van kennis- en rekentools;
aanbod van e-lespakketten voor multifunctioneel ondernemerschap;
community voor ontmoetingen om kennis te delen en ervaringen uit te wisselen.

De praktische uitvoering is op dit moment nog niet zo uitgebreid als bedoeld. De interactieve onderdelen zijn (nog) niet of minder beschikbaar. Wel is er de plaats waar publicaties en rapporten worden ontsloten en is er de plaats waar (kennis-) vraag van ondernemers en kennisaanbod bij elkaar komen. Multifunctionele ondernemers kunnen digitaal hun vraag inbrengen. Experts kunnen zich aanbieden en opwerpen als beantwoorders van de vragen. Het is geen direct interactief systeem waarbij vraag en antwoord dynamisch bij elkaar komt

zoals bij bijvoorbeeld digitale forums of communities. Experts melden zich aan, matching van de vraag aan experts wordt centraal vanuit het systeem gestuurd.

Met het aflopen van het project GROEI.kans! wordt nu bekeken hoe het portal afgebouwd dan wel op onderdelen doorgezet kan worden. De vraagarticulatieprocedure wordt naar waarschijnlijkheid gecontinueerd, gesprekken hierover vinden plaats. Kennis van en voor de educatiesector wordt in Vlaanderen doorgezet via het portal www.weidepoort.be. In Nederland zal het nieuwe interactieve portal www.multifunctionelelandbouw.net drager zijn van kennis over alle MFL sectoren. Content van multifunctionelelandbouw.nl en mogelijk ook groeikans.be wordt hierin opgenomen.



3. ORGware, organisatorische aspecten van het kennissysteem

Naast instrumenten, tools of andere hulpmiddelen die hulpvaardig zijn bij de professionalisering van de MFL sector en haar ondernemers, speelt ook het organisatorische en institutionele niveau. Zonder organisatie en institutie geen plaats waar de hulpmiddelen hun werk kunnen doen. Dit hoofdstuk over 'ORGware' gaat in op deze aspecten van het (nieuwe) kennissysteem van de multifunctionele (landbouw-)ondernemer.

In 2011 is in opdracht van de Taskforce Multifunctionele Landbouw in Nederland verkenning uitgevoerd in het kader van 'kennissysteem multifunctionele landbouw'. Over het organiseren en borgen van kennis voor de multifunctionele landbouwondernemer. Onderdelen van de ideeën en denklijn zijn in dit hoofdstuk meegenomen.

Geïnterviewden geven aan dat in ieder geval in Nederland naar verwachting de multifunctionele omzet per bedrijf zal stijgen en het aandeel van multifunctionele bedrijven van het totaal aantal agrarische bedrijven zal toenemen. Multifunctionele landbouw wordt een steeds volwaardigere professionele sector.

Huidige kennisnetwerken en kennissysteem van de ondernemer



In de figuur hiernaast een versimpelde weergave van vier verschillende typen kennisnetwerken rondom de multifunctionele landbouwondernemer.

De multifunctionele ondernemer heeft in dit systeem behoefte aan:

- ontwikkelen van vaardigheden en competenties voor het leggen van de goede klantverbinding;
- opdoen van specifieke kennis (per MFL sector verschillend);
- informeel kennis delen met collega's;
- multifunctionele belangenbehartiging en aansturing van het onderzoek.

Wat is te leren van andere kennissystemen?

Er is gekeken naar andere kennissystemen in de landbouw, zoals BioConnect, de Melkvee Academie en het kennissysteem in de tuinbouw. Wat kunnen we ervan leren?

Te benutten bouwstenen

De MFL sectoren kunnen gebruik maken van ontmoetingen tussen ondernemers en ondernemers- netwerken. Ondernemers leren van ondernemers zoals in de Melkvee Academie. Bioconnect (www.bioconnect.nl) bevat in haar aanpak aansturingselementen vanuit het onderzoek. Deze zouden bruikbaar kunnen zijn voor de MFL-sectoren. Echter, het voorbeeld uit de biologische sector kenmerkt zich door hoge onderzoeksbudgetten en is daarmee niet goed vergelijkbaar met de MFL sector.

Verschillen

Het is de vraag of de maatschappelijke vraagstukken die bij MFL een rol spelen te benaderen zijn met structuren zoals bij andere kennissystemen. In de MFL sectoren is het belangrijk om ook partijen van buiten de landbouw te betrekken. Daarnaast speelt door de levering van diensten in de MFL de regio-component een rol en die is niet ingebed in de beschreven bestaande kennissystemen Bioconnect en die van de tuinbouwsector. De fase waarin een aantal MFL sectoren (m.n. recreatie, huisverkoop) zich bevindt maakt dat de organisatiegraad lager is dan die van de biologische sector, de tuinbouw- en melkveehouderijsector.

Bestaande kennissystemen in de landbouw in Nederland zijn hiermee niet 1 op 1 te vertalen naar de MFL sectoren. De MFL ondernemer is een ander soort ondernemer, ook wel getypeerd als 'diversified farmer'. Deze spreekt andere netwerken aan dan de melkveehouder ('craftsman') of (glas)tuinder ('specialty producer'). De kennisbehoeften, kennisontwikkeling en kennisoepassing in de MFL sectoren vraagt om anderssoortige kennisnetwerken.

SWOT huidige kennissysteem MFL

Door onderzoekers en geïnterviewden is een SWOT analyse van het kennissysteem gemaakt. Kansen en bedreigingen zijn beschreven als externe factoren voor de MFL sectoren en hun consequenties voor het MFL kennissysteem. De sterkten en zwakten zijn beschreven als interne factoren.

In de bijlage de uitgebreide SWOT analyse, hier samengevat de belangrijkste punten.

Sterkten van het huidige kennissysteem zijn allereerst te vinden in het bieden van een structuur voor informele kennisuitwisseling maar ook rond kennisagenda, onderzoek en onderwijs. Regie op de kennisagenda is geregeld via kennismakelaars (via de Taskforce MFL, maar houdt op in 2012) en het onderzoeksprogramma van het ministerie van EL&I welk gericht is op “landbouw in zijn maatschappelijke omgeving”. Tevens maakt het groene onderwijs de verbinding via een MFL programma bij de “Groene Kenniscoöperatie” en is er aandacht voor de voorlopers via het innovatienetwerk “Waardewerken”. Tot slot kan worden genoemd dat er een groeiende belangenbehartiging is.

Als **zwakten** worden genoemd dat een vaste structuur ontbreekt voor het ontwikkelen van competenties en vaardigheden, kritische massa van kennisontwikkeling te beperkt is en dat de kennisdoorstroming voornamelijk publiek gefinancierd is. Tevens zijn er veel kleine ketenorganisaties, met een beperkt professioneel innovatiebeleid. Ook ontbreekt een sterke koepel voor deze ketens die een belangrijke rol zouden kunnen spelen bij de aansturing van onderzoek en innovatie.

Als externe factoren worden de volgende kansen en bedreigingen genoemd.

Kansen zijn er door de in potentie grote markt en de MFL ondernemer die als MKB-er publieke functies kan invullen. Als de MFL toegroeit naar het MKB dan biedt dat kansen. Een goed draaiende kennis-infrastructuur draagt bij aan verdere professionalisering. De publieke functies (o.a. onderhoud van landschap) is interessant voor overheden. De MFL naar MKB benadering wordt in de ontwikkeling versterkt door het samengaan van de ministeries LNV (landbouw) en EZ (economie) in het nieuwe ministerie EL&I (Economische zaken, landbouw en innovatie).

Bedreigingen zijn er omdat ondernemers het belang van kennis onvoldoende zien (met name bij recreatie/huisverkoop) waardoor de private bijdrage aan het kennissysteem beperkt blijft (uitgezonderd zorg en kinderopvang). Daarnaast is het groene onderwijs nog te veel op zichzelf - en niet op de ondernemersbehoefte - gericht. De terugloop van publieke financiering, daarbij ook het wegvallen van veel informele kennis-deel-momenten met het stoppen van de Taskforce MFL, wordt tot slot ook gezien als bedreiging voor een goed kennissysteem.

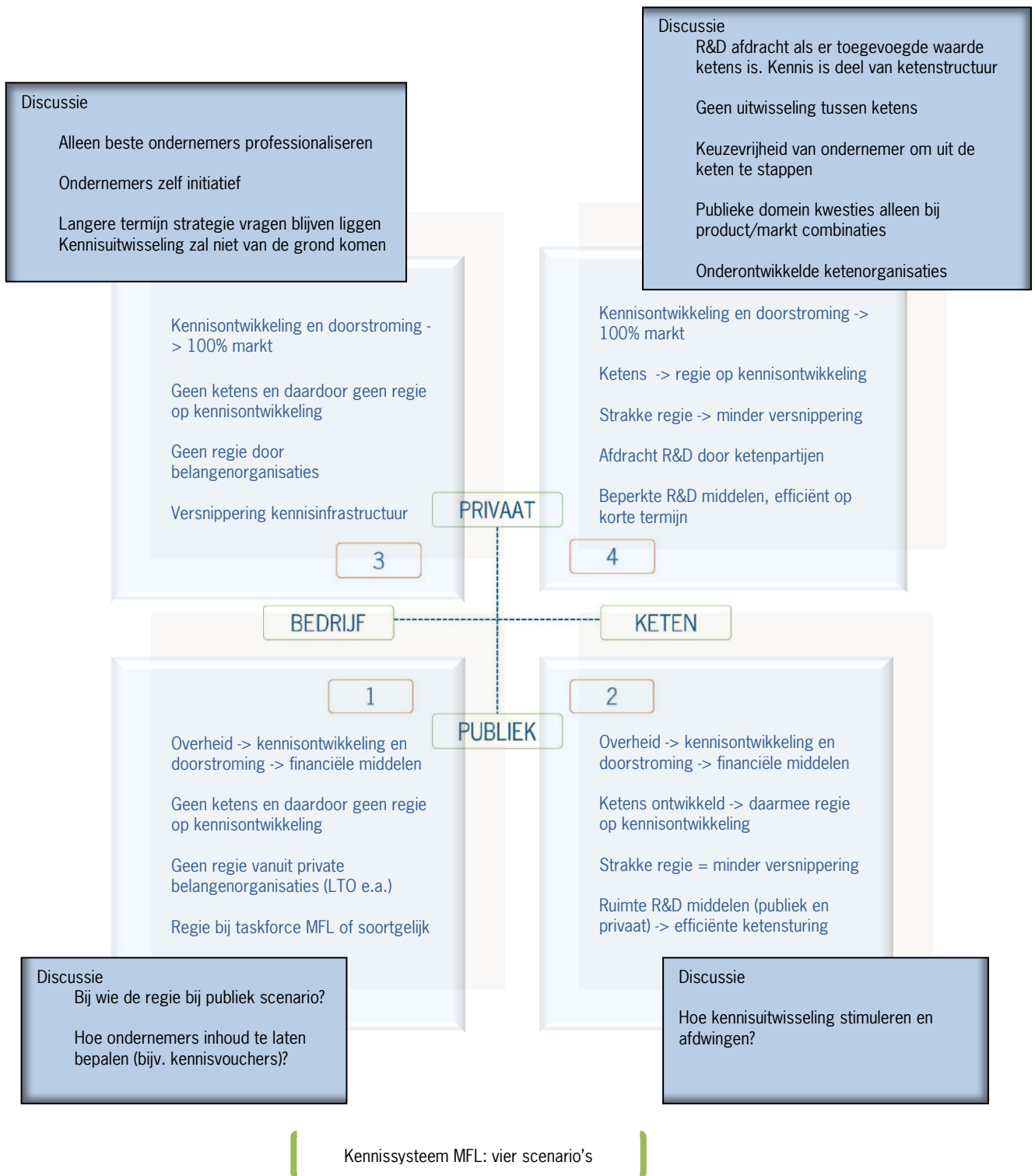
Scenario's en discussie

Interessant is de vraag hoe een optimaal kennissysteem ingericht zou moeten worden. Vier scenario's geven een beeld van uitwerking over de twee lijnen:

Financiering	: Publiek ← → Privaat
Sturing	: Bedrijf ← → Keten

In onderstaande figuur een weergave van deze vier scenario's, ieder met hun eigen karakteristiek en discussie. Bij de theoretische inrichting van het meest passende en haalbare kennissysteem stuiten de geïnterviewden op de volgende kwesties:

- Welke mate van publieke financiering – voor welke bouwstenen - is opportuun? Rolverdeling provincie - rijk?
- Welke mate van ketensturing – voor welke bouwstenen - is realistisch of noodzakelijk? (waarde ketensturing)?
- Meerwaarde van een kennissysteem over de verschillende MFL sectoren heen?
- Welke bouwstenen horen bij de basis van het kennissysteem? Wie heeft daarbij welke rol?
- Waarom specifiek landbouw-kennissysteem voor MFL nodig? Beter aan te sluiten op andere systemen?
- Meerwaarde van een kennismakelaar, zoals nu toegepast via de Taskforce MFL?



Les

Belangrijkste les uit de verkenning is: vergroot het groene kennissysteem via verbindingen met het grijze kennissysteem. Actoren in het kennissysteem (ondernemer, onderzoeker, docent, adviseur, beleidsmaker); verbind je met 'grijze' organisaties! Treed uit het Groene Kennissysteem en maak het kennissysteem hiermee groter.

Meer uitgewerkt:

1. Kijk naar kennissystemen buiten de landbouw. Let op (private) financieersstructuren en de werking daarvan;
2. Verbind het kennissysteem per MFL sector zoveel mogelijk met aanpalende MKB kennissystemen;
3. Stimuleer vanuit overheidsbeleid de samenwerking tussen het groene en grijze onderwijs en onderzoek;
4. Voer nader (actie)onderzoek uit t.b.v. het toekomstig kennissysteem en belangenbehartiging per sector;
5. Werk met een modulair kennissysteem, waarin per MFL sector verschillende bouwstenen zijn opgenomen.

4. Hardware, de instrumenten en structuren

Hardware gaat over instrumenten en gereedschappen. Naast de toolbox, zoals ontwikkeld voor de netwerkbegeleider, wordt hier ingegaan op andere netwerkprojecten met ondernemers, het portal voor omgevingsgericht ondernemen en andere virtuele kennisnetwerken.

GROEI.kans! toolbox en waarde

De toolbox, gereedschapskist vol ervaring voor netwerkbegeleiders, is al kort besproken in hoofdstuk 2. Hier een nadere uitleg over inhoud en de waarde ervan voor verdere professionalisering van de MFL sector.

Netwerken en de netwerkenaanpak zijn al een aantal jaar (in Nederland al bijna 10 jaar) een beproefd concept en gemeengoed in de landbouw. Meerdere projecten hebben gewerkt aan het faciliteren van ondernemersnetwerken (bottom-up benadering) maar hebben daarnaast ook aandacht besteed aan het faciliteren van begeleiders met training en intervisie.

In het kader van het onderzoeksprogramma Netwerken in de Veehouderij (Nederland) is rond 2006 een aantal publicaties verschenen die ingaan op het fenomeen “werken met netwerken” en de netwerkbegeleider als “vrije actor”. In de publicatie “[Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken](#)” wordt een beschrijving gegeven van hoe begeleiders te werk zijn gegaan en welke methoden hiervoor zijn ontwikkeld. Naast de vier hier beschreven gereedschappen zijn er echter amper gedocumenteerde ervaringen of gereedschappen voor de netwerkbegeleider. Althans tot voor kort.

De GROEI.kans! toolbox biedt nu een welkome handreiking voor de begeleider van ondernemers-netwerken. De boekwerkjes van “Netwerken in de Veehouderij” waren vooral bestemd voor geïnteresseerden in de netwerkenaanpak. De toolbox zal naar verwachting meer toegankelijk zijn voor de begeleider in de praktijk en als zodanig ook gebruikt worden. Bij de start van het project Netwerken Multifunctioneel Ondernemerschap (NMO) wordt de gereedschapskist in ieder geval gericht ingezet.

Werken met andere ondernemersnetwerken

Genoemd programma Netwerken in de Veehouderij, welk is gefinancierd door het Ministerie van LNV (Nederland), heeft tussen 2005 en 2007 meer dan honderd netwerken ondersteund ter stimulering van een duurzamere veehouderij. Vanaf 2008 tot heden loopt de praktijknetwerkregeling “[Netwerken veehouderij](#)” en “[Netwerken in de landbouw](#)” (sinds 2011), waar nog eens ongeveer 170 netwerken voor steeds 2 jaar zijn ondersteund. De regeling is een subsidieregeling van de overheid (mede op basis van POP2 EU programma’s) voor ondernemers die via netwerken tot vooruitgang denken te komen. De uitvoering hiervan is nog steeds gebaseerd op de fundamenteën van het zogenaamde “netwerken met vrije actoren” en getuigt van het succes van de aanpak welk een overheid hieraan toedicht. Subsidie is hiermee een duidelijk instrument.

Het gelijknamige rapport uit 2006 beschrijft het ontwikkelingsproces van het onderzoeksprogramma, de methodieken die zijn gebruikt bij de begeleiding van deze netwerken, de interventiestrategieën die door netwerkbegeleiders zijn toegepast en de effecten ervan.

Het rapport is, samen met eerdergenoemde publicatie over netwerkgereedschap, een waardevolle bijdrage aan de manier waarop ondernemers via netwerken gefaciliteerd kunnen worden. Naast de gereedschappen is het vooral ook de beschrijving vanuit het perspectief van de begeleider en zijn interventies dat het interessant maakt.

<http://www.verantwoordeveehouderij.nl/netwerken/Netwerkkennis>

Citaat:

“Voor wie alleen een hamer heeft, lijkt alles een spijker”, luidt een bekend spreekwoord. Een begeleider (vrije actor) van netwerken heeft veel meer nodig dan slechts één instrument. Durf, enthousiasme, nieuwsgierigheid en gezond verstand zijn enkele onmisbare onderdelen, maar niet altijd voldoende om netwerken succesvol te begeleiden”.



Netwerken in de veehouderij

Om deze reden zijn ervaringen en resultaten van het begeleiden van netwerken van grote waarde. Netwerkgereedschappen, die in 2006 zijn ingezet, worden beschreven. Ze worden geïllustreerd met veel

voorbeelden uit de praktijken van de betreffende veehouderij-netwerken. Aan het eind van dit rapport passeren de gereedschappen in een andere context (een meeslepend sprookje) nogmaals de revue.

Ervaring in de MFL met begeleiding van ondernemersnetwerken is eerder opgedaan in het project PlattelandImpuls. Hier werden groepen ondernemers, die samen werkten aan Product-Markt-Combinaties (PMC's), begeleidt door een medewerker van LTO. De begeleider op haar of zijn beurt werd gecoacht door een zogenaamde buddy van Wageningen UR (PPO en ASG). Deze 2^e begeleider ondersteunde de 1^e (LTO) begeleider bij de aanpak en uitvoering en had tevens de functie van sparringpartner en procesmonitor. Deze aanpak wordt bij de opzet van het Netwerken Multifunctioneel Ondernemerschap bij succes geprolongeerd.

Portal voor Omgevingsgericht Ondernemen

Niet specifiek voor de MFL ondernemer maar in potentie zeker een interessante informatiebron is het portal Omgevingsgericht Ondernemen. Dit portal richt zich op het ontsluiten van kennis en tools voor ondernemers bezig met 'andere' commerciële activiteiten. Verbreding wordt hier nadrukkelijk genoemd als richting die de ondernemer voor nieuwe uitdagingen stelt en die zijn eigen wereld van mensen, instituties en spelregels met zich mee brengt. Een ingang om wegwijs te worden in deze uiteenlopende omgevingen is dit portaal. Het is opgezet om (toekomstige) agrarische ondernemers te ondersteunen bij het ontwikkelen van een omgevingsgerichte houding. Begeleiders van groepen ondernemers, docenten in groen onderwijs en bedrijfsadviseurs ziet men als belangrijke tussenschakel om ondernemers te helpen hun omgeving in beeld te krijgen. Op dit portal zijn inspirerende voorbeelden, tools, werkvormen en andere informatie te vinden. Deze bronnen zijn te gebruiken bij het vormgeven van bijeenkomsten voor (toekomstige) ondernemers.

OMGEVINGSGERICHT ONDERNEMEN



Portal voor omgevingsgericht ondernemen
<http://www.omgevingsgerichtondernemen.nl/>

(Virtuele) kennisnetwerken voor of door de ondernemer

Voor GROEI.kans! is het virtueel kennisnetwerk voor Multifunctioneel Ruraal Ondernemerschap ontwikkeld. In hoofdstuk 2 is hier aandacht aan besteedt. Kenmerkend van dit portaal is dat het zowel kennis (documenten, publicaties) kan ontsluiten, actueel nieuws weergeeft en ook dat er een vorm van kennis-vraag articulatie aanwezig is. Het bevat nog geen web 2.0 functionaliteit, waar de gebruiker zelf zijn omgeving kan inrichten of interactief kan communiceren met andere gebruikers of groepen. Het virtuele kennisnetwerk is hiermee wel een platform voor de MFL ondernemer maar minder een platform door en van de ondernemer.



Virtuele kennisnetwerken van, voor en door ondernemers (web 2.0 omgevingen) zijn in Nederland eerder ontwikkeld voor de varkenshouderij (www.varkensnet.nl) en de melkveehouderij. Laatstgenoemde is toegankelijk via deelname aan het kennisnetwerk "De Melkvee Academie 2.0" (www.melkveeacademie.nl). VarkensNET is een vrij toegankelijk en gratis portaal, de deelnemer zal zich voor het verkrijgen van een identiteit wel eerst moeten aanmelden.

De architectuur achter deze systemen is gebaseerd op web 2.0 functionaliteit en worden nu en de komende tijd gerealiseerd in meerdere agrarische sectoren onder de verzamelnaam AgriConnect. Na de melkveehouderij en

varkenshouderij volgt nu de paardenhouderij en binnenkort maar 'not last, not least' de [multifunctionele landbouw](#). De AgriConnect netwerkstructuur koppelt het fysieke netwerken (bestaande groepen, fysieke ontmoetingen) aan virtuele ontmoeting en het samen leren en ontwikkelen. Meerdere ondernemersnetwerken, ook over de agrarische sectoren heen, kunnen met elkaar in verbinding staan.

Kennis delen en netwerken met collega ondernemers, adviseurs en onderzoekers (etc.) kan op diverse niveau's, waaronder het werken in open, besloten en gesloten kamers. 'Kamers' bieden de mogelijkheid om als netwerk elkaar te ontmoeten en kennis, documenten, etc. te delen, of zelfs onderling te communiceren.



Deelnemers kunnen eigen netwerken met een eigen kamer aanmaken en deelnemers uitnodigen in een gesloten kamer. Bij besloten kamers kunnen nieuwe deelnemers het verzoek indienen om mee te mogen doen en bij open kamers is de inhoud publiekelijk toegankelijk.

Communicatie- en andere kennismogelijkheden zijn er door:

- Forums (zelf ook aanmaken);
- Toevoegen nieuwsberichten;
- Agendabeheer;
- Andere deelnemers of netwerken zoeken;
- Zoeken in de bibliotheek van Wageningen, met voor ondernemers geschikt gemaakte (meta-gedateerde) bronnen;
- Uitgebreide zoekfunctie;
- Nabije toekomst: virtuele interactieve communicatie door bijvoorbeeld videoconference toepassingen. Het Virtuele Bedrijfs Bezoek (VBB) is in 2012 gelanceerd als middel om op afstand in de stal te kunnen rondkijken en met de ondernemer of onderzoeker op afstand te communiceren. Dit zal in 2012 vanuit deze kennisnetwerken met 'de druk op de knop' gefaciliteerd worden.

Er is een flexibele en relatief eenvoudige manier van het toevoegen van rijke content, zoals berichten, fotomateriaal, video/films (uploaden naar Youtube netwerk, dan linken). Gebruikers (ondernemers) moeten hier zelf mee uit de voeten kunnen. De nieuwste versie (sinds 2012) biedt de mogelijkheid om een eigen profiel in te stellen waarmee een startpagina op informatie-maat ingericht kan worden.

Op dit moment worden de kennisnetwerken van, voor en door de ondernemer gezien als dé kennis-portalen van de sector. Zowel onderzoek als ook adviseurs maken steeds vaker hier de aansluiting daar waar het gaat om toegang tot de ondernemer. Zo zal AgriConnect in Nederland ook de virtuele kennisstructuur gaan bieden voor de multifunctionele ondernemer. Het platform www.multifunctionelelandbouw.nl (van de Taskforce MFL) zal met haar inhoud in de loop van 2012 overgaan naar het nieuwe kennisnetwerk onder de naam multifunctionelelandbouw.net.



Multifunctionelelandbouw.net, het nieuwe interactieve kennisnetwerk voor de MFL ondernemer

5. Software, netwerken en leeromgeving

Software, over de zachte kant van de beweging via netwerken en samenwerken om te komen tot systeemverandering.

Hoewel de zachte kant van het kennisnetwerken en kennissysteem tussen de regels door al veelvuldig ter sprake is gebracht hier nog een nadere beschouwing.

Over kennis opdoen, leren en ontwikkelen

De tijd van lineaire kennisoverdracht, waarbij de onderzoeker nieuwe kennis produceerde en de adviseur of onderwijzer de nieuwe kennis van erf tot erf (leerling tot leerling) verspreidde, is voorbij. Het is nu gemeengoed dat ontwikkeling (ook innovatie) lang niet meer alleen vanuit onderzoek komt en ook niet zomaar meer van erf naar erf gekopieerd kan worden.

Principes als 'een levenlang leren', 'boeren leren van boeren' (De Melkvee Academie) en 'kennis van, door en voor ondernemers' (o.a. VarkensNET) hebben snel hun intrede gedaan. Netwerkenaanpak, of zelfs geïntegreerde aanpak in de driehoek Kennis – Proces - Netwerken ('de veehouderijaanpak' van Livestock Research), zijn inmiddels gemeengoed. Bij overheden is het faciliteren van (kennis-)netwerken één van de belangrijke sturingsinstrumenten geworden voor innovatie en verduurzaming van de landbouw. Deze uitspraak wordt gesterkt door de gedachte dat de overheid van mening is dat de ondernemer in hoge mate zelf verantwoordelijk is voor zijn eigen toekomst en men daardoor steeds meer randvoorwaardelijk gaat sturen. Alleen bij systeemfalen, of bij het inrichten van nieuw basisinfrastructuur (onderdelen kennissysteem), wil de overheid nog wel eens bijspringen. Het is duidelijk dat het faciliteren van netwerken hier bij kan horen.

Verskillende ondernemersnetwerken laten verschillende principes van het netwerken zien. Genoemd kunnen worden:

Makelaarsfuncties (taskforce MFL)

Kennismakelaars die makelen en schakelen van kennis en kennissen, dit per regio en soms per sector doen. Deze aanpak is niet gericht op netwerken met een specifiek gezamenlijk doel maar voorziet wel in een behoefte. De binding met individuele ondernemers is door het centrale en tijdelijk karakter relatief klein.

Boeren leren van boeren

Agrarische ondernemers hebben zelf meer kennis in huis dan we voorheen dachten en wilden of konden benutten. Horizontale verbindingen, ontmoetingen, expertsessies of ook wel netwerken zijn een inmiddels beproefd middel om te zorgen voor effectief kennisdelen in de landbouw. De slogan 'boeren leren van boeren' is lang door de Melkvee Academie gebruikt. Inmiddels is er het besef dat 'boeren leren van boeren' op zich niet voldoende is. Nieuwe kennistoever en dus verbinden met kenniswerkers (onderwijs, onderzoek, adviesorganisaties) is belangrijk. Dus eigenlijk: "boeren leren van boeren en anderen".

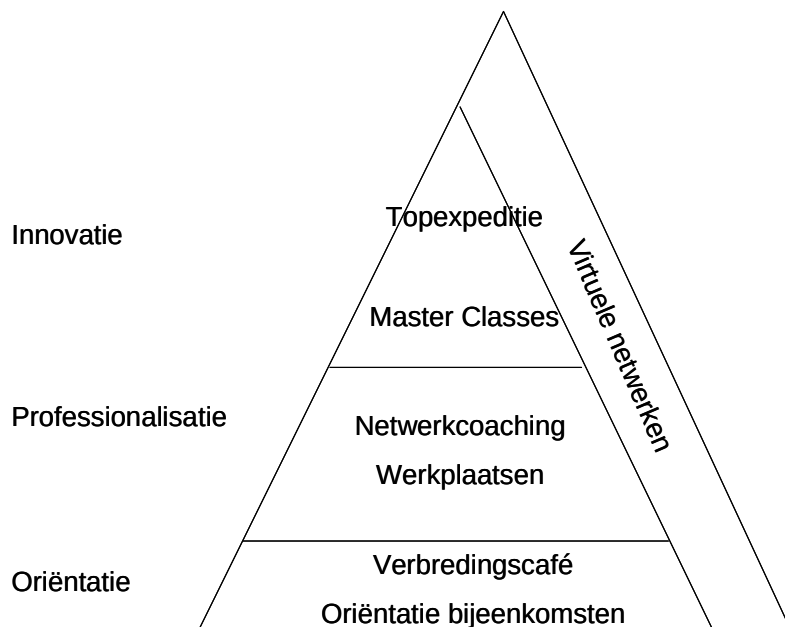
Kennisnetwerken van, voor en door ondernemers.

In zekere zin een vorm van voorgaand principe, maar dan in de uitvoering waarbij een grote groep ondernemers zelf het initiatief heeft bij het kennisdelen. Dit uit zich bijvoorbeeld in de digitale kennisnetwerken van AgriConnect waar ondernemers (en andere) zeer actief zijn bij het vinden en organiseren van de eigen kennis.

Een gestructureerde inspirerende leeromgeving

De verschillende kennisnetwerken kennen allen een meer of minder gestructureerde aanpak. Beschreven kennisnetwerken richten zich op het aanbieden van inspirerende leeromgevingen voor ondernemers. Bij voldoende aanbod, massa van actieve deelnemers in het kennissysteem, kan daarbij gedacht worden aan het aanbieden van een gestructureerde en gelaagde leeromgeving. Zoals in onderstaande figuur (piramide) weergegeven is hier sprake van meerdere soorten activiteiten met ieder een eigen karakter, dynamiek en doelgroep. Onderaan de piramide zijn er laagdrempelige activiteiten gericht op een breed deelnemersveld, veelal gericht op oriëntatie maar beperkt in de diepgang. Naarmate een ondernemer zich meer professionaliseert kan er sprake zijn van behoefte aan meer diepgang, met kleinere groepen maar meestal meer actieve inbreng en actie vanuit de deelnemers. Echte innovatie kenmerkt zich bij ondernemers door actief en intensief op zoek te gaan naar (nieuwe) kennis, het zoeken op niet voor de hand liggende plaatsen en verbinden met partners buiten de sector.

Soms wordt verondersteld dat des te hoger in de piramide men meer homogeniteit in groepen en netwerken mag verwachten. Het tegendeel is vaak het geval. Ondernemers zoeken juist voor inspiratie en reflectie de pluriformiteit, of zijn er bij gebaat dat ze daar een handje bij geholpen worden.



Concept afgeleid van de oorspronkelijke Melkvee Academie piramide

Voor de MFL sector kan niet zondermeer worden gesteld dat een dergelijke gelaagde structuur van aanbod van leeractiviteiten altijd zinvol is. Dit vanwege het mogelijk ontbreken van massa en de vraag wie dit organiseert. Zo zal de systematiek bijvoorbeeld wel kunnen werken in een grotere sector als zorglandbouw, daar waar meer dan 1000 bedrijven actief zijn en kennis intensief wordt gedeeld. Voor een kleine sector als kinderopvang is het minder zinvol.

Onderzoek, onderwijs en ondernemerschap koppelen tot één kennisnetwerk

Tot slot in het zachte deel van het kennissysteem aandacht voor het samenkomen van onderzoek, onderwijs en ondernemerschap. GROEI.kans! biedt tal van mogelijkheden om de relatie met onderzoek te benutten. Dat kan door onderzoeksprojecten te verbinden met geïnteresseerde ondernemers en omgekeerd, door kennisvraagstukken van ondernemers te articuleren en te agenderen bij het onderzoek. De lijnen tussen onderzoek en ondernemers worden daarbij erg verkort, waardoor de middelen voor onderzoek beter besteed kunnen worden.

Onderwijsinstellingen kunnen gebruik maken van de mogelijkheden die kennisstructuren bieden maar maken er zelf ook deel van uit. Mogelijk zelfs met een actieve en centrale positie. Onderwijs en kennisinstellingen als ruggengraat en motor achter het kennissysteem. Eigenaarschap van het kennissysteem, in de zin van sturing en financiering, ligt dan vooral bij de sector.

6. En verder

Tot slot dan de vraag hoe nu verder?

De ontwikkeling en verdere professionalisering van multifunctionele landbouw, of in Vlaanderen “ruraal ondernemerschap”, gaat door. Dat staat vast.

In Vlaanderen en Nederland (Nederland meer dan in Vlaanderen) is er een structuur waar onderzoek en onderwijs zich verbindt aan de MFL sectoren. En waar de aanpak via ondernemersnetwerken, ter stimulering en professionalisering van ondernemers en sector, steeds meer gemeengoed wordt.

Daar horen onlosmakelijk een aantal zaken bij. Zoals het begeleiden van netwerken en het leren van de kunst om die netwerken goed te begeleiden. De toepassing van de gereedschappen die daarvoor eerder gebruikt, ontwikkeld en gedeeld zijn. De manier van samenwerken, het organiseren van belangenbehartiging en het kennis delen. En tot slot, hergebruik en verspreiding van opgedane en soms vastgelegde kennis in projecten als GROEI.kans! of anderen.

De boodschap is in ieder geval dat het verder gaat en dat men er goed aan doet gebruik te maken van wat er geleerd en ontwikkeld is. Hiervoor moet vooral de aansluiting gemaakt worden op wat er aan nieuwe structuur doorgaat.

In een aantal meer concrete aanbevelingen:

1. **Faciliteren van de verbinding van MFL kennissysteem met het grijze kennissysteem buiten de landbouw**

Help te verbinden met de buitenwereld. Op het vlak van belangenbehartiging, uitwisselen kennis met ondernemers, onderzoekers en ondernemers buiten de landbouw. Faciliteer netwerken en het kennis delen in deze richting.

2. **Verder inzetten en investeren op netwerkenaanpak en de kunst van het begeleiden van netwerken**

Investeer (blijvend en nieuw) in het faciliteren van ondernemerschap via de netwerkenaanpak. Een aanpak waarbij de ondernemer en zijn netwerk zelf het initiatief en verantwoordelijkheid heeft maar wordt geholpen met toegang tot kennis en kennisen en bij de ontwikkeling van nieuwe competenties en vaardigheden.

Maar draag ook zorg voor een goede begeleiding van de netwerkbegeleider. Maak hierbij vooral gebruik van elkaars persoonlijke ervaring in eerdere trajecten. Advies bij de opzet van nieuwe netwerkprogramma's is om deze ondersteuning bij voorkeur (niet te vrijblijvend) te organiseren.

3. **(her-)gebruik van tools en gereedschappen**

Naast de ervaringen kunnen ook beschreven gereedschappen voor de netwerkbegeleider hergebruikt worden. Zo dient het aanbeveling om de GROEI.kans! toolbox, gereedschapskist vol ervaringen, verder te verspreiden en actief in te zetten. Dit gebeurt al in het nieuwe project 'Netwerken Multifunctioneel Ondernemerschap'. Deze aanbeveling is van toepassing op financiers van projecten (projectopzet) maar ook voor adviseurs en begeleiders, investeer in je eigen kunst!

4. **Aansluiten op bestaande en nieuwe (grensoverschrijdende) kennisstructuren**

Project(en) als GROEI.kans! lopen af maar vastgelegde kennis en producten mogen niet verloren gaan. Kennis en procedures voor bijvoorbeeld vraagarticulatie zullen bij voorkeur overgedragen en ingebed moeten worden in andere systemen. Onderdelen van het kennisportal GROEI.kans.be kunnen overgedragen worden naar www.weidepoort.be (Vlaanderen, educatie), ingebed worden in de onderwijsstructuur (vraagarticulatie; KLeuven) of worden opgenomen in de nieuwe interactieve kennisportal van, voor en door ondernemers met de naam www.multifunctionelelandbouw.net. Deze kennisstructuur is weliswaar van Nederlandse origine maar staat open voor gebruik door Vlaamse ondernemers en anderen partijen.

Gereedschappen, zoals beschreven in de toolbox ontwikkeld in GROEI.kans!, kunnen op vele plaatsen fysiek (in projecten, bij organisaties) en ook digitaal een onderkomen krijgen. Een mooie plek hiervoor is bijvoorbeeld het portal voor omgevingsgericht ondernemen www.omgevingsgerichtondernemen.nl.

Bijlage: volledige SWOT analyse huidige kennissysteem MFL in Nederland

Door onderzoekers en geïnterviewden is een SWOT analyse van het kennissysteem gemaakt. Kansen en bedreigingen zijn beschreven als externe factoren voor de MFL sectoren en hun consequenties voor het MFL kennissysteem. De sterkten en zwakten als interne factoren.

Sterkten

Een infrastructuur voor:

- ✓ informele kennisuitwisseling via ondernemersdagen en infoloket platteland;
- ✓ regie op de kennisagenda via de Taskforce MFL met kennismakelaars;
- ✓ kennisdelen via een goede website via de Taskforce MFL;
- ✓ onderzoek via een EL&I onderzoeksprogramma gericht op landbouw in zijn maatschappelijke omgeving;
- ✓ voorlopers in de MFL sectoren via Innovatienetwerk Waardewerken;
- ✓ belangenbehartiging bij de MFL sectoren, waarbij in het zuiden van het land de MFL vakgroep zelfs meer leden kent dan bij de grote sectoren melkvee/akkerbouw;
- ✓ het groene onderwijs via een MFL programma bij de Groene Kenniscoöperatie.

Zwakten

- x ontbreken van vaste structuur voor competentie/vaardigheden ontwikkeling van MFL ondernemers;
- x kennisdoorstroming is voornamelijk publiek gefinancierd. Alleen voor zorg en kinderopvang is er private financiering, overige is kwetsbaar;
- x kritische massa van kennisontwikkeling in de MFL is beperkt;
- x ontbreken van specifieke ondernemersnetwerken structuur (zoals bij Melkvee Academie) voor de MFL sectoren
- x geen specifieke vakbladen voor MFL. Wel is er steeds meer aandacht voor MFL in traditionele bladen.
- x de belangenbehartiging voor de MFL sectoren door de betreffende organisaties is qua personeel beperkt;
- x veel kleine ketenorganisaties, die veelal nog geen professioneel onderzoek/innovatie beleid hebben;
- x ontbreken van sterke koepel over deze (kleine) ketenorganisaties heen die een belangrijke rol kan spelen in de aansturing van onderzoek/innovatie.

Kansen

- ✓ een grote potentiële markt. Ondernemers kunnen omzetgroei halen via professionaliseren. Een goed draaiende kennisinfrastructuur draagt daar aan bij;
- ✓ MFL ondernemer als MKB'er met publieke functies (o.a. onderhoud van landschap). Interessant voor overheid;
- ✓ samengaan van de ministeries LNV en EZ in EL&I kan het benaderen van een MFL ondernemer als
- ✓ MKB'er met publieke functies versterken.

Bedreigingen

- x ondernemers zien het belang van kennis onvoldoende (m.n. bij recreatie/huisverkoop). Hierdoor zal de private bijdrage aan het kennissysteem beperkt blijven. Bij de zorg/kinderopvang zien ondernemers dit belang wel;
- x Groen Onderwijs is te veel op zichzelf gericht en richt zich onvoldoende op de behoeften van ondernemers;
- x terugloop van publieke financiering van het kennissysteem;
- x minder bijeenkomsten voor informeel kennis delen als de Taskforce MFL stopt;
- x gemeenschappelijk belang over sectoren heen lastig te organiseren (ondernemerschap, omgaan met gemeente/RO-beleid);