



# Het nieuwe veehouden: realisatietrajecten

Verdere verduurzaming in de veehouderij

Harry Kortstee, Maarten Vrolijk, Bart Bremmer en Gerben Doornewaard

---

# Het nieuwe veehouden: realisatietrajecten

Verdere verduurzaming in de veehouderij

Harry Kortstee<sup>1</sup>, Maarten Vrolijk<sup>2</sup>, Bart Bremmer<sup>3</sup> en Gerben Doornewaard<sup>1</sup>

1 LEI Wageningen UR

2 Wageningen UR Livestock Research

3 Innovatiesocioloog

Dit onderzoek is uitgevoerd door een samenwerking van Lei Wageningen UR, Wageningen Livestock Research, LTO en Syntens in opdracht van en gefinancierd door het ministerie van Economische Zaken, LTO Noord, LLTB en ZLTO in het kader van de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij (projectnummer BO- 11-012-016-LEI)

LEI Wageningen UR  
Wageningen, juli 2014

---

REPORT  
LEI 2014-008  
ISBN 978-90-8615-677-1

---

Kortstee, H., M. Vrolijk, B. Bremmer, G. Doornewaard, 2014. *Het nieuwe veehouden: realisatietrajecten: Verdere verduurzaming in de veehouderij*. Wageningen, LEI Wageningen UR (University & Research centre), LEI Report 2014-008. 64 blz.; 18 fig.; 3 tab.; 17 ref.

Trefwoorden: innovatie, duurzaam, realiseren, veehouderij, mogelijkmaker

Dit rapport is gratis te downloaden op [www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei) (onder LEI publicaties).

© 2014 LEI Wageningen UR

Postbus 29703, 2502 LS Den Haag, T 070 335 83 30, E [informatie.lei@wur.nl](mailto:informatie.lei@wur.nl),

[www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei). LEI is onderdeel van Wageningen UR (University & Research centre).



LEI hanteert voor haar rapporten een Creative Commons Naamsvermelding 3.0 Nederland licentie.

© LEI, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2014

De gebruiker mag het werk kopiëren, verspreiden en doorgeven en afgeleide werken maken. Materiaal van derden waarvan in het werk gebruik is gemaakt en waarop intellectuele eigendomsrechten berusten, mogen niet zonder voorafgaande toestemming van derden gebruikt worden. De gebruiker dient bij het werk de door de maker of de licentiegever aangegeven naam te vermelden, maar niet zodanig dat de indruk gewekt wordt dat zij daarmee instemmen met het werk van de gebruiker of het gebruik van het werk. De gebruiker mag het werk niet voor commerciële doeleinden gebruiken.

Het LEI aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Het LEI is ISO 9001:2008 gecertificeerd.

LEI Report 2014-008 | Projectnummer 228200014

Foto omslag: Fotopersbureau Hissink vof

---

# Inhoud

	<b>Woord vooraf</b>	<b>5</b>
	<b>Samenvatting</b>	<b>6</b>
	S.1 Belangrijkste uitkomsten	6
	S.2 Overige uitkomsten	7
	S.3 Methode	7
	<b>Summary</b>	<b>8</b>
	S.1 Key findings	8
	S.2 Complementary findings	9
	S.3 Approach	9
<b>1</b>	<b>Leeswijzer</b>	<b>11</b>
<b>2</b>	<b>Het nieuwe veehouden 2: realisatietrajecten</b>	<b>12</b>
	2.1 Aanleiding	12
	2.2 Hulp bij de individuele realisatie	13
	2.3 Aanvullende doelstellingen	13
	Case Harry Bruins	14
<b>3</b>	<b>Werkwijze van het project</b>	<b>17</b>
	3.1 Deelnemer centraal, begeleiders faciliteren	17
	3.2 Uitgangspunten aanpak	18
	3.2.1 Anders-dan-anders begeleiden	18
	3.2.2 De beste mogelijkmakers	18
	3.2.3 Haardvuur	19
	3.2.4 Verbreden van inzichten	19
	Case Erik Stegink	20
<b>4</b>	<b>Gebruikte methodieken</b>	<b>22</b>
	4.1 Business Model Canvas	22
	4.2 Innovatiegroeimodel	23
	4.3 Pitchen	23
	4.4 Verplaats je in de mogelijkmaker	23
	4.5 Timemanagement	24
	4.6 Effectief leiderschap bij het ontwikkelen van een innovatief idee	25
	Case Jeroen van Eerd	25
<b>5</b>	<b>De ondernemers en hun innovaties</b>	<b>28</b>
	5.1 Hoever zijn ze gekomen?	28
	5.2 Aan welke duurzaamheidswinst is gewerkt?	31
	5.3 Met welke belemmeringen is men aan de slag geweest?	32
	5.4 De mogelijkmakersradar	33
<b>6</b>	<b>Leerervaringen uit de realisatietrajecten</b>	<b>36</b>
	6.1 Wat kunnen veehouders die willen innoveren leren?	36
	6.2 Wat kunnen adviseurs die willen ondersteunen in innovatietrajecten leren?	37
	6.3 Wat voor rol kunnen mogelijkmakers spelen in innovatietrajecten?	38
	6.4 Welke lessen zijn er te trekken als het gaat om samenwerken aan innovatie?	39

---

<b>7</b>	<b>Betekenis van de resultaten</b>	<b>40</b>
7.1	Theorie over transitie	40
7.2	Huidige situatie in de landbouw	41
7.3	Positionering van Het nieuwe veehouden	42
7.3.1	De worsteling van de veehouders	42
7.3.2	De rol van de adviseurs	43
7.3.3	Haardblokken en mogelijkmakers	44
7.4	De transitiebijdrage van veehouders binnen Het nieuwe veehouden	45
7.4.1	Transitiebijdrage als platform waar initiatieven samenkomen	46
7.4.2	Transitiebijdrage door verspreiding van de werkwijze en instrumenten	46
7.5	En nu verder: netwerken van mogelijkmakers	46
<b>8</b>	<b>Conclusies en uitdaging</b>	<b>48</b>
<b>9</b>	<b>Verder werken aan een transitie in de landbouw</b>	<b>49</b>
<b>10</b>	<b>Literatuur en websites</b>	<b>51</b>
	<b>Bijlage 1 Beschrijving hulpmiddelen</b>	<b>52</b>
1.1	Business Model Canvas	52
1.2	Innovatiegroeimodel	53
1.3	Pitchen	56
1.4	Timemanagement	57
1.5	Effectief leiderschap bij ontwikkelen innovatief idee	59
	<b>Bijlage 2 Inhoudelijke toelichting innovaties</b>	<b>61</b>

---

# Woord vooraf

Het verduurzamen van veehouderijsystemen staat de laatste jaren bij allerlei groeperingen hoog op de agenda. Erover praten blijkt in de praktijk gemakkelijk, het daadwerkelijk realiseren van verduurzaming door ondernemers is een stuk ingewikkelder. Partijen die samenwerken binnen de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij zoeken naar mogelijkheden om die verduurzaming ook daadwerkelijk te realiseren.

In een eerste project Het nieuwe veehouden is met zo'n veertig ondernemers verkend welke ambities zij hadden voor de ontwikkeling van hun bedrijf. Dit project resulteerde in een aantal mooie schetsen van nieuwe bedrijfssystemen. Vraag was echter hoe deze mooie plannen nu ook daadwerkelijk gerealiseerd zouden kunnen worden. Dat is de kern geweest van het in dit voorliggende rapport beschreven project Het nieuwe veehouden: *realisatietrajecten*.

Vooroplopen, je nek uit steken, overtuigd zijn van het succes van je eigen keuze, ook al is dat een andere dan gebruikelijk in een sector, het is allemaal niet gemakkelijk. Blijven meedraaien in de bekende ontwikkelingen binnen een sector is veel eenvoudiger. Je staat als ondernemer dan niet in de spotlights. En voor collega's ben je dan, terecht of niet terecht, minder bedreigend. Maar sectoren kunnen zich alleen blijven ontwikkelen als er ondernemers zijn die tegen de stroom in durven te zwemmen en daarmee nieuwe kansen in beeld brengen.

We rekenen erop dat de resultaten van dit tweede project Het nieuwe veehouden: *realisatietrajecten* ondernemers helpen om de belangrijke rol die innovatieve ondernemers zelf spelen in de ontwikkeling van sectoren, op waarde te schatten. Die meerwaarde ligt niet in het uitdenken en uitrollen van één blauwdruk voor iedereen, maar veel meer in het erkennen van het belang van eigen keuzes maken en daarnaar handelen.

De opgave voor realisatie van innovatie bij verduurzaming ligt niet alleen bij de individuele ondernemers, maar een nog grotere opdracht komt te liggen bij spelers in het regime rond het "landbouwsysteem". Het is de uitdaging om daarin met alle betrokkenen te zoeken naar bewegingsruimte om experimenten rond innovatie en verduurzaming mogelijk te maken.

De uitvoering van het project Het nieuwe veehouden: *realisatietrajecten* is mede gerealiseerd door medewerkers van LTO Noord, Syntens, ZLTO, LLTB, Natuur & Milieu, Wageningen UR Livestock Research en LEI Wageningen UR. Dit project is financieel mogelijk gemaakt door bijdragen van LTO Noord, ZLTO, LLTB en het ministerie van Economische Zaken.

Namens de opdrachtgever

Namens de projectleiding

Frits Mandersloot  
Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij  
LTO Nederland en partner in Uitvoeringsagenda  
Duurzame Veehouderij

Ir. L.C. van Staalduinen  
Algemeen Directeur LEI Wageningen UR



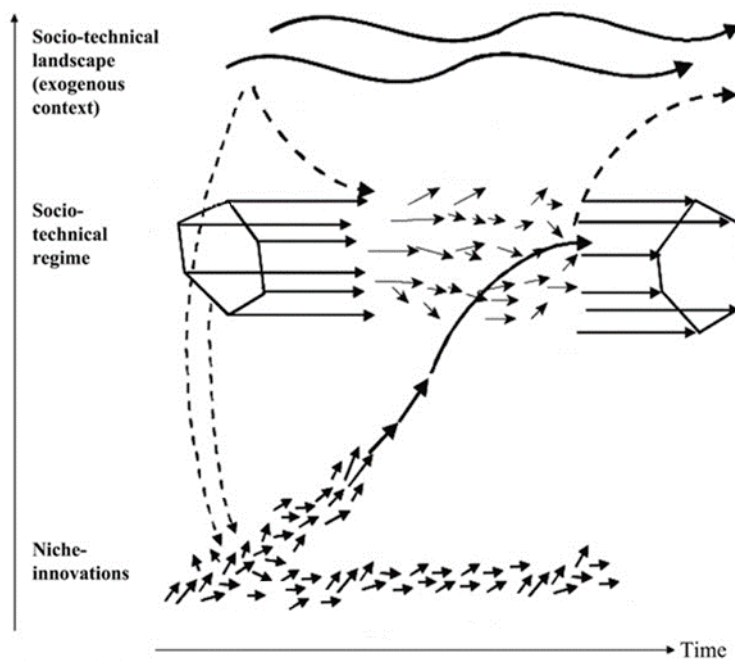
# Samenvatting

In Het nieuwe veehouden zijn 22 veehouders geholpen om hun individuele plannen voor duurzamere bedrijfsconcepten daadwerkelijk te verwezenlijken. Het doel van het project was het leveren van een bijdrage aan een transitie rond verduurzaming in de landbouw en daar (al doende) van te leren.

## S.1 Belangrijkste uitkomsten

### Transitie in regime nodig

Het nieuwe veehouden is gestart met individuele veehouders op het niveau van novelties en niches (Geels 2002a). Uit de optelsom van deze initiatieven bleek dat zij vaak afwijkende plannen hadden die niet in het huidige landbouwsysteem (het regime) passen.



**Figuur S.1** Increasing structuration of activities in local practices  
Bron: Geels and Schot (2007, p. 401).

### De veehouders

De veehouders hebben in dit traject allerlei worstelingen meegemaakt met regimespelers (banken, gemeenten, markt en ketenpartijen, periferie) om toch ruimte te krijgen voor hun afwijkende plannen. De ene veehouder slaagt er daarbij beter in om de ambities vast te houden en tot de realisatie van iets radicaal anders te komen dan de ander. Andere deelnemende veehouders voelen zich genoodzaakt concessies te doen aan het heersende regime en komen niet verder dan stapsgewijze aanpassingen op hun bedrijf. Deze noodzaak tot concessies heeft deels te maken met de persoonlijkheid en het karakter van de ondernemer, maar ook met de wisselende blokkades opgeworpen door het regime waar deelnemers tegenaan zijn gelopen.

### De adviseurs

Adviseurs spelen een essentiële rol als het gaat om innoveren, maar houden verandering vaak ook tegen. Ook zij maken onderdeel uit van het regime. Daardoor sturen zij initiatieven in de richting van wat bekend en geoorloofd is. De positie van de adviseur bij innovatieve concepten moet daarmee afwijken van wat de meeste adviseurs vanzelfsprekend achten:

- 
- Van inhoudelijk adviseren naar procesmatig coachen;
  - Van schakel tussen de veehouder en de buitenwereld naar innovatiepartner naast de veehouder.

### **Uitdaging is om regimespelers in beweging te krijgen**

Veel veehouders hadden plannen om iets anders te doen dan wat gangbaar is in het regime. De strijd van de veehouders is steeds geweest om de juiste personen te vinden in het regime die de bereidheid hadden om te kijken op welke wijze er wel speelruimte te organiseren was binnen het strakke regime. Elke veehouder heeft voor zijn eigen idee hier steeds weer opnieuw het wiel moeten uitvinden. De uitdaging bij verdere verduurzaming ligt in de toekomst vooral op het creëren van meer standaard experimenteerruimte voor vernieuwingen.

## **S.2 Overige uitkomsten**

In totaal is binnen Het nieuwe veehouden door 22 ondernemers gewerkt aan 41 innovaties. Op basis van de innovatiespiraal is voor de innovaties waaraan binnen Het nieuwe veehouden is gewerkt inzichtelijk gemaakt welke vorderingen er zijn gemaakt.

Van de 41 innovaties verkeerden er aan het begin van Het nieuwe veehouden veertien in de fase 'pril idee', terwijl er aan het eind nog slechts één innovatie in die fase verkeerde. Verder is te zien dat aan het einde van Het nieuwe veehouden juist het grootste deel van de innovaties in de fasen 'ontwikkeling' en 'realisatie' zitten.

## **S.3 Methode**

### **Context onderzoek**

De Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij (UDV) streeft naar een toonaangevende Nederlandse veehouderij in 2023 die, met behoud van haar concurrentiekracht, produceert met respect voor mens, dier en milieu waar ook ter wereld. Dit onderzoek is een onderdeel daarvan om tot concrete realisatie te komen.

### **Onderzoeksvragen**

De UDV heeft gevraagd om:

- Te onderzoeken hoe veehouders gericht ondersteund kunnen worden bij de realisatie van hun individuele duurzaamheidsplannen;
- Te communiceren over methoden en deze te verspreiden via erfbetreders om tot succesvolle realisatie te komen;
- Te onderzoeken wat de transitievoorwaarden zijn om tot succesvolle verduurzaming te komen.

### **Methode**

De deelnemers zijn ergens vastgelopen bij de realisatie van hun innovatieve duurzaamheidsplannen. Daarom is bij de ondersteuning van de ondernemers extra aandacht besteed aan een aanpak buiten de bestaande kaders. Immers: als ik dingen op de oude manier blijf doen, verworden ook mijn nieuwe ideeën vanzelf weer tot de oude bekende routines.

Kernpunten bij de anders-dan-anders begeleiding:

- Wat moet je loslaten om vooruit te komen?
- Focus op hoe je iets mogelijk maakt in plaats van alleen te kijken naar de oplossing.
- Als deelnemer dien je zelf proactief initiatieven te nemen in plaats van dat anderen het voor jou gaan doen.
- De innovatiecoach faciliteert, hij of zij adviseert niet. Er wordt 'geen vis gegeven', maar gecoacht om de bij de ondernemer passende manier van 'vissen' te ontdekken.
- Ondernemers brengen elkaar sneller verder door samen te werken dan wanneer ze alleen op expeditie gaan.



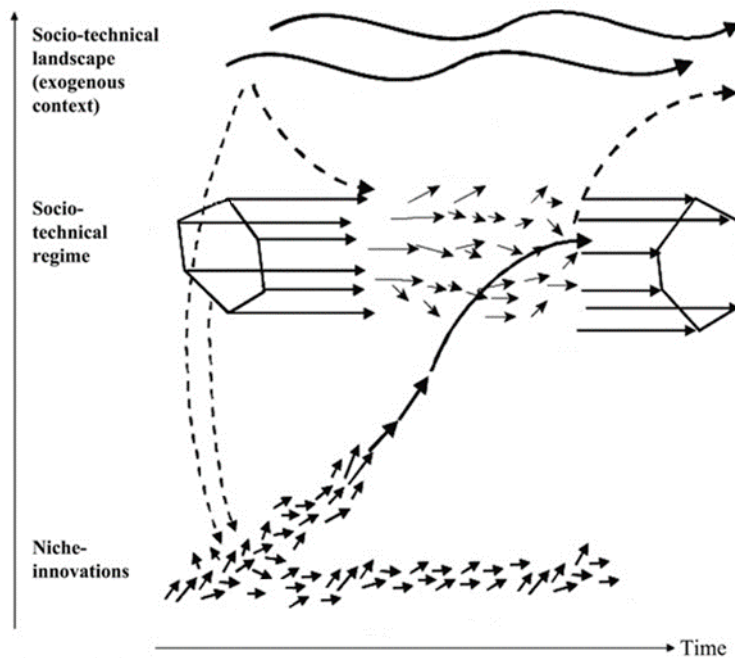
# Summary

The *New sustainable animal husbandry* project facilitated 22 farmers to achieve their individual innovative plans to realise more sustainable farm concepts. This project (one of the projects of the Implementation agenda for sustainable livestock farming (Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij) aims for contributions to a transition to a more sustainability agriculture and to learn from these processes of realisation.

## S.1 Key findings

### Transition in regime is necessary

*New sustainable animal husbandry* was initiated along with individual farmers at the level of novelties and niches (Geels 2002a). The total of these initiatives shows that these farmer plans tried to break out of the current agricultural production system (regime) and to realise new integrated sustainable animal husbandry systems or to develop new product-market-combinations.



**Figure S.1** Increasing structuration of activities in local practices

Source: Geels and Schot (2007, p. 401).

### *The livestock farmers*

The farmers have encountered many obstacles along their paths, with regime players (banks, municipal authorities, market- and chain parties, peripheral parties) as they tried to create more possibilities to develop and realise their plans. Sometimes they succeeded (partial), sometimes the farmers made concessions to their plan, due to the resistance of the regime, concessions in a way of less innovative, less integrated sustainable solutions, and more step-by-step adjustments. These concessions made are partly due to the personality and character of the entrepreneur, but also the various obstructions raised by the regime that participants have encountered play an important role.

---

### *The advisors*

Advisors have a key role when it comes to innovation, but often obstruct changes. They too form part of the regime. They therefore guide initiatives towards more familiar solutions and are not always aware of this process. The position of the advisor during the realisation of innovative concepts must therefore differ from what most advisers consider self-evident:

- From providing substantive advice to process-oriented coaching;
- From being the link between the livestock farmer and the outside world to becoming an innovation partner, standing shoulder to shoulder with the farmer.

### **The challenge is to get regime players moving**

Many livestock farmers had plans to do something different than usual (the common way of doing things). The livestock farmers' battle is to find the right people within the regime with the willingness and possibilities to search for new ways to create more manoeuvre possibilities within the tight regime. These people we call in our project 'enablers': key-actors who connect farmers plans to parts of the regime and try – in joint effort – to change that part of the regime to increase a more successful realisation of the plan.

## S.2 Complementary findings

In total, 22 entrepreneurs worked on 41 innovations within the context of *New sustainable animal husbandry*. Based on the innovation spiral, clear insight was harvested of the progress of these 41 innovations.

Of the 41 innovations, fourteen were in the 'early idea' phase at the start of the *New sustainable animal husbandry* project, while at the end of the project (spring 2014) there was only one innovation still in that phase. Furthermore, at the end of the *New sustainable animal husbandry* project, the majority of the innovations were in the 'development' and 'implementation' phases.

## S.3 Approach

### **Context of study**

The *Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij* (Implementation agenda for sustainable livestock farming, UDV) is aiming to achieve a Dutch livestock sector that is leading the way in 2023 and which ensures its production takes place with respect for people, animals, and the environment, all over the world, while maintaining its competitiveness. This study is part of these agenda, with the aim of achieving concrete implementation.

### **Research questions**

The UDV asked:

- for research how livestock farmers can be supported during the realisation of their individual sustainable and innovative plans;
- for communication of the results and practices of the realisation trajectory, to be disseminated via extension workers and advisors, to ensure successful implementation;
- for more research about the conditions for these transitions in order to realise more successful practices of realising increasing sustainability.

### **Method**

Key issues for the different-from-usual approach of *New sustainable animal husbandry*:

- Where should you get rid of in order to make more progress in your realisation process? This can be a habit, a part of your plan, an opinion, a member of your network, etc. Or the other way round: what significance is lacking in your plan, personality, network, etc. that is necessary for the realisation of your plan.
- Focus on the process of how to make something possible rather than to fix only on a single solution.

- 
- As a participant you must take initiatives proactively instead of passive waiting for others to do it for you.
  - The role of the innovation coach is to be a facilitator, not an advisor. Parts of the solutions are not presented on a platter; instead, coaching creates an atmosphere within the entrepreneur can find appropriate methods and solutions by himself/herself.

Entrepreneurs are able to make more progress by working together with other farmers, coaches, enablers, etc. in a project setting, instead of working alone.

---

# 1 Leeswijzer

Het project Het nieuwe veehouden 2 heeft 22 veehouders begeleid in hun proces om een duurzaam en innovatief bedrijfsconcept te realiseren.

In hoofdstuk 2 van dit rapport staat de aanleiding voor het project weergegeven. Hoofdstuk 3 beschrijft de werkwijze, de gebruikte methodieken en de rol van de deelnemers. De rol van de innovatiecoaches en mogelijkmakers en de gebruikte hulpmiddelen staan in hoofdstuk 4. In hoofdstuk 5 staan de resultaten van de verschillende onderdelen van de realisatietrajecten, zowel kwalitatief als waar mogelijk kwantitatief. In hoofdstuk 6 staan de lessen voor ondernemers, innovatiecoaches, mogelijkmakers en projectmedewerkers. Hoofdstuk 7 geeft een analyse en duiding van deze resultaten vanuit de transitietheorie. In hoofdstuk 8 ten slotte staan de aanbevelingen en uitdagingen om het bestaande systeem meer ruimte te laten bieden om dergelijke innovatietrajecten succesvoller te laten kiemen.

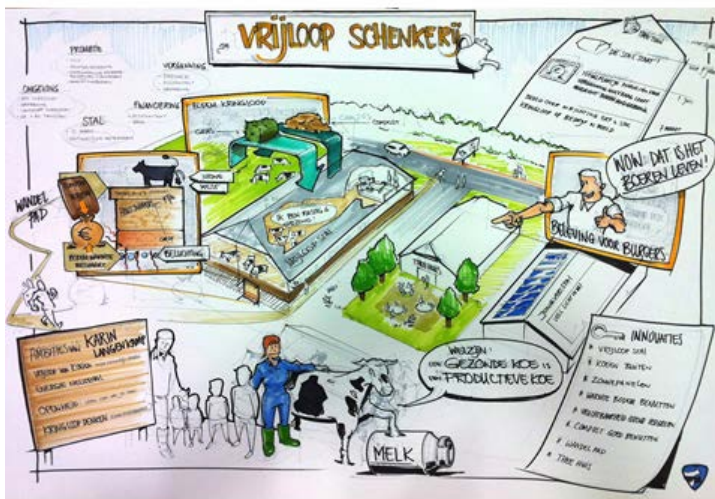
Verspreid in het rapport staan drie verhalen van veehouders die hebben deelgenomen aan Het nieuwe veehouden 2 waarin hun ervaringen met hun realisatietrajecten beschreven worden. Enerzijds om daarmee de algemene resultaten levendiger en beter voorstelbaar te maken, anderzijds om de cruciale rol die de ondernemer zelf vervult in zijn/haar realisatietraject te benadrukken. Deze drie verhalen zijn niet volledig te kopiëren op de andere deelnemers, maar onderdelen van elk verhaal zijn wel voor meerdere deelnemers van toepassing (geweest) in de realisatieprocessen.

## 2 Het nieuwe veehouden 2: realisatietrajecten

### 2.1 Aanleiding

Op 19 mei 2009 zette toenmalig minister van LNV (het huidige ministerie van Economische Zaken) Gerda Verburg haar handtekening onder de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij (UDV). Dit deed zij samen met acht partijen uit de keten, overheid en maatschappelijke organisaties. Deze partijen vormen sindsdien het samenwerkingsverband UDV met als gezamenlijke ambitie om binnen vijftien jaar een volledig duurzame veehouderij te realiseren. In de Uitvoeringsagenda staan concrete doelen om in die vijftien jaar te realiseren.

De UDV streeft naar een toonaangevende Nederlandse veehouderij in 2023 die, met behoud van haar concurrentiekracht, produceert met respect voor mens, dier en milieu waar ook ter wereld. Daartoe zijn door de deelnemende partijen zes speerpunten geformuleerd, en een routeplan om daar te komen. De zes speerpunten betreffen: systeeminnovaties, welzijn en gezondheid, maatschappelijke inpassing, energie, milieu en klimaat, markt en ondernemerschap en verantwoord consumeren (zie voor meer informatie [www.uitvoeringsagendaduurzameveehouderij.nl](http://www.uitvoeringsagendaduurzameveehouderij.nl)).



**Figuur 1** Ontwerpposter van een deelnemer aan Het nieuwe veehouden ontwerptraject

LTO, Syntens en Wageningen UR (LEI en Livestock Research) ontwikkelden in 2011 het leertraject Het nieuwe veehouden 1. Dit leertraject richtte zich op veehouders en adviseurs die zoeken naar een duurzame, toekomstbestendige ontwikkeling voor hun veehouderijbedrijven. In Het nieuwe veehouden zijn samen met collega-veehouders en adviseurs 39 maatwerkbedrijfsplannen gemaakt door en voor de deelnemers. De kern van elk plan was een ontwerpposter waarin alle aspecten van het plan verbeeld werden. Zie voor meer informatie het eindrapport Het nieuwe veehouden: *Ontwerpateliers* (Spaas *et al.*, 2012).

De UDV-partners streefden voor het vervolg na deze ontwerpfase nadrukkelijk naar realisatie en communicatie daarover naar de 'brede praktijk' en niet naar nieuwe ontwerptrajecten voor andere veehouders. Hiervoor is het traject Het nieuwe veehouden 2 opgestart met realisatietrajecten.

## 2.2 Hulp bij de individuele realisatie

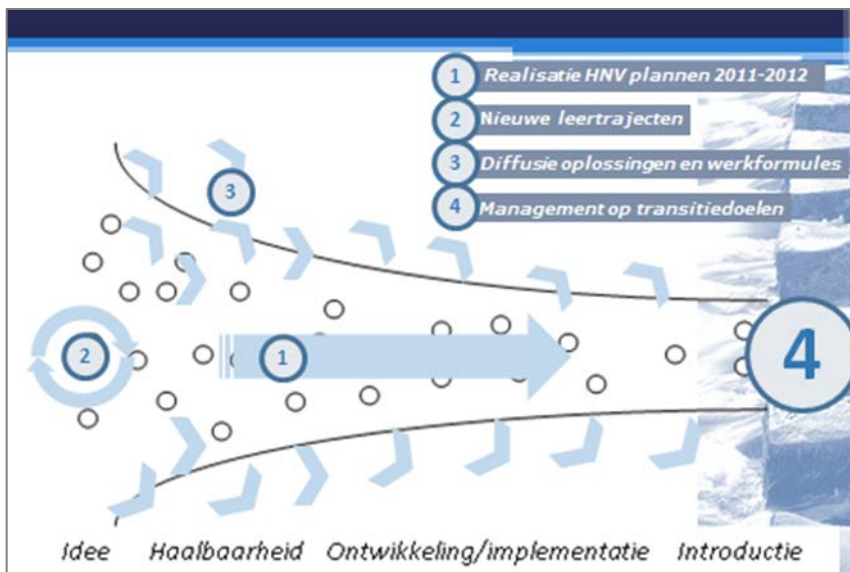
In Het nieuwe veehouden 1 is gezocht naar 'innovatieve veehouders met Lef!' Dit zijn veehouders die zelf stappen willen zetten voor een 'verdere verduurzaming van de veehouderij'. Tijdens een ontwerpproces zijn deze veehouders geholpen om van een vaag idee tot een concreet ontwerp te komen.

Het nieuwe veehouden 2 begeleidt veehouders in hun realisatieproces, waarbij de veehouders zelf eigenaar blijven van hun eigen realisatieproces. Ongeveer een kwart van de deelnemers aan Het nieuwe veehouden 1 heeft aangegeven voldoende ver met de realisatie te zijn en dit op eigen kracht te kunnen afronden. Diverse andere veehouders gaven aan een deel van hun ambities los te hebben moeten laten omdat er alleen financiering mogelijk was voor meer traditionele bedrijfssystemen.

Deelnemers aan Het nieuwe veehouden 2 willen wel vasthouden aan hun integraal duurzame plan en (nu nog) geen concessies doen, waardoor het kunnen realiseren complexer wordt. Binnen Het nieuwe veehouden 2 zijn in totaal 22 veehouders in de sectoren melkveehouderij, varkenshouderij, pluimveehouderij en geitenhouderij in de periode februari 2013 tot en met maart 2014 begeleid.

## 2.3 Aanvullende doelstellingen

Om tot verdere verduurzaming in de veehouderij te komen, is een totaalprogramma geschreven om actief te kunnen werken aan beweging in denken en doen van veehouders in de veehouderij.



**Figuur 2** Actieprogramma Het nieuwe veehouden

Bron: Het nieuwe veehouden.

Het nieuwe veehouden 2 heeft gewerkt aan onderdeel 1 (Realisatie HNV-plannen 2011-2012) en 3 (Diffusie oplossingen en werkformules) en getracht om een bijdrage te leveren aan onderdeel 4 (Management op transitiedoelen). Dit is mede gedaan door de volgende stappen te realiseren:

- *Versterken boegbeeldfunctie door realisatie bestaande ondernemersplannen*  
Door veehouders gericht te ondersteunen bij de realisatie van hun plannen ontstaan voorbeeldbedrijven. Deze voorbeeldbedrijven kunnen voor andere ondernemers en adviseurs inspirerend zijn, omdat zij zo kunnen zien langs welke wegen verduurzaming van (onderdelen) van hun bedrijf gerealiseerd kan worden. De bedrijven laten zien *dat* duurzaam innoveren kan, *hoe* dat kan en *wat* een ondernemer en zijn adviseurs daarvoor moeten doen.







Harry werd dan ook direct geprikkeld door de advertentie van Het nieuwe veehouden met een oproep 'gevraagd: Veehouders met Lef!'

*Ik heb aan Het nieuwe veehouden deelgenomen en ze hebben me goed doorgezaagd en de spiegel voorgehouden: 'waar droom je nou van, wat vind je leuk?' Dat heb ik goed op papier kunnen zetten.*

Harry formuleert een aantal ambitieuze doelstellingen, waaronder:

- De koe zoveel mogelijk ruimte geven om zoveel mogelijk natuurlijk gedrag te vertonen;
- De kringloop zo goed mogelijk sluiten, waarbij gezonde mest een prominente rol speelt;
- Een bedrijf dat toegankelijk is voor de burger: laten zien wat je doet.

In rap tempo worden er concrete stappen gezet om dit te verwezenlijken. Vrijwel direct wordt de omschakeling naar een biologische bedrijfsvoering ingezet en er wordt gestart met het maken van dagverse zuivel, die via plaatselijke afzetkanalen verkocht wordt onder hun eigen ERF 1-label.

Om dit voor elkaar te krijgen, maakt Harry gebruik van een scala aan mogelijkmakers: marktpartijen, adviseurs, overheden. Maar de belangrijkste partners in het innovatietraject zijn de gezinsleden. Zijn vrouw en kinderen zijn actief betrokken bij de bedrijfsvoering en eigenlijk is er niet langer sprake van één ondernemer:

*Dat was eerder niet zo. 'Pa, als jij tweehonderd koeien wilt gaan melken, ga je gang.' Maar door Het nieuwe veehouden is ons gezin helemaal mee gaan denken. (...) Toen we dagverse zuivel gingen maken, liepen we tegen allerlei nieuwe vragen aan. Mijn zoon heeft werktuigbouwkunde gestudeerd; die zat opeens kostprijsberekeningen te maken voor de zuivel. Mijn dochter is diëtiste, die doet de zuivel en houdt zich bezig met voeding en marketing. De jongste steekt ook de handen uit de mouwen en helpt op streekmarkten. Al met al een heel leerproces.*

Met hulp van het hele gezin is er in korte tijd veel gerealiseerd. De omschakeling naar biologisch is geslaagd – alhoewel de 'echte' omschakeling van de grond en het vee wel wat langer duurt – de vraag naar boerenzuivel is al snel groter dan het aanbod, en met de boerenvanillevla haalt de familie Bruins de finale van de Smaak van NL. Daarnaast biedt het bedrijf nu op kleine schaal plek voor mensen met een beperking, is er een wandelpad gecreëerd langs het bedrijf, is er een passantensteiger aangelegd voor boottoeristen, wordt er samengewerkt met andere ondernemers buiten de sector en worden er diverse activiteiten georganiseerd zodat burgers de boerderij kunnen beleven.



Bron: <http://erf1.nl/>

---

Maar de transformatie van het bedrijf is nog niet voltooid. Om de kringloop op het bedrijf zo goed mogelijk te sluiten, is het wenselijk dat er een nieuwe stal wordt gebouwd.

*Daar zit op dit moment voor ons de grote uitdaging. (...) We willen een stal bouwen waar het eindproduct gerijpte stromest zal zijn, wat van wezenlijk belang is voor een vruchtbare grond, met als gevolg gezonde voeding. En de stal moet voor de toekomst geschikt gemaakt worden voor het familiekuddeprincipe: het kalf bij de koe.*

Harry weet wat hij wil en heeft een duidelijk toekomstbeeld voor ogen. Maar zijn visie wijkt op vele punten sterk af van wat anderen normaal vinden.

*Na vier nota's Ruimtelijke Ordening in de afgelopen veertig jaar is de primaire sector niet erg primair meer; de tertiaire sector lijkt deze plaats te hebben ingenomen. Veel ex-boeren vertellen mij nu hoe ik wel of niet moet boeren. En de bank denkt dat ik er voor de bank ben. De balans lijkt weg.*

De bouw van de stal is dan ook nog niet zeker. Er is ondersteuning nodig; ook van partijen die normaal gesproken weinig met de landbouw te maken hebben. Harry legt zijn omgeving nu twee opties voor waaruit zij kunnen kiezen:

*Schaalvergroting met een formule 1-stal voor 250 koeien, 10 m<sup>2</sup> per koe zonder weidegang, gericht op productie van grondstoffen, 100% gefinancierd door de bank. Kosten: 1,5 miljoen euro.*

of

*Een multifunctionele 'Campereiland terpstal' voor 100 koeien, 25 m<sup>2</sup> per koe met weidegang, gericht op de productie van gezonde mest en zuivelverwerking, een brug slaand naar de omgeving, waarbij de samenleving (financieel) partner is. Kosten: ook 1,5 miljoen euro.*

Wanneer er voor het laatste gekozen wordt, wil de bank slechts een deel financieren en zullen er meerdere alternatieve financiers gevonden moeten worden. Harry heeft een toekomstvisie die verder gaat dan zijn eigen bedrijf. Ook anderen hebben daarin een verantwoordelijkheid en hebben er ook belang bij om een rol te spelen.

*Participatie in het project [bouw van de nieuwe stal en alles wat daaraan verbonden is] geeft partners de mogelijkheid zich te profileren in hun 'branding ideologie' als groene, sociale organisaties die zich verantwoordelijk voelen voor hun leefomgeving. (...) Met ons concept geven wij invulling aan de behoeften van de samenleving: samenhang tussen de thema's landbouw, voeding, zorg, educatie, gezondheid en betrokkenheid van de maatschappij. Maar als we dat willen bewerkstelligen, moeten er wel oplossingen komen voor onze knelpunten. Dat zijn o.a. financiering en regels omtrent ruimtelijke ordening. Daarom vragen wij een proactieve houding van beleidsmakers en andere betrokkenen. Samen werken we aan de transitie naar 'het nieuwe normaal'.*

Hoewel het verhaal van de familie Bruins lijkt op een opeenvolging van positieve veranderprocessen, benadrukt Harry dat het vooral ook hard werken is:

*Je moet er alleen aan beginnen als je de passie en inspiratie hebt, want het is niet minder werk; het is meer werk. Je stelt je kwetsbaar op en het kost heel veel inzet van onbetaalde uren om dingen te realiseren. Er gaat ontzettend veel tijd in zitten, maar we vinden het wel ontzettend leuk om te doen, vooral ook door de 'waarde' die het heeft, wat het allemaal losmaakt en wat je ervan leert!*

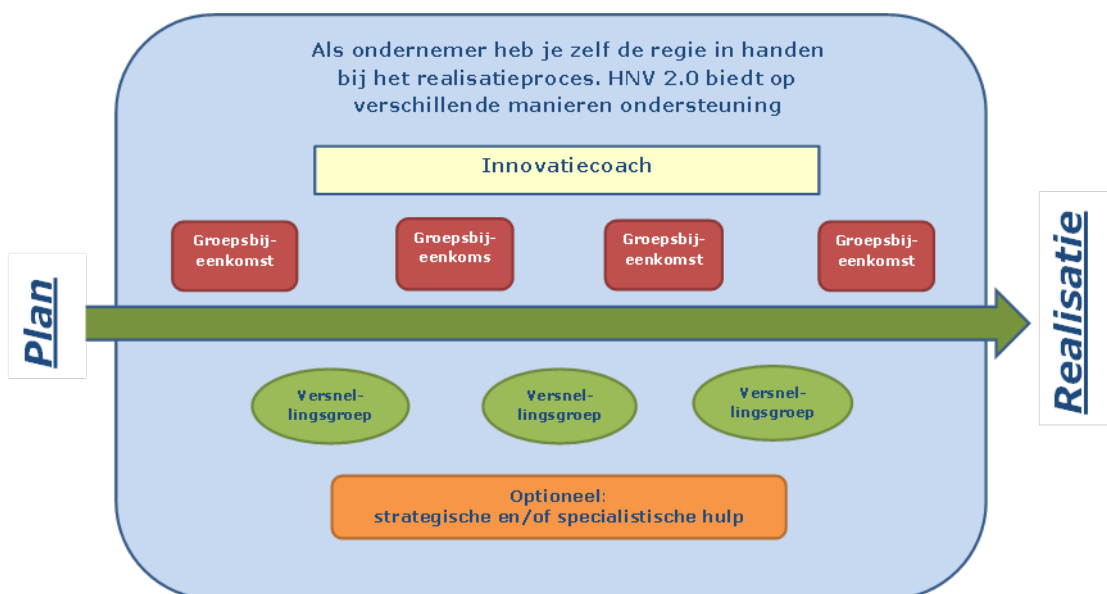
# 3 Werkwijze van het project

## 3.1 Deelnemer centraal, begeleiders faciliteren

De deelnemer en zijn/haar realisatieproces van de (deel)innovatie staat centraal in de werkwijze van Het nieuwe veehouden. Voor sommige deelnemers bestaat hun integraal duurzame bedrijfsplan uit deelinnovaties die soms tegelijkertijd en soms na elkaar in de realisatiefase zitten. In hoofdstuk 5 staan de deelinnovaties vermeld waaraan gewerkt is ten tijde van Het nieuwe veehouden 2.

De realisatieprocessen leiden, anders dan velen denken, niet rechtstreeks naar het doel en zullen zonder deugdelijk netwerk rond de ondernemer niet succesvol zijn. Daarom zijn verschillende begeleidingsrollen en activiteiten ingezet in Het nieuwe veehouden 2, namelijk:

- Innovatiecoach: iedere ondernemer kreeg een individuele coach, werkzaam bij LTO of Syntens, om op inhoud en proces te coachen;
- Groepsbijeenkomst: gedurende de projectperiode is in vier groepsbijeenkomsten gewerkt aan gezamenlijke onderdelen van de realisatieprocessen;
- Mogelijkmaker: al snel bleek dat in bijna alle gevallen het bestaande netwerk rond de ondernemer niet voldoende heterogeen was om het innovatieve duurzame concept te verbinden met 'het bestaande systeem' zonder het innovatieve en duurzame karakter te verliezen. Vanaf dat moment is in Het nieuwe veehouden gericht gewerkt om mogelijkmakers te vinden die (het begin van) verbindingen kunnen realiseren. Een mogelijkmaker is iemand die kan helpen een plan te realiseren buiten de eigen invloedssfeer;
- Versnellingsgroepen: in groepjes van drie of vier deelnemers onder begeleiding van de innovatiecoaches hebben deelnemers elkaar kunnen helpen om procesmatige versnellingen te realiseren;
- Strategische en/of specialistische hulp: ondernemers met een specifieke inhoudelijke vraag is de gelegenheid geboden om hiervoor een bijeenkomst te organiseren en daarvoor naast expertise van buiten ook andere deelnemers uit te nodigen.



**Figuur 3** Samenvatting van de verschillende ondersteuningsmogelijkheden voor ondernemers bij de realisatie van hun innovatieve duurzaamheidsplannen

## 3.2 Uitgangspunten aanpak

De begeleiding vanuit het project is gebaseerd op een aantal belangrijke uitgangspunten. Deze worden hieronder kort toegelicht.

### 3.2.1 Anders-dan-anders begeleiden

*We can't solve problems by using the same kind of thinking we used when we created them.*

*Albert Einstein*

*De deelnemers zijn ergens vastgelopen bij de realisatie van hun innovatieve duurzaamheidsplannen. Daarom is bij de ondersteuning van de ondernemers extra aandacht besteed aan een aanpak buiten de bestaande kaders. Immers: als ik oude dingen op de oude manier blijf doen, verworden ook mijn nieuwe ideeën vanzelf weer tot de oude bekende routines.*

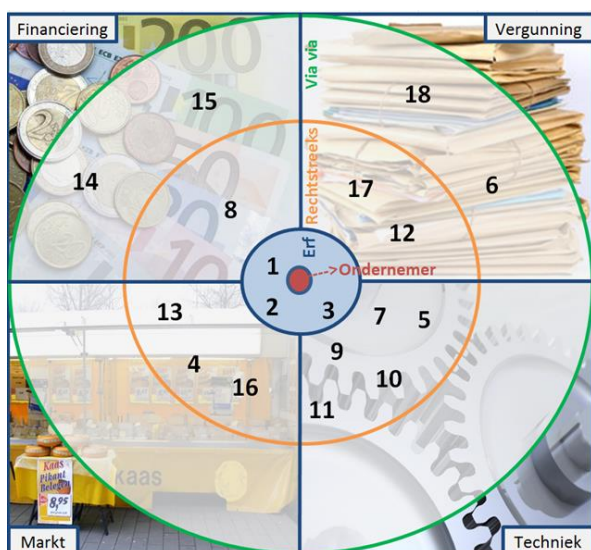
Kernpunten bij de anders-dan-anders begeleiding:

- Wat moet je loslaten om vooruit te komen?
- Focus op hoe je iets mogelijk maakt in plaats van alleen te kijken naar de oplossing.
- Als deelnemer dien je zelf proactief initiatieven te nemen in plaats van dat anderen het voor jou gaan doen.
- De innovatiecoach faciliteert, hij of zij adviseert niet. Er wordt 'geen vis gegeven', maar gecoacht om de bij de ondernemer passende manier 'van vissen' te ontdekken.
- Ondernemers brengen elkaar sneller verder door samen te werken dan wanneer ze alleen op expeditie gaan.

### 3.2.2 De beste mogelijkmakers

Een mogelijkmaker is iemand die een vraagstuk een stap dichterbij de oplossing kan brengen via zijn/haar kennis of netwerk.

*De beste mogelijkmakers zijn zij die je het verst brengen en niet zij die het dichtst bij je staan!*



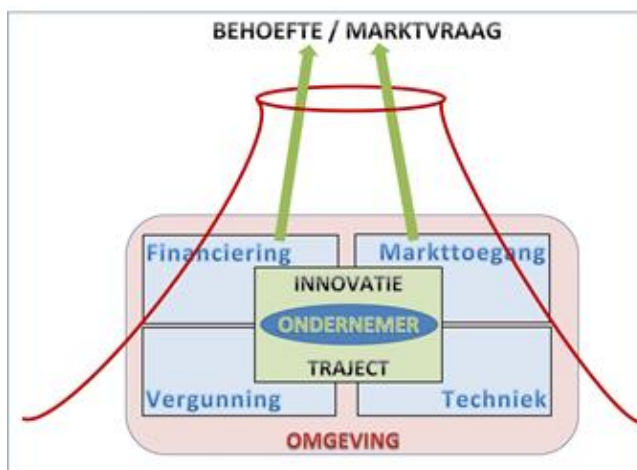
**Figuur 4** Mogelijkmakersradar: netwerk van mogelijkmakers rond de veehouder, de afstand tot de veehouder en op welk terrein zij actief zijn

Om buiten bestaande kaders te denken om je beter te kunnen verplaatsen in de mindset en waarden van anderen (marktpartijen, financiers e.d.), is een heterogeen netwerk belangrijk. Dat netwerk bestaat uit personen/actoren die letterlijk en figuurlijk verder van je af staan. Om die te bereiken, heb je capabele mogelijkmakers nodig die zelf toegang hebben tot die partijen.

Bij veel realisatieprojecten die niet lukken of waar concessies gedaan zijn aan het doel om het sneller te kunnen realiseren, hebben mogelijkmakers gewerkt die dicht bij de ondernemer staan en bekend zijn, terwijl mogelijkmakers nodig zijn die je als ondernemer verder kunnen brengen. Mogelijkmakers zijn personen die veehouders een stapje verder kunnen helpen in de realisatie van hun plan. Om dit inzichtelijk te maken, is als hulpmiddel een mogelijkmakersradar ontwikkeld. Zie daarvoor hoofdstuk 5.4.

### 3.2.3 Haardvuur

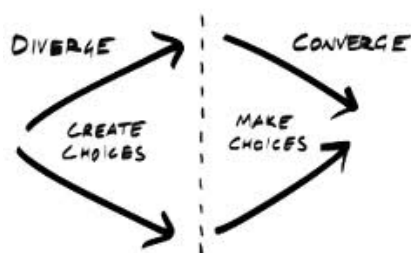
Om een innovatief duurzaam concept te realiseren, moet er voldoende (potentiële) behoefte in de markt zijn en moet er zicht zijn op voldoende rendement voor het bedrijf op langere termijn. Beide zorgen als het ware voor de trek in de **schoorsteen**. De ondernemer zorgt vanuit zijn ondernemerschap voor de **vonken**. Om tot een duurzaam brandend vuur te komen, moeten de haardblokken groot en droog genoeg zijn. Bij veel ideeën zijn de haardblokken nog te klein of te nat, waardoor ze een belemmering vormen voor het vuur. **Haardblokken** zijn markttoegang, techniek, financiering en vergunning. De mogelijkmakers maken het mogelijk dat de haardblokken kunnen branden. De omgeving bepaalt hoeveel zuurstoftoevoer mogelijk is om het vuur (blijvend) te laten branden.



**Figuur 5** Innovatief duurzaam concept als haardvuur: onderdelen die alle gerealiseerd dienen te zijn voordat een veehouder zijn/haar plan kan realiseren

### 3.2.4 Verbreden van inzichten

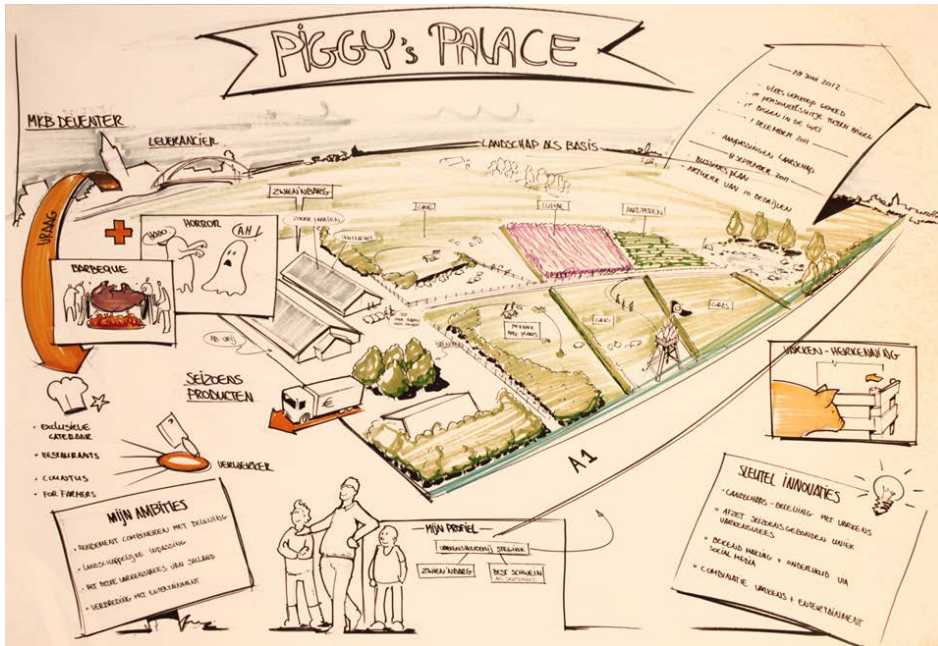
Het nieuwe veehouden 2 blijft werken volgens de succesvolle aanpak van Het nieuwe veehouden 1 om bij elke stap eerst de inzichten en oplossingsmogelijkheden door de ondernemer te laten verbreden (divergeren) en vervolgens deze te laten trechteren en focussen naar de eigen situatie van de ondernemer zelf. Hierbij kan de ondernemer gefaciliteerd worden door anderen.





## Case Erik Stegink

Van één klant naar meer dan 50.000 klanten per dag



Erik Stegink heeft een gesloten varkensbedrijf bij Bathmen (Overijssel) en in Duitsland een bedrijf met zeugen, biggen en vleesvarkens. Naar aanleiding van de ontwerpessies in Het nieuwe veehouden 1 gaat Erik aan de slag om *Piggy's Palace* en het bijbehorende concept *PiPaPorc*-vlees te realiseren. In een jaar tijd stapt hij over op een andere manier van varkens houden en vermarkten. Er is meer oog voor de behoeften van het varken, een deel van de varkens loopt buiten en de dieren krijgen verschillende soorten voer (eikeltjes, mosterd, kruiden) waardoor het vlees anders gaat smaken en via aparte kanalen verkocht kan worden. Het blijkt echter moeilijk om een goede balans in het bedrijf te vinden.

*Toen kwam Het nieuwe veehouden 2 voorbij met de vraag: wil je daaraan meedoen? Ja, want we zijn op de goede weg, maar we zijn er nog niet. We moeten nog grotere slagen maken om Piggy's Palace renderend te krijgen en om ook echt consumentgericht te gaan werken.*

Het nieuwe veehouden 2 heeft daar ook daadwerkelijk bij geholpen. Dat hangt onder andere samen met de eerste opdracht die Erik kreeg in Het nieuwe veehouden 2:

*Toen we begonnen met Het nieuwe veehouden moesten we drie doelstellingen voor onszelf opschrijven voor dat jaar. Voor mij waren dat: (1) PiPaPorc-vlees landelijk bekend maken, (2) een goed team neerzetten om het bedrijf mee te draaien en (3) het bedrijf renderend maken. Dat heeft enorm geholpen. Het opschrijven van doelstellingen en die op een zichtbare plaats ophangen, dat had ik jaren terug al moeten doen.*



Erik concludeert begin 2014 samen met de leden van zijn versnellingsgroep dat alle doelstellingen gehaald zijn, boven verwachting zelfs. Zo is hij met zijn varkensglijbaan uitgebreid in de pers geweest, wat een flinke boost heeft gegeven aan de bekendheid van het vleesconcept. Als het gaat om het renderend maken van het bedrijf is het tevens een begeleider van Syntens die vanuit Het nieuwe veehouden het verschil heeft gemaakt.

*Die vroeg: hoe zit dat nou met je afzet, met de logistiek, met klanten? Dat heeft mij wel de ogen doen openen: we zijn te veel gefocust op onze eigen toko; we moeten nog meer gaan redeneren vanuit de consument. Het was veel te ingewikkeld; we dachten alleen maar vanuit onszelf, je was gelijk de weg kwijt. We moeten het terugbrengen naar normale proporties, zodat het ook voor de consument begrijpelijk is. Ondanks dat je denkt dat je een goed idee hebt, moet je over je eigen ideeën heen kunnen stappen.*

Op basis van deze nieuwe inzichten wordt een eenvoudiger en beter product ontwikkeld: afnemers kunnen vanaf nu kiezen tussen vlees van binnenvarkens en buitenvarkens van Piggy's Palace. En Erik blijft innoveren. De drive daarachter is volgens hem heel eenvoudig: de lol die je eraan beleeft met elkaar:

*Fun! Dat komt steeds vaker naar boven. Je moet gewoon leuk vinden wat je doet. (...) En die lol moet je ook uitstralen. Als je met een zure kop een innovatieproces doorgaat, dan red je het niet. Ik kan hier echt van genieten!*

Het innovatieproces is een avontuur dat je samen aangaat. Daarin kom je ook obstakels tegen. Op een gegeven moment werd er vanuit de gemeente aangegeven dat de varkens naar binnen moesten. Erik heeft tot het ministerie aan toe moeten lobbyen om zijn varkens buiten te mogen houden.

Inmiddels is Erik een voorbeeld geworden voor (sommige) andere varkenshouders. De spiegel die hij voorgehouden kreeg in Het nieuwe veehouden, houdt hij nu aan anderen voor. Op een bijeenkomst vraagt hij hen: produceer je voor één klant (de slachterij) of voor de meer dan 50.000 consumenten per dag die jouw vlees eten? Een totaal andere manier van kijken.



<http://www.piggypalace.nl/>



## 4 Gebruikte methodieken

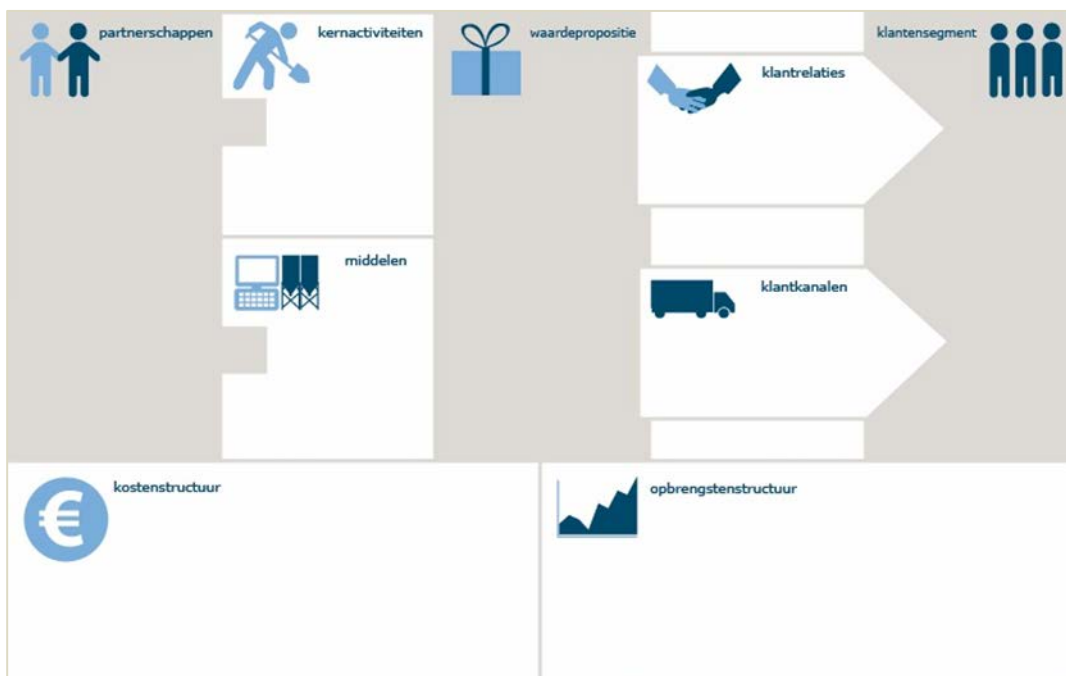
De innovatiecoaches van Het nieuwe veehouden gebruikten verschillende hulpmiddelen om het proces van innoveren van de individuele ondernemers te faciliteren. De hulpmiddelen vormen geen standaard aanpak op basis waarvan innovatietrajecten bij individuele ondernemers kunnen worden opgepakt. Per ondernemer is maatwerk nodig en moeten coaches zelf bepalen welke hulpmiddelen ondersteunend kunnen zijn in het proces. Een korte beschrijving van de meest toegepaste hulpmiddelen die in Het nieuwe veehouden 2 zijn ingezet, volgt hieronder. Uitgebreidere informatie is te vinden in bijlage 1.

### 4.1 Business Model Canvas

Het Business Model Canvas is een tool om het businessmodel van een bedrijf op een transparante en overzichtelijke manier in kaart te brengen, onder de loep te nemen en communiceerbaar te maken. Een businessmodel vat alle facetten die invloed hebben op het creëren van die meerwaarde samen in negen bouwstenen op basis waarvan een bedrijf op een beknopte en overzichtelijke manier in kaart kan worden gebracht. In het Business Model Canvas wordt niet alleen het verdienmodel toegelicht. De klant, de infrastructuur en wat de organisatie te bieden heeft, zijn net zo belangrijk. Het Business Model Canvas helpt ondernemers (LEI BIA, 2014):

- Te begrijpen waarom en waar hun bedrijf zou moeten veranderen voor een betere toekomstbestendigheid;
- Om hun aanbod beter de laten aansluiten op de vraag van een specifieke klant;
- Om innovatiever en duurzamer te gaan werken;
- Om nieuwe marktkanalen aan te boren.

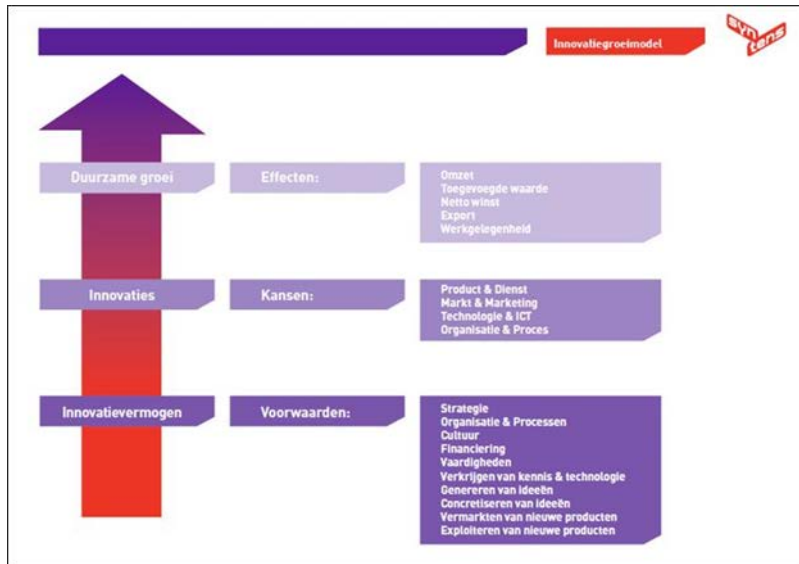
Zie bijlage 1.1 voor meer informatie.



**Figuur 6** Business Model Canvas

## 4.2 Innovatiegroeimodel

Ondernemers binnen Het nieuwe veehouden hebben gewerkt aan innovaties binnen hun veehouderijbedrijven met als doel om tot integrale duurzaamheidsverbetering te komen. Om ondernemers te helpen om duurzaam te innoveren, kan gebruik worden gemaakt van het Innovatiegroeimodel (KvK/Syntens, 2012). Dit model bestaat uit drie niveaus (innovatievermogen, innovatiekansen en duurzame groei) die worden doorlopen. Zie bijlage 1.2 voor meer informatie.



**Figuur 7** Innovatiegroeimodel

## 4.3 Pitchen

Om je plan als ondernemer te kunnen realiseren, is het belangrijk om het te delen met anderen. Dit kunnen mensen zijn die je helpen bij de te nemen stappen, maar ook mensen die bepalend zullen zijn of je plan wel of niet realiteit kan worden, de mogelijkmakers dus. Je hebt eigenlijk maar één kans om een mogelijkmaker voor je te winnen (de eerste indruk), dus het is belangrijk dat je je plan goed en kernachtig onder de aandacht kunt brengen via een zogenaamde pitch en daarmee de oprechte interesse van de mogelijkmaker kunt wekken. Een pitch is een boodschap van hooguit enkele minuten. Pitches zoals die door ondernemers binnen Het nieuwe veehouden zijn uitgevoerd, hadden de volgende opbouw:

1. Voorstellen: naam, bedrijfsnaam, sector, type bedrijf
2. Concrete omschrijving van het innovatieve plan
3. Concrete omschrijving van het verzoek (wat verwacht je van de mogelijkmaker?)
4. Waarom zou de mogelijkmaker moeten meewerken (wat heeft hij er zelf aan)?

Zie bijlage 1.3 voor meer informatie.

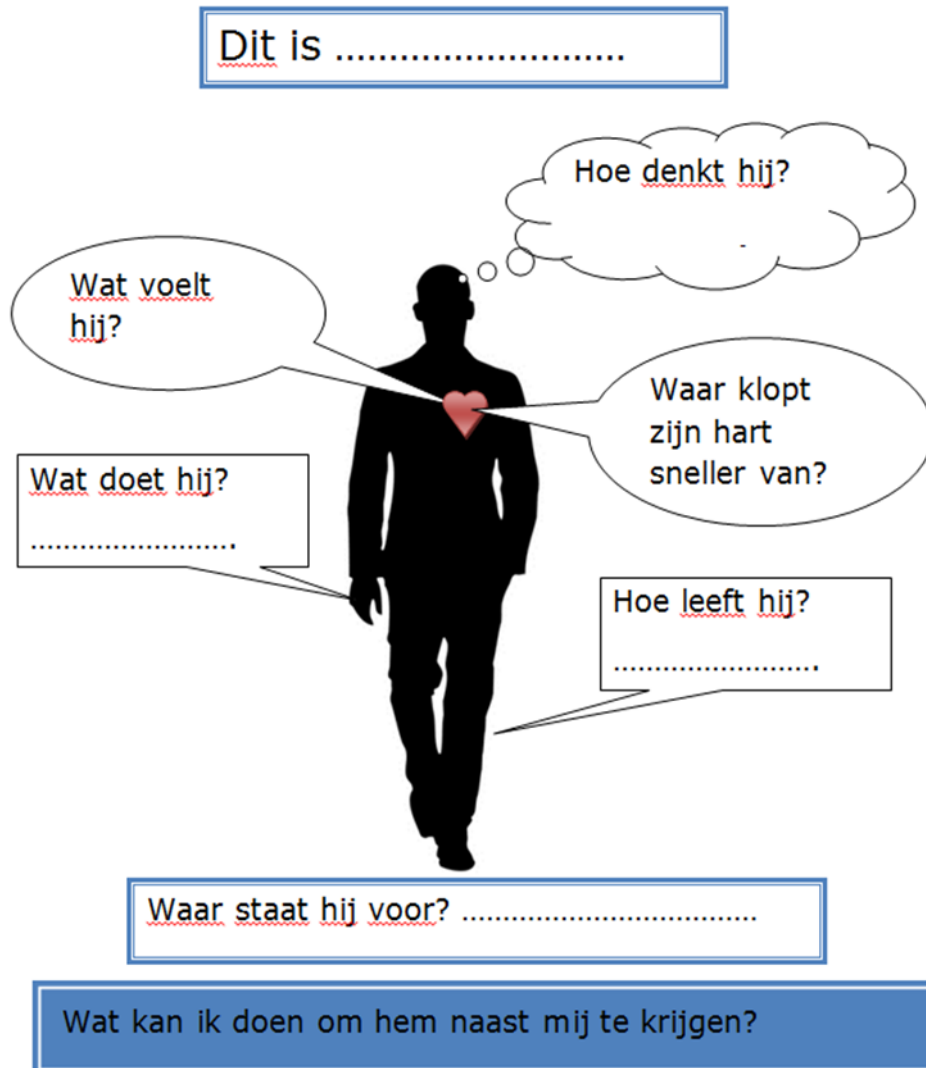
## 4.4 Verplaats je in de mogelijkmaker

In een voorgaande paragraaf in dit hoofdstuk is al genoemd dat het belangrijk is om je propositie helder en scherp te hebben voordat je een mogelijkmaker vraagt om mee te werken. De slagingskans is groter wanneer je ook kunt aangeven wat de meerwaarde voor de mogelijkmaker is en dus vooraf nadenkt over zijn/haar behoeften. Wat heeft de mogelijkmaker er zelf aan om mee te werken? Om dit goed te kunnen benoemen, is het belangrijk om je vooraf in je mogelijkmaker te verplaatsen. Het onderstaand model kan daarbij behulpzaam zijn.

## Verplaats je in je mogelijkmaker

Hoe speel je in op de behoeftes van je mogelijkmaker?

(naar voorbeeld van Imagro)



**Figuur 8** Model om je in je mogelijkmaker te verplaatsen

### 4.5 Timemanagement

Innoveren kost tijd en het is belangrijk dat de ondernemer die tijd ook vrij kan maken en vrijmaakt. Vaak is dat een kwestie van prioriteiten stellen. Binnen Het nieuwe veehouden is ervaren dat de voortgang in het innovatieproces bij verschillende ondernemers niet voldoende was, omdat zij geen tijd hadden of maakten om de activiteiten uit te voeren die noodzakelijk waren om de innovatie te realiseren. Om dit probleem te verhelpen, is het belangrijk om dit als coach te benoemen en te bespreken met de ondernemer en om hem/haar te helpen hierin keuzes te maken. Dit kan op drie manieren:

1. Vanuit de theorie
2. Via de praktische insteek
3. Kort door de bocht

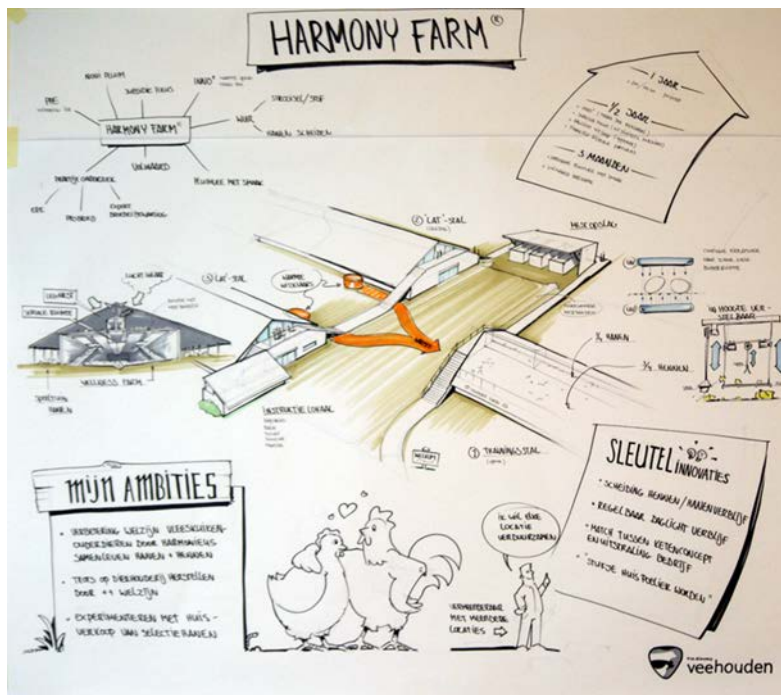
Zie voor een verdere uitwerking bijlage 1.4.

## 4.6 Effectief leiderschap bij het ontwikkelen van een innovatief idee

Het is belangrijk om zelf de regie te hebben op het proces rond de realisatie van je eigen innovatieve idee. Daarvoor is leiderschap nodig. Welke stappen zijn daarin te herkennen en hoe ga je ermee om? Covey (literatuurverwijzing!) beschrijft zeven eigenschappen van leiderschap die helpen om van binnenuit veranderingen op gang te brengen. De eerste drie zijn veranderingen van persoonlijke ontwikkeling. Eigenschap 4 t/m 6 hebben te maken met succesvolle relaties met anderen om te kunnen samenwerken en vooruit te komen. De zevende en laatste eigenschap is dat we onszelf continu moeten opladen om goed te kunnen blijven presteren. Zie voor meer informatie bijlage 1.

### Case Jeroen van Eerd

Naar een houderijsysteem om zelf ook trots op te zijn



Jeroen van Eerd heeft een bedrijf met vleeskuikenouderdieren in Alphen (Gelderland). In Het nieuwe veehouden 1 maakt hij een ontwerp voor zijn bedrijf waarin hanen en hennen harmonieus met elkaar kunnen samenleven: *Harmony Farm*. Het plan bevat fundamentele veranderingen ten opzichte van het reguliere houderijsysteem. Daarmee begint voor hem een gerichte zoektocht om de trots op zijn bedrijf terug te vinden en om een alternatief te vinden voor schaalvergroting.

*Je moet eerst tegen blokkades aanlopen voordat je naar links en rechts gaat kijken; anders blijf je voortgaan op de snelweg. En mijn snelweg was versperd: schaalvergroting was eigenlijk 'not done'. Wij wilden meer geld halen uit de huidige bedrijfsomvang. (...) Het nieuwe veehouden helpt je om je ambities en ideeën op papier te zetten en de keuze te maken om daadwerkelijk een bepaalde richting op te gaan. Uit mezelf was ik veel meer rond blijven kijken en allerlei zijpadjes blijven bewandelen.*

Met de poster en het bijbehorende verhaal gaat hij bij verschillende partijen langs die hem kunnen helpen bij het realiseren van zijn ambitieuze plannen. Dit leidt er uiteindelijk toe dat hij samen met Jansen Poultry Equipment, Opfok de Kuikenaer en (in een later stadium) een landschapsarchitect een SBIR-aanvraag (Small Business Innovation Research) doet. Deze regeling biedt ondernemers ondersteuning bij het ontwikkelen en realiseren van concepten die voor fundamentele stappen kunnen zorgen naar verdere verduurzaming. De aanvraag wordt toegekend, zodat er een haalbaarheidsstudie gedaan kan worden. Vervolgens schrijft het consortium zich in voor fase 2 van SBIR, waarbij een

subsidie verkregen kan worden voor de bouw van een prototype. Deze aanvraag wordt afgewezen omdat andere initiatieven hoger scoren, en dat valt tegen.

*We hebben ons stinkende best gedaan en we hebben eervol verloren. Vanaf toen heb ik het bijtje er wel behoorlijk bij neergegoid.*

Met de kennis van nu vraagt Jeroen zich af hoe zijn traject eruit had gezien zonder SBIR.

*Als je SBIR doet, is superstrak omschreven wat je moet doen. Je eigen vrijheid wordt heel erg ingetoemd doordat je aan allerlei formats moet voldoen. Ik ben benieuwd hoe het was gegaan als SBIR er niet geweest was. (...) Dit was ook niet helemaal de bedoeling van Het nieuwe veehouden. Er is heel duidelijk gezegd: pin je niet vast op subsidieregelingen. Meerdere potjes op het vuur.*

Maar Jeroen geeft het niet op. Met de afwijzing van het tweede SBIR-traject is zijn innovatietraject nog niet afgelopen. Wanneer hij gaat deelnemen aan Het nieuwe veehouden 2 gaat Jeroen aan de slag met een van zijn andere doelstellingen: het vermarkten van de hanen die uit het productieproces worden genomen. Ook dit blijkt echter geen succes te worden.

*In het traject met hanenvlees zijn we wel erg actief geweest: veel op pad gegaan en contacten gelegd. Uiteindelijk lijkt het toch niet te lukken. Wij hebben een klein volume en onze producten zijn niet gecertificeerd. (...) Zolang het geen geld kost, zijn mensen positief, maar het is een ander verhaal om partners te vinden die echt mee willen helpen om een product in de markt te zetten. En dan zit het doorduwen er bij ons niet voldoende in. We zijn denk ik snel teleurgesteld. Misschien was de grondmotivatie ook niet hoog genoeg.*



Bron: <http://www.volwaard.nl/>

Jeroen geeft aan dat het ontzettend moeilijk is om weerstand en hobbels in de keten te overwinnen. Daarnaast was het hanenvleesproject voor hem eigenlijk een plan B. De prioriteit die hij hieraan geeft, is lang niet zo hoog als bij het SBIR-traject. Hij komt tot de conclusie dat zijn werkelijke ambities in de stal liggen, bij het verbeteren van de technische resultaten en het welzijn van de ouderdieren. Uiteindelijk weet hij hier ook invulling aan te geven door ouderdieren te gaan houden voor Volwaard: een alternatief vleeskuiken met een langzamere groei en een ster van de Dierenbescherming. De contacten hiervoor had Jeroen al eerder gelegd en de daadkracht om uiteindelijk door te pakken, schrijft hij toe aan Het nieuwe veehouden. Ook maakt Jeroen plannen voor nieuwbouw, waarin een aantal eerder bedachte innovaties toch nog een plek krijgen.

*Nu zijn we bouwplannen aan het maken voor de locatie aan de overkant. Daar zitten wel wat kleine dingetjes in vanuit de SBIR. We gaan een apart hanenverblijf maken waarmee we de hanen niet alleen van de hennen kunnen scheiden, maar waarmee we de hanen ook naar een andere stal door kunnen schuiven. De bedoeling is dat daardoor zowel de productie als het welzijn omhoog gaat.*

---

Het verhaal van Jeroen van Eerd is een verhaal van hard werken en maakt duidelijk dat succes in een innovatietraject niet gegarandeerd is. Soms loopt een innovatietraject vast doordat externe factoren tegenzitten (SBIR-traject), soms zijn de hobbels die het huidige systeem opwerpt vrijwel niet te nemen zonder hulp van buitenaf (hanenvleesproject) en soms blijkt de motivatie niet hoog genoeg om te volharden in de plannen (hanenvleesproject). Maar het verhaal maakt ook duidelijk dat er diverse mogelijkheden zijn en dat soms meerdere paden bewandeld moeten worden om doelen te bereiken. Uiteindelijk is Jeroen tevreden over het eindresultaat:

*Het nieuwe veehouden heeft mij zeker wat gebracht. Als ik Het nieuwe veehouden niet had gedaan, zou ik nu niet volop in de Volwaard-productie zitten. Daardoor heb ik me er toch wat meer in vast gebeten en heb ik mijn best gedaan om binnen te komen in die keten. (...) Mijn uiteindelijke drive om te veranderen, was dat ik weer trots wilde zijn op mijn bedrijf, en dat is met Volwaard zeker gelukt.*

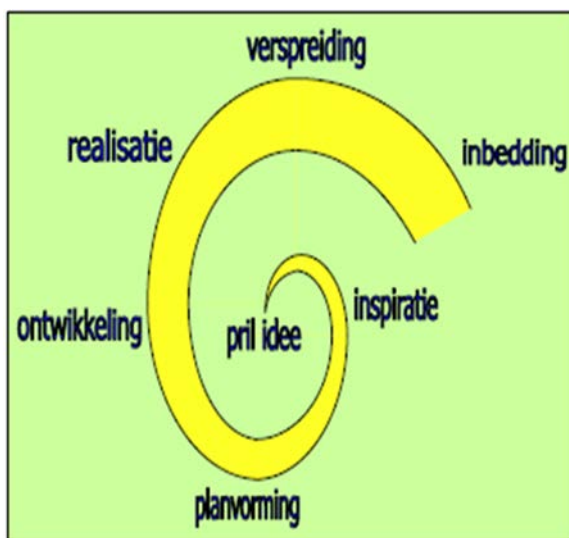
# 5 De ondernemers en hun innovaties

In dit hoofdstuk wordt aandacht besteed aan de innovaties waaraan binnen Het Nieuwe Veehouden 2 is gewerkt. Eerst komt aan bod welke vorderingen er zijn gemaakt in de richting van realisatie gedurende de projectperiode op basis van de fasen in de innovatiespiraal. Vervolgens wordt stilgestaan bij de vorderingen op het gebied van duurzaamheid die door de ondernemers zijn gerealiseerd. Daarna wordt ingegaan op de belemmeringen die men is tegengekomen. De hierbij gebruikte informatie is afkomstig uit een vragenlijst die door de individuele coaches van de ondernemers is ingevuld. In de laatste paragrafen van het hoofdstuk wordt ingegaan op de belemmeringen waar de ondernemers tegenaan zijn gelopen en de mogelijkmakers die zijn ingezet om deze belemmeringen weg te kunnen nemen. De hiervoor gebruikte informatie is aangeleverd door de veehouders zelf.

## 5.1 Hoever zijn ze gekomen?

De ontwikkeling van een innovatie verloopt via verschillende fasen van de innovatiespiraal (zie figuur 9). De fasen kunnen als volgt worden omschreven (Zaalmink *et al.*, 2007):

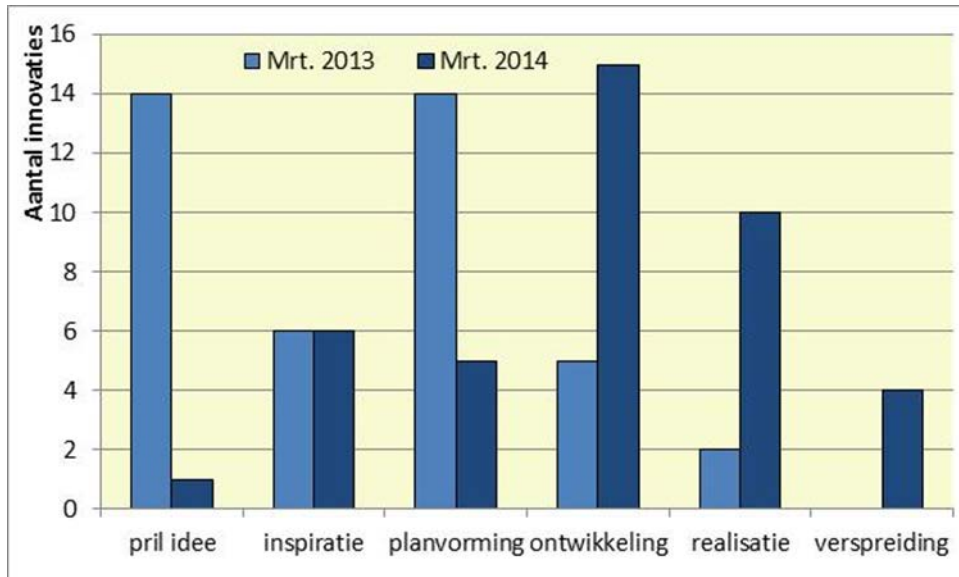
1. Pril idee: een individu (initiatiefnemer) komt op een idee vanwege een gevoelde uitdaging of probleem.
2. Inspiratie: mensen die zich aangesproken voelen en die willen veranderen (initiatiefgroep). Dit informele netwerk genereert energie.
3. Planvorming: er ontstaat een ontwerpgroep waarin initiatiefnemers afspraken maken, taken verdelen en eventueel ontbrekende schakels opvullen.
4. Ontwikkeling: er ontstaan een ontwikkelgroep en kennisnetwerken.
5. Realisatie: de techniek of werkwijze wordt daadwerkelijk ingevoerd. Anderen krijgen ook met de gevolgen te maken.
6. Verspreiding: als mensen zien dat een vernieuwing blijkt te werken, dan is navolging te verwachten.
7. Inbedding: formele netwerken passen zich structureel aan wanneer een vernieuwing gangbare praktijk wordt.



**Figuur 9** De fasen in de innovatiespiraal



De meeste ondernemers hebben een bedrijfsplan ontwikkeld dat betrekking had op één innovatie. Een aantal ondernemers richtte zich op twee of meer (deel)innovaties tegelijk. In totaal is binnen Het nieuwe veehouden door 22 ondernemers gewerkt aan 41 innovaties. Op basis van de innovatiespiraal is voor de innovaties waaraan binnen Het nieuwe veehouden is gewerkt inzichtelijk gemaakt welke vorderingen er zijn gemaakt. In figuur 10 is per fase in de innovatiespiraal weergegeven hoeveel innovaties zich in die fase van de innovatiespiraal bevonden bij de start van Het nieuwe veehouden (maart 2013), en hoeveel aan het eind van Het nieuwe veehouden (maart 2014). Omdat er aan het eind van Het nieuwe veehouden bij nog geen enkele innovatie sprake is van de inbeddingsfase, is deze in de figuren die volgen niet opgenomen. In bijlage 2 staan de beschrijvingen van de 41 innovaties waaraan de 22 ondernemers hebben gewerkt.



**Figuur 10** De mate waarin daadwerkelijk beweging heeft plaatsgevonden richting concrete realisatie van de innovaties van de betrokken deelnemers in dit traject

In bovenstaande figuur wordt het totale aantal innovaties per fase bij de start (maart 2013) en bij het eind van Het nieuwe veehouden (maart 2014) weergegeven. Te zien is dat er een verschuiving naar rechts heeft plaatsgevonden, oftewel dat er gemiddeld genomen behoorlijk vooruitgang is geboekt, waarbij innovaties gedurende Het nieuwe veehouden verder zijn ontwikkeld vanaf de fase 'pril idee' in de richting van 'verspreiding'. Van de 41 innovaties verkeerden er aan het begin van Het nieuwe veehouden veertien in de fase 'pril idee', terwijl er aan het eind nog slechts één innovatie in die fase verkeerde. Verder is te zien dat aan het einde van Het nieuwe veehouden juist meer innovaties in de fasen 'ontwikkeling', 'realisatie' en 'verspreiding' zitten dan bij de start.

Bij innovaties is er overigens geen sprake van lineaire processen. Dat betekent dat verschillende ondernemers tijdens het proces soms een of meerdere stappen terug hebben moeten doen en zodoende delen van de spiraal meerdere keren hebben doorlopen.

De verwachting zou kunnen zijn dat aan het begin van Het nieuwe veehouden veel meer innovaties in de planvormingsfase zouden zitten, omdat in Het nieuwe veehouden 1 is gewerkt tot en met het vormgeven van het plan. Dat dit niet het geval is, heeft twee oorzaken. Ten eerste hebben niet alle deelnemers aan Het nieuwe veehouden 2 ook aan Het nieuwe veehouden 1 deelgenomen. Ten tweede waren de plannen van verschillende deelnemers aan Het nieuwe veehouden 1 niet concreet genoeg, waardoor ze weer terug moesten naar een eerdere fase.

In figuur 11 is voor de 41 innovaties afzonderlijk weergegeven welke vooruitgang gedurende het project Het nieuwe veehouden is geboekt. De innovaties zijn hierbij eerst gesorteerd op 'eindfase' en vervolgens op het aantal doorlopen fasen tijdens Het nieuwe veehouden.

S*	Beschrijving innovatie	Pril idee	Inspiratie	Planvorming	Ontwikkeling	Realisatie	Verspreiding
V	Buitenvarkens				Mrt. '13 -->		--> Mrt. '14
M	Zelfzuivelen / afzet eigen zuivelproducten				Mrt. '13 -->		--> Mrt. '14
M	Duurzame transitiestal					Mrt. '13 -->	--> Mrt. '14
M	Biologische bedrijfsvoering					Mrt. '13 -->	--> Mrt. '14
M	Eigen zuivellijn	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
P	Volwaardstal vleeskuikenouderdieren	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
M	Eigen afzet zuivel	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
M	Huisverkoop		Mrt. '13 -->				--> Mrt. '14
M	Stadsboerderij melkstal			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
M	Boerderij camperplaatsen			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
M	Anders beweiden			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
M	Anders huisvesten melkvee			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
M	Duurzame melkveestal				Mrt. '13 -->		--> Mrt. '14
P	Duurzame welzijnbevorderende vleeskuikenstal				Mrt. '13 -->		--> Mrt. '14
M	De stadsmoestuין				Mrt. '13 -->		--> Mrt. '14
M	De stadskaasmakerij	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
V	Informatiecentrum en verkoop streekproducten	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
M	Doorontwikkelen zelf-zuiveltak	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
G	Integraal duurzame geitenstal		Mrt. '13 -->				--> Mrt. '14
V	Duurzame zeugenstal met meeropbrengst biggen			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
M	Duurzame stal			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
G	Duurzame geitenstal op duurzame locatie			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
M	Mestopwaardering tot waardevolle eindproducten			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
P	Integraal duurz. houderijssysteem (SBIR-aanvraag)			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
V	Boer- en milieuvriendelijke biggenstal			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
V	Dier- en milieuvriendelijke zeugenstal			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
M	Duurzame zicht-melkveestal			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
M	Bouw duurzame stal			Mrt. '13 -->			--> Mrt. '14
M	Vrijloopstal melkvee	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
M	Bed & Breakfast	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
M	24-uurs zorgunits	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
M	Permacultuur	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
P	Verbetering luchtkwaliteit via strooisel		Mrt. '13 -->				--> Mrt. '14
P	Marketingconcept merk-ei ontwikkelen		Mrt. '13 -->				--> Mrt. '14
P	Energieleverend pluimveebedrijf		Mrt. '13 -->				--> Mrt. '14
M	Kantoorverzamelgeb. voor kleine zelfst. ondern.		Mrt. '13 -->				--> Mrt. '14
M	Ontwikkeling landgoed		Mrt. '13 -->				--> Mrt. '14
M	Ontvangstboerderij	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
M	Ontwikkeling zuivelreepje	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
P	Vermarktning hanenvlees	Mrt. '13 -->					--> Mrt. '14
V	Maatschappelijke functie op varkenshouderij	Mrt.13 - Mrt. 14					

Figuur 11 Vorderingen individuele innovaties gedurende de projectlooptijd

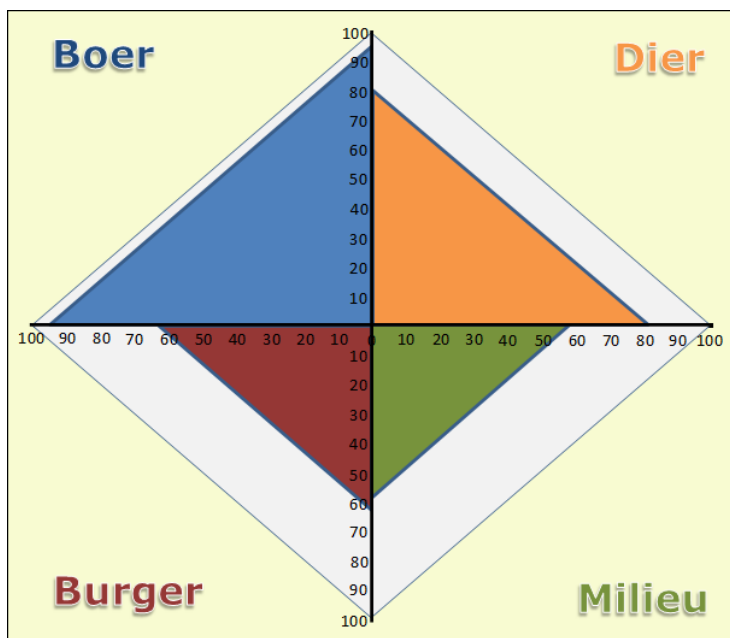
Uit de beschrijving van de innovaties wordt duidelijk dat deze behoorlijk verschillend van aard zijn, variërend van technische innovaties om dierwelzijn te verbeteren en/of het milieu te ontzien tot het creëren van nieuwe markten. Zie voor meer toelichting op de inhoud van de innovaties bijlage 2. Tussen de innovaties zijn er ook grote verschillen als het gaat om de stappen die tijdens Het nieuwe veehouden zijn doorlopen en hoever ze zijn gekomen. Te zien is dat de meeste innovaties gedurende het project twee of drie fasen zijn gevorderd in de innovatiespiraal. Van de 41 innovaties zijn er vijftien in de realisatiefase gekomen en in vier gevallen is ook al gewerkt aan verspreiding. Verder zit er een grote groep innovaties aan het einde van het project in de ontwikkelingsfase. Bij een aantal innovaties zijn er duidelijk stappen gezet gedurende het project, maar is soms ook gebleken dat zo'n innovatie op een doodlopend spoor zat. In de figuur zijn deze innovaties aan het einde van het project (maart 2014) rood weergegeven. Het realisatietraject is bij deze innovaties dus voortijdig gestopt.

## 5.2 Aan welke duurzaamheidswinst is gewerkt?

De doelstelling van Het nieuwe veehouden is om te komen tot 'en-en veehouderij'. Dus vernieuwende veehouderijconcepten waarbij niet slechts op één duurzaamheidsdimensie vooruitgang wordt geboekt, maar waarbij op meerdere duurzaamheidsdimensies tegelijk vooruitgang wordt gerealiseerd.

Bij duurzaamheidsdimensies gaat het dan om welke verbetering qua duurzaamheid er plaatsvindt voor:

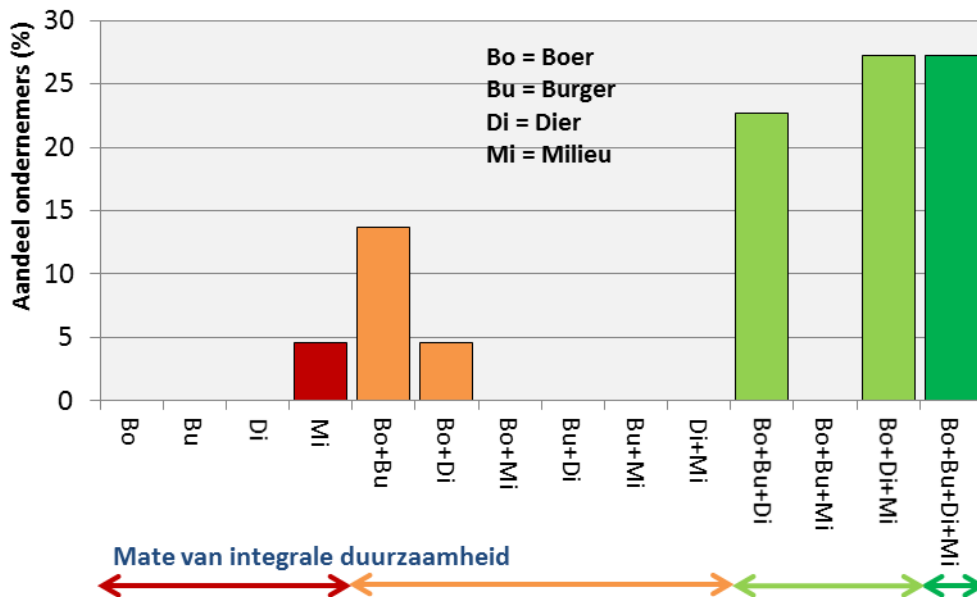
- De boer: een bedrijfsplan hebben dat echt bij je past en waarmee het economisch resultaat, de arbeidsvreugde, de relatie met de omgeving en het toekomstperspectief van het bedrijf verbetert.
- De burger (maatschappij): werken aan een betere verbinding met de burger door het bedrijf open te stellen via bijv. open dagen, wandelpaden, recreatievoorzieningen, boerderijwinkels en stadslandbouw. Daarnaast de direct omwonenden betrekken bij bedrijfsplannen en bij nieuwbouw/verbouw rekening houden met landschappelijke inpassing.
- Het dier: kiezen voor andere typen dieren (minder gericht op maximale productie) en/of een meer natuurlijke omgeving creëren voor het dier door middel van betere huisvestingssystemen (beschikbare ruimte per dier, materiaalkeuze, etc.) en meer afleidingsmateriaal en door weidegang/een uitloop mogelijk te maken.
- Het milieu: maatregelen nemen die leiden tot minder emissie van ammoniak en fijn stof, minder geurhinder, een betere mineralenbenutting en minder energieaankoop.



**Figuur 12** Aandeel veehouders dat aan duurzaamheidswinst heeft gewerkt, uitgesplitst naar duurzaamheidsdimensie, in %

In figuur 12 is te zien dat binnen de gehele groep Het nieuwe veehouden-veehouders op alle duurzaamheidsdimensies vooruitgang is geboekt. Bijna 64% van de veehouders heeft vooruitgang geboekt op de duurzaamheidsdimensie burger en bijna 60% op de dimensie milieu. Op de duurzaamheidsdimensie dier heeft ruim 80% van de veehouders vorderingen gemaakt en op het thema boer zelfs zo'n 95%.

Om beter zicht te krijgen op de vraag of er inderdaad sprake is van 'en-en duurzaamheidsverbetering' (Integraal), is in figuur 13 aangegeven hoe binnen de individuele plannen integraal aan duurzaamheidsvooruitgang is gewerkt.



**Figuur 13** Aandeel veehouders dat integraal duurzaamheidswinst heeft gerealiseerd

Te zien is dat bij slechts 5% van de ondernemers sprake was van vooruitgang op één duurzaamheidsdimensie (niet integraal) en bij minder dan 20% op twee duurzaamheidsdimensies (beperkt integraal). Bij bijna 50% van de ondernemers is daarentegen winst geboekt op drie dimensies (ruim integraal) en bij bijna 30% zelfs op alle vier de dimensies (maximaal integraal). Het voorgaande geeft dus aan dat het bij de meeste ondernemers gelukt is om 'en-en duurzaamheidsverbetering' te realiseren.

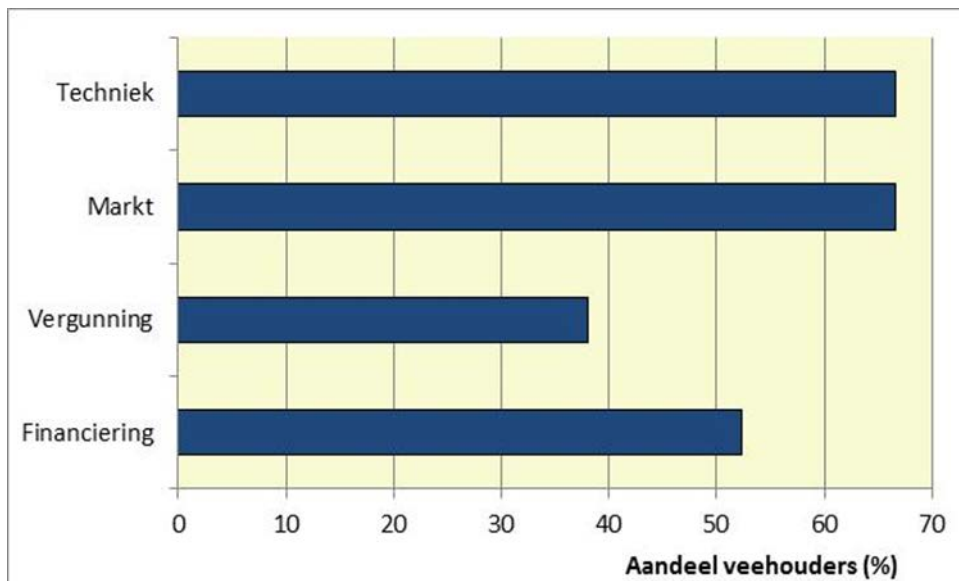
### 5.3 Met welke belemmeringen is men aan de slag geweest?

Bij het realiseren van innovaties lopen verschillende ondernemers vaak tegen soortgelijke knelpunten aan. Het gaat dan om knelpunten op het gebied van:

1. **Financiering:** het financieren van innovaties zonder (elders) opgedane ervaringen/inzichten is zeer lastig. Banken financieren dan ook alleen dat deel van de investering dat bekend is in de sector. Het innovatieve onbekende deel moet door de ondernemers op en andere wijze gefinancierd worden.
2. **Vergunning:** innovatieve plannen van ondernemers die inspelen op toekomstige maatschappelijke ontwikkelingen passen vaak niet in de huidige (op het verleden gebaseerde) wet- en regelgeving. Dat betekent dat zij vaak niet in de standaard procedures passen en veel extra handelingen moeten verrichten om aandacht te krijgen voor hun plannen.
3. **Markt:** veel innovaties betreffen beleving, producten en/of diensten met andere waarden, die nu nog niet goed passen bij de industriële ketens rond de individuele ondernemers. Ondernemers die hieraan werken, ervaren dan ook dat zij zelf in eerste instantie voor de marktwaarde van hun investeringen moeten zorgen in de verduurzaming van de veehouderij.
4. **Techniek:** veel individuele vraagstukken rond techniek lopen vast op onvoldoende inzicht in de al bekende mogelijkheden binnen en buiten de landbouw. Daarbij blijkt dat veel individuele oplossingen onvoldoende worden doorontwikkeld zodat ze collectief meer rendement opleveren.

Het bewandelen van de gebaande wegen op deze punten leidt vrijwel nooit tot het gewenste succes en daarom zijn op deze punten acties nodig die 'anders dan anders' zijn. In figuur 14 is weergegeven welk aandeel van de veehouders op de genoemde knelpunten acties heeft ondernomen die anders dan anders zijn. Bij financiering blijkt ruim de helft van de veehouders acties te hebben ondernomen die anders dan anders zijn. Bij vergunning is dat bijna 40% en bij markt en techniek beide ruim 65%.

Bij financiering gaat het met name om het verkennen van de mogelijkheden van crowdfunding en de beschikbaarheid van provinciale subsidiepoten. Bij vergunning is vaak op een hoger dan gemeentelijk niveau ingestoken om succes te boeken, bijv. op provinciaal niveau. Bij markt gaat het o.a. om het verkennen van nieuwe vormen van horizontale of verticale samenwerkingsmogelijkheden in de keten en bij techniek om het direct betrekken van relevante partijen. Figuur x.6 geeft alleen aan welk deel van de veehouders actie heeft ondernomen, dus dat wil niet zeggen dat die actie ook heeft geleid tot het gewenste resultaat.



**Figuur 14** Aandeel veehouders dat innovatief (dus anders dan anders) bezig is geweest met bepaalde belemmeringen

## 5.4 De mogelijkmakersradar

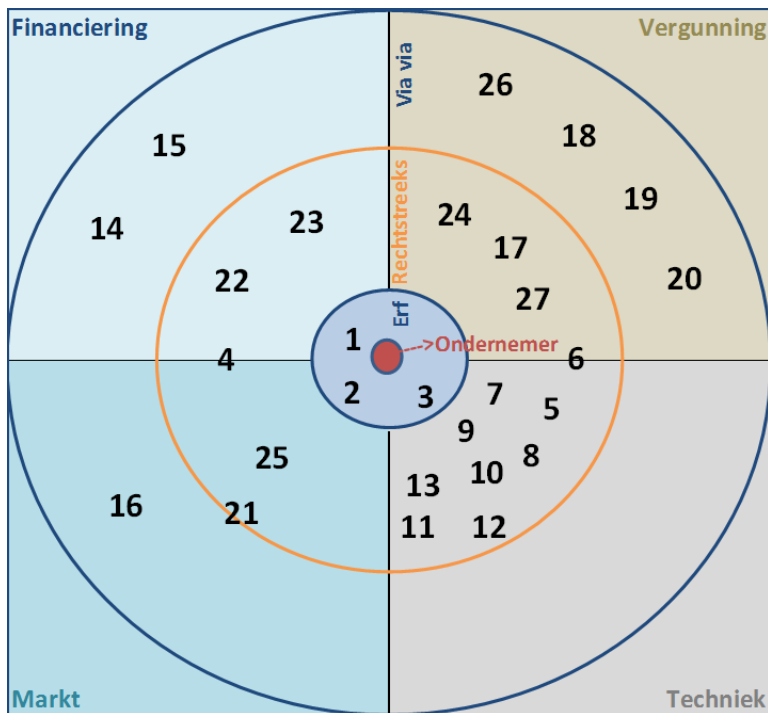
Het wegnemen van belemmeringen vraagt een aanpak die 'anders dan anders' is en waarbij het uitbreiden/verbreden van het netwerk noodzakelijk is. Ondernemers moeten hierbij op zoek naar die mensen die ze het verst kunnen helpen (dus hun mogelijkmakers), niet naar de mensen die (al) het dichtst bij ze staan.

Om het netwerk te visualiseren, is de mogelijkmakersradar ontwikkeld. De mogelijkmakersradar bestaat uit vier kwadranten en drie lagen. De kwadranten staan voor de vier typen belemmeringen waar innovatieve ondernemers bij de realisatie van hun plannen vaak mee te maken krijgen, te weten financiering, vergunning, markt en techniek. De drie lagen (cirkels) geven de afstand ten opzichte van de ondernemer weer. Het gaat hierbij om de volgende lagen:

1. Erf: mensen die regelmatig (uit zichzelf) op het bedrijf/erf zijn/komen.
2. Rechtstreeks: mensen die niet regelmatig op het bedrijf/erf komen, maar die de ondernemer wel rechtstreeks kan benaderen.
3. Via via: mensen die niet regelmatig op het bedrijf/erf komen en die de ondernemer niet rechtstreeks kan benaderen.

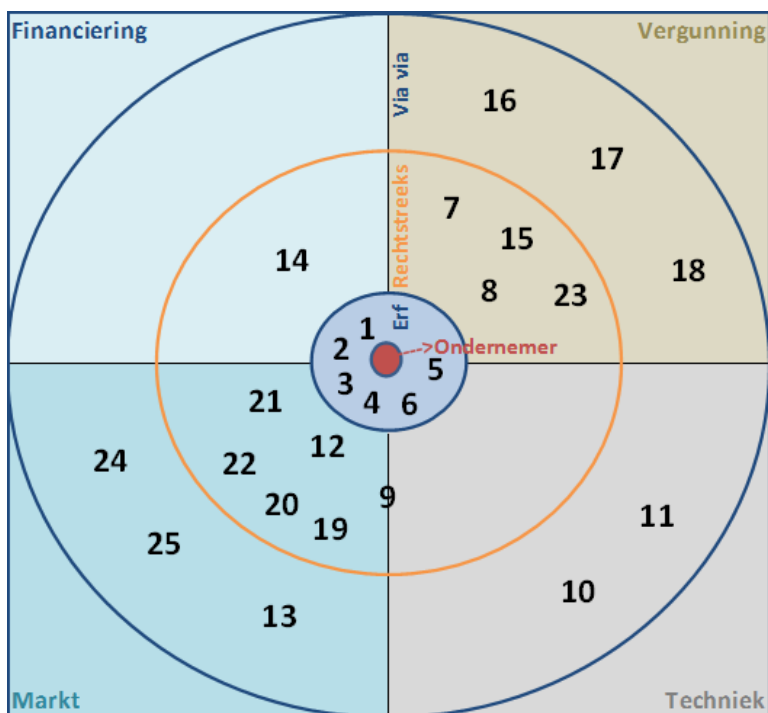
Bij de realisatie van innovatieplannen zijn de mensen in je netwerk die dicht bij je staan (Erf) vaak niet de mensen die je verder kunnen helpen met de belemmeringen waar je bij innovaties tegenaan loopt. Daarom is het van belang om je netwerk uit te breiden met mensen die je plan wel (mede) kunnen mogelijk maken. Deze mensen staan vaak verder van je af. Het gaat vaak om specialisten op een bepaald thema/gebied die in de laag 'Rechtstreeks' of 'Via via' te vinden zullen zijn.

Van de drie ondernemers wier verhalen in deze rapportage aan bod komen, staat hieronder hun mogelijkmakersradar weergegeven.



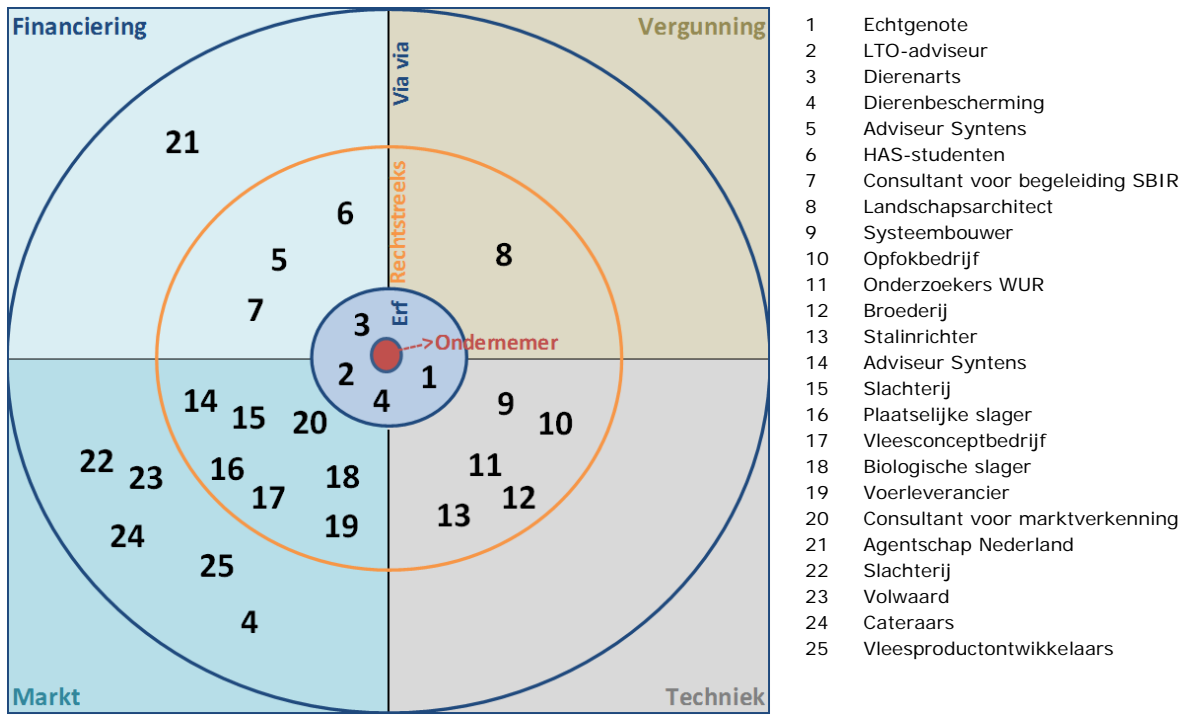
Figuur 15 Mogelijkmakersradar, case Harry Bruins

- 1 Vrouw
- 2 kinderen
- 3 LTO-adviseur
- 4 Adviseur Syntens
- 5 Onderzoeker WUR
- 6 Agrarisch adviseur
- 7 Architect
- 8 Bouwbedrijf
- 9 Stalinrichter
- 10 LTO-adviseur (omschakeling biologisch)
- 11 Andere zelfzuivelaars
- 12 Cursus extensieve landbouw
- 13 WUR (cursus familiekudde + amazing grazing)
- 14 Directeur plaatselijke Rabobank
- 15 Natuur & Milieu
- 16 Kennispoort Regio Zwolle
- 17 Gemeenteambtenaren Kampen
- 18 Provincieambtenaren
- 19 Waterschap
- 20 Nationaal Landschap IJsseldelta
- 21 Diverse lokale en regionale zuivelafnemers
- 22 Communicatieadviseur
- 23 MKB in de regio (financiering)
- 24 Project Waterveiligheid Kampereiland
- 25 Partijen voor ontwikkeling eigen product
- 26 Wethouder
- 27 Kamer van Koophandel



Figuur 16 Mogelijkmakersradar, case Erik Stegink

- 1 Echtgenote
- 2 Vader
- 3 Medewerkers
- 4 Boekhouder
- 5 Voerleverancier
- 6 Bedrijfsadviseur
- 7 Landschapsarchitect
- 8 Adviseur (vergunningen)
- 9 Lokaal zwembad
- 10 AgroVision
- 11 Varkens KI
- 12 Grossier
- 13 Huis van Beleg
- 14 Banken
- 15 Gemeenteambtenaren
- 16 Provincieambtenaren
- 17 Gedeputeerde
- 18 Ambtenaren van EZ
- 19 Adviseur Syntens
- 20 Ondernemers versnellingsgroep
- 21 Slagerijen
- 22 Horecabedrijven
- 23 Onderzoekers WUR
- 24 Varkens Vandaag
- 25 Wakker Dier



**Figuur 17** Mogelijkmakersradar, case Jeroen van Eerd



# 6 Leerervaringen uit de realisatietrajecten

Het nieuwe veehouden 2 is meer geweest dan alleen het ondersteunen van veehouders bij de realisatie van hun innovatieve plannen. Door deze ondersteuning te bieden, is namelijk ook veel geleerd: door de veehouder, de innovatiecoaches, de mogelijkmakers en het projectteam. In dit hoofdstuk wordt een groot deel van deze leerervaringen gepresenteerd. Niet alleen om te laten zien wat er in Het nieuwe veehouden gebeurd is, maar vooral ook omdat anderen daar hun voordeel mee kunnen doen.

De leerervaringen zijn opgedaan tijdens het project: door te ervaren, te delen met elkaar, te proberen en experimenteren en te reflecteren. Er is geleerd van wat wel én wat niet goed ging. De leerervaringen komen dus rechtstreeks uit de praktijk, van de verschillende partijen die betrokken zijn geweest bij Het nieuwe veehouden.

Dit hoofdstuk is in vieren ingedeeld, waarbij telkens een ander perspectief wordt ingenomen:

- Wat kunnen **veehouders** die willen innoveren leren uit Het nieuwe veehouden?
- Wat kunnen **adviseurs** die willen ondersteunen in innovatietrajecten leren uit Het nieuwe veehouden?
- Welke rol kunnen **mogelijkmakers** spelen in innovatietrajecten?
- En wat leert Het nieuwe veehouden ons over het **innovatieproces** waarin de verschillende partijen (veehouders, adviseurs, mogelijkmakers en eventueel een coördinerende partij) **samenwerken** aan innovatie?

## 6.1 Wat kunnen veehouders die willen innoveren leren?

### Weloverwogen beslissing om te starten

- *Vraag jezelf af:*
  - Wat wil ik? En waarom wil ik dat eigenlijk?
  - Waar beleef ik plezier aan? Wat helpt mij om er echt voor te gaan?
  - Hoe zit mijn familie erin?
  - Heb ik voldoende kapitaal: tijd, geld, denkkracht, energie?
- Houd rekening met:
  - Innovatie is hard werken en succes is niet gegarandeerd.
  - Niet iedereen in de landbouw kan innovatie waarderen: olifantenhuid vereist.
  - Innovatie betekent ook: bereid zijn om aan jezelf te werken.



### Gedegen plan

- *De kern van het plan kunnen benoemen:*
  - Plannen compleet maken en aanscherpen door (met coach) na te denken over drijfveren, problemen op persoonlijk vlak aan te pakken en na te denken over waar je goed in bent en wat echt bij je past (en wat niet).
  - Weten wat de kern van je plan is, betekent beter vast kunnen houden aan de kern van je plan en waar mogelijk flexibel mee kunnen bewegen. Dat is belangrijk richting mogelijkmakers.
- *Plan moet onderscheidend zijn:*
  - Als je de eerste met iets bent, trek je aandacht van pers en potentiële klanten.
  - Een gedegen en onderscheidend plan heeft een aanzuigende werking op anderen.
  - Voldoende onderscheid maakt uitzonderingen op bestaand beleid mogelijk.



### Buiten de gebaande paden

- Bedrijfsontwikkeling is niet langer het kopiëren van meer van hetzelfde, maar het creëren van iets nieuws, iets wat past bij jou als ondernemer en bij de (lokale) situatie.
- Openstaan voor het onbekende van buiten de eigen sector en buiten het agrarische.
- Afscheid nemen van de oude manier van denken en bestaande kennis: geen 'ja maar...'.  
• Nieuwe rol voor de ondernemer, nieuwe taakverdeling, andere mensen van buiten op het bedrijf, meer communiceren, meer samenwerken.
- Afscheid nemen van (een deel van) je oude netwerk ('geen remmers in vaste dienst').



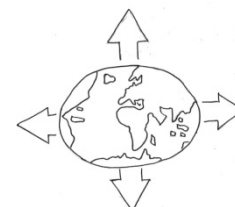
### Persoonlijke kant van innoveren

- *Innoveren vraagt een proactieve houding van de veehouder: zelf op pad, ervaren en leren*
- *Persoonlijke drive is niet alleen voor jezelf belangrijk:*
  - Hoe zakelijk een relatie ook, vertrouwen en motivatie spelen een grote rol.
  - Mensen winnen voor je plan betekent drive en enthousiasme tonen.
- *Directe omgeving (met name familie) speelt een essentiële rol bij innovatie:*
  - Goedkeuring voor bijvoorbeeld investeringen (zakelijk).
  - Draagvlak voor afwijkende bedrijfsontwikkeling (mentaal).



### Breder kijken, breder handelen

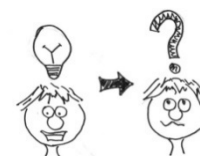
- *Perspectief van de ander leren begrijpen:*
  - Kansen ontstaan door vanuit het perspectief van de ander te kijken.
  - Ga in een vroeg stadium in gesprek met mogelijkmakers.
- *Verbreden van je wereld:*
  - Input vanuit verschillende perspectieven maakt plannen scherper, leidt tot nieuwe ideeën, verbindingen en mogelijkheden, en helpt om innovatie te versnellen.
  - Vaak is een innovatieaanpak nodig die breder is dan het eigen bedrijf.



## 6.2 Wat kunnen adviseurs die willen ondersteunen in innovatietrajecten leren?

### Van antwoorden geven naar vragen stellen

- *Bedrijfsontwikkeling niet langer uniform en enkel schaalvergroting:*
  - Maatwerk vereist: elke situatie is anders en vereist een specifieke aanpak.
- *Innoveren is iets nieuws creëren, dus een onzeker (soms chaotisch) proces:*
  - Oude kennis en het oude netwerk van de adviseur worden minder waardevol; bij elk innovatietraject zijn andere kennis en andere contacten nodig.
- *Niet 'vis geven', maar de veehouders 'leren vissen', dat wil zeggen niet helpen met de antwoorden, maar vooral met het formuleren van de juiste vragen.*



### **Van uitvoerder naar partner**

- *Positionering van de adviseur verandert, niet langer de spil in bedrijfsontwikkeling:*
  - Ondernemer moet zelf aan de slag; de adviseur ondersteunt daarin.
- *Nieuwe vaardigheden van de adviseur vereist als spiegelbaar en sparringpartner:*
  - Structuur houden in het innovatieproces.
  - Zoeken naar de vraag achter de vraag.
  - Motiveren, inspireren, stimuleren, aanjagen, overtuigen, confronteren.
- *Activiteiten adviseur: luisteren, doorvragen, oordeel uitstellen, creatief meedenken, kritiek leveren op veehouder (lef), niet bang zijn voor chaos, persoonlijke gesprekken voeren.*
- *Essentieel hiervoor zijn: écht contact maken, vertrouwen winnen.*



### **Balans tussen adviseren en coachen**

- *Adviseren is het ondersteunen op inhoud*
- *Coachen is het faciliteren van het proces*
- *Adviseren en coachen zijn beide nodig bij innovatie; afstemming is maatwerk:*
  - Nadruk op proces.
  - Inhoud om het proces verder te helpen; ook goed voor vertrouwen en gezag.
- *Switchen tussen coach- en adviseursrol in één persoon kan verwarrend zijn voor de ondernemer. Communiceer duidelijk over je rol(len) en het veranderen van rol.*
- *Klik tussen ondernemer en adviseur is belangrijker dan ooit:*
  - Durf om hulp te vragen van andere adviseurs, ondersteuning in te roepen en eventueel een collega te vragen om het over te nemen.



## **6.3 Wat voor rol kunnen mogelijkmakers spelen in innovatietrajecten?**

### **Anders dan anders**

- *Er is een nieuwe positionering nodig van mogelijkmakers:*
  - Innovatie ontstaat uit variatie, de standaard aanpak werkt niet. Dus: maatwerk.
  - Verantwoordelijkheid nemen als mogelijkmaker is geen liefdadigheid, maar ook een mogelijkheid om doelen van de eigen organisatie na te streven.
  - Rol voor mogelijkmakers om andere mogelijkmakers aan het initiatief te verbinden.



### **Persoonlijke keuzes**

- *Initiatief tot mogelijk maken komt doorgaans niet vanuit een organisatie, maar vanuit een persoon binnen een organisatie:*
  - Hoeveel ruimte kan en wil jij maken binnen het bestaande systeem voor een baanbrekend initiatief?
- *Mogelijk maken vereist:*
  - Een persoonlijke visie.
  - Lef en autoriteit.
  - Proactief handelen buiten procedures en traditionele rollen om.



## 6.4 Welke lessen zijn er te trekken als het gaat om samenwerken aan innovatie?

### Geschikte partners

- Team bestaat uit: ondernemer(s), adviseur(s) en mogelijkmakers.
- Innoveren is nooit puur zakelijk: samenwerking begint met een persoonlijke klik.
- Belangrijkste selectie criterium: intrinsieke motivatie.
- Zoek naar de juiste teamgrootte: niet te groot (snelheid), niet te klein (slagkracht).
- Alleen partners die toegevoegde waarde hebben: geen 'meelifters' of 'praters'.
- Samenstelling ligt niet vast, maar kan aangepast worden om doelen te bereiken.



### Samenwerking opbouwen

- *Basis voor goede samenwerking is vertrouwen:*
  - Besteed voldoende tijd aan kennismaken; dat is een investering in de toekomst.
  - Spreek verwachtingen en drijfveren uit.
  - Werk aan een open en eerlijke sfeer.
- *Samenwerking vereist duidelijkheid naar elkaar toe:*
  - Praat over verantwoordelijkheden, ambities, intenties; streef naar respect.
  - Laat spanningen niet in de lucht hangen.
  - Werk aan een gedeelde visie en gezamenlijke aanpak; zet afspraken op papier.
  - Spreek dezelfde taal.
- *Delen zorgt voor versnelling van realisatie:*
  - Uitwisselen van kennis, vragen, problemen, ideeën, motivatie, contacten, etc.
  - Waardevolle informatie komt vaak uit onverwachte hoek: sta daarvoor open.
  - Niet alleen binnen het team, maar ook daarbuiten: werk met open netwerken.
- *Je hoeft het niet eens te zijn om elkaar verder te helpen.*



### Creëren van een niche

- *Een niche is een afgeschermd ontwikkelingsruimte waarin een idee kan groeien tot realisatie.*
- *Reserveer gezamenlijk middelen: tijd, geld, energie; stel prioriteiten bij.*
- *Lift mee op projecten, programma's en regelingen die ondersteuning bieden in de vorm van kennis, advies, coaching, een platform om contacten op te doen, geld (subsidie of krediet), ruimte voor buitenwettelijke initiatieven, maar houd zeggenschap over doelen, eigenaarschap en tempo; het idee is leidend.*
- *Zoek naar ambassadeurs die iets in het innovatietraject zien en zet ze strategisch in.*



---

# 7 Betekenis van de resultaten

In Het nieuwe veehouden zijn agrariërs geholpen om hun plannen voor duurzamere bedrijfsconcepten te verwezenlijken. Er zijn diverse effecten van het project te duiden, waarvan een deel cijfermatig kan worden onderbouwd. De meetbare effecten doen zich allemaal voor op de korte termijn. Eerdere hoofdstukken maken inzichtelijk welke – kleine, soms grote – stappen op het gebied van verduurzaming zich op afzonderlijke bedrijven voordoen. Het nieuwe veehouden is echter opgezet met een ruimere intentie dan dat. Het nieuwe veehouden moet juist ook op de lange termijn impact hebben op de praktijk. Het project komt voort uit het programma Ontwerpen voor Systeminnovatie, wordt uitgevoerd in opdracht van de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij en heeft de ambitie om een bijdrage te leveren aan een transitie in de landbouw en daar (al doende) van te leren. In dit hoofdstuk wordt Het nieuwe veehouden daarom bekeken vanuit het transitieperspectief.

## 7.1 Theorie over transitie

Een transitie is een ingrijpende en onomkeerbare verandering van de samenleving en van de wetten, omgangsvormen en gedachtegangen waaruit de structuur van onze samenleving bestaat. Een transitie is een structurele maatschappelijke verandering. (Van der Hoeven 2010.)

Dat deze transitie er zijn, is evident. Denk aan de moderniseringstransitie in de landbouw: een proces dat zich met name vanaf de jaren '50 in Nederland heeft voltrokken. Deze transitie leidde tot rationalisering, professionalisering en schaalvergroting van de landbouwsector. Het gaat hier om een transitie omdat het een radicale verandering is ten opzichte van het voorgaande systeem. Niet alleen op het gebied van technologie, maar ook op het gebied van (keten)organisatie, kennisontwikkeling, onderwijs, beleidsinstrumenten, etc.

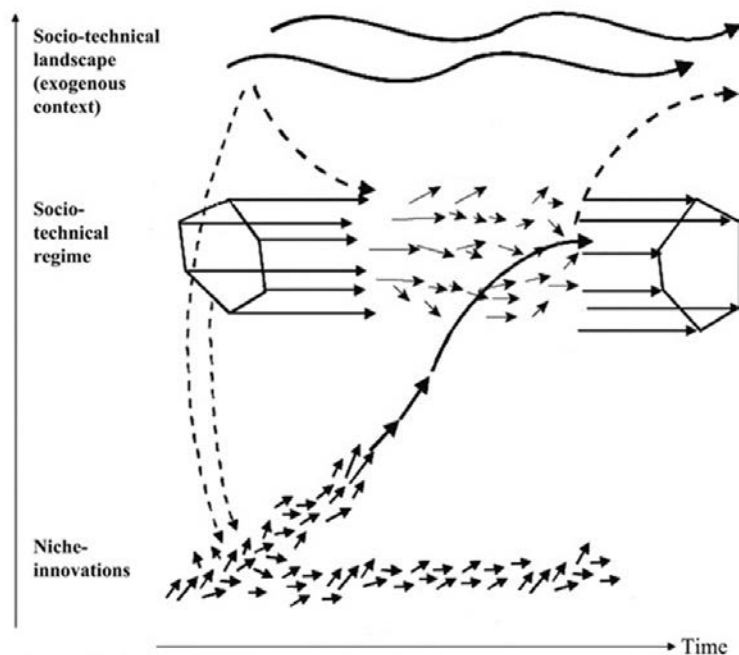
In andere sectoren zijn soortgelijke transitie waar te nemen, zoals de overgang van zeil- naar stoomschepen in de scheepvaart en de overgang van stoommachines naar elektromotoren in de industrie (Geels & Kemp 2000).

Om deze transitie beter te begrijpen en zo mogelijk te sturen, hebben wetenschappers theorieën en modellen ontwikkeld. Een model van Nederlandse bodem dat inmiddels internationaal erkend is, is het multilevel perspectief. Dit bestaat uit drie analytische niveaus (Geels & Kemp 2000; Geels 2002a; 2002b):

- Landscape: het niveau van cultuur, politiek en wereldbeelden waar maar heel langzaam dingen veranderen en waar niemand grip op heeft. Het gaat om (langdurige) trends en macro-ontwikkelingen. Hier kunnen overigens ook plotselinge veranderingen ontstaan door oorlog, rampen, etc.
- Regime: het niveau van de heersende praktijken, regels en belangen. Het regime staat voor de spelregels (zowel formeel als informeel) die de grenzen aangeven van wat wel en niet kan. Het regime zorgt dat het huidige systeem in stand wordt gehouden en verder geoptimaliseerd wordt.
- Niches: het niveau van individuele actoren en hun handelen. Hier ontstaan novelty's: vernieuwingen, aanpassingen aan wat gebruikelijk is. Niches zijn 'protected spaces' waar deze novelty's ontwikkeld kunnen worden tot innovaties.

Verandering komt doorgaans van onderop. Novelty's worden ontwikkeld op nicheniveau en kunnen op termijn het regime beïnvloeden of zelfs vervangen. Veel novelty's redden het echter niet en verdwijnen of blijven op nicheniveau hangen. Wanneer het regime uit balans is (vaak door ontwikkelingen op landschapniveau), ontstaan er meer mogelijkheden voor niches om door te breken en een verschil te maken. Geels & Schot (2007) hebben dit ook grafisch weergegeven in figuur 18.

Increasing structuration  
of activities in local practices



**Figuur 18** Inzicht in het begrip transitie

Bron: Geels and Schot (2007, p.104).

## 7.2 Huidige situatie in de landbouw

De huidige landbouw bevindt zich in een drievoudige crisis (Van der Ploeg 2003; Swagemakers 2008):

- Ecologisch: milieuvervuiling en aantasting van natuurlijke habitats.
- Economisch: stagnerende opbrengsten en groeiende kosten.
- Sociaal: wantrouwen in het voedselproductiesysteem en groeiende vraag naar vervulling van andere functies op het platteland.

Op elk van de drie dimensies lijkt de grens van het huidige landbouwsysteem bereikt. Dat blijkt uit de grote druk die er op het systeem staat en die dagelijks ervaren wordt door veehouders en andere spelers binnen het systeem; druk die ontstaat doordat de omgeving (landschapniveau) aan het veranderen is:

- Steeds meer druk op de ruimte in het buitengebied en discussies over de kwaliteit van het platteland.
- Concurrentie vanuit Oost-Europa, Zuid-Amerika en Oost-Azië waardoor de kostprijs steeds verder omlaag moet.
- Veranderende morele normen over hoe er met dieren omgegaan dient te worden.

Daarmee samenhangend lijken de 'spelregels' die het systeem zo lang overeind hebben gehouden (op regimeniveau) niet meer de uitkomsten te geven die ze altijd hebben gehad:

- Agrarische bedrijven komen steeds verder onder water te staan, waarbij vele in een financieel uitzichtloze situatie terechtkomen.
- De voedselindustrie wordt geplaagd door voedselschandalen.
- Regelmatige en veelal grootschalige uitbraken van dierziekten als BSE, varkenspest, Q-koorts en vogelgriep, waardoor zieke én gezonde dieren moeten worden afgemaakt en de volksgezondheid in gevaar komt.
- De landbouwwereld lijkt moeilijk in staat om de mestproblematiek aan te pakken.

De problemen lijken zo verweven in het systeem (Marsden 2003) dat het aanpakken van knelpunten binnen het systeem niet leidt tot bevredigende oplossingen; het systeem zélf moet aangepakt worden: er is een transitie nodig naar een duurzamere landbouw (Roep & Wiskerke 2012). Die oproep werd al eerder publiekelijk gedaan door de Commissie Wijffels (2001).



---

Het heersende regime is (ondanks de aangegeven onbalans tussen regime- en landschapeniveau) nog steeds erg sterk. Banken, adviseurs, overheden en ketenpartijen sturen nog veel aan op schaalvergroting en kostprijsgedreven productie. En hoewel vrijwel iedereen langzaam doordrongen raakt van het feit dat er niet op deze weg doorgeboerd kan worden, lijkt het te ontbreken aan een gedeelde alternatieve visie. Dat leidt ertoe dat er wel gewerkt wordt aan het aanpakken van problemen, maar veelal *binnen* het huidige systeem. Dat leidt vaak tot suboptimale oplossingen, waarbij het één ten koste gaat van het ander (volksgezondheid versus dierenwelzijn; milieu versus economisch gewin) en onduurzaamheden grotendeels blijven bestaan.

Er zijn tegenstromen (Van der Ploeg 2003) als biologische landbouw en multifunctionele landbouw, maar die bevinden zich grotendeels aan de randen van het huidige landbouwsysteem en lijken niet voldoende uitkomst te bieden om de transitie in de landbouw tot stand te brengen (Bos *et al.*, 2012; Meerburg *et al.*, 2008).

## 7.3 Positionering van Het nieuwe veehouden

Het nieuwe veehouden heeft tot doel een bijdrage te leveren aan de transitie die nodig is in de landbouw. In 2011 en 2012 is dat gedaan door veehouders (en adviseurs) te helpen met een nieuwe visie op de landbouw en hun bedrijf (Spaas *et al.*, 2012). In het afgelopen jaar is een deel van deze veehouders verder op weg geholpen bij hun realisatieproces.

Dit zijn veehouders die op nicheniveau aan het worstelen zijn met het ontwikkelen van alternatieve vormen van landbouwproductie. Veel van deze initiatieven passen niet binnen het bestaande regime.

Wat Het nieuwe veehouden expliciet niet doet, is veehouders zo snel mogelijk tot realisatie laten komen. Zou je dat doen, dan moet je concessies doen aan het regime, zodat je voldoet aan de spelregels om onderdeel te worden van het regime. Dat maakt dat de cijfers omtrent dit project een enigszins vertekend beeld geven. Als het enkel de bedoeling was geweest om de deelnemende veehouders zo snel mogelijk te helpen met realisatie, dan hadden er met hetzelfde budget meer concrete veranderingen bereikt kunnen worden. Dan hadden de veehouders echter behoorlijk moeten inboeten qua ambitie: de plannen zouden (veel) minder radicaal moeten, dichter bij wat gebruikelijk is, en daarmee volledig voorbijgaan aan de doelstelling van Het nieuwe veehouden. Door de ambitie hoog te houden, was het moeilijk om op korte termijn resultaten te boeken, maar behouden de initiatieven wel het potentieel om op de lange termijn bij te dragen aan de gewenste transitie.

Om dit te bewerkstelligen, is in Het nieuwe veehouden heel bewust gewerkt aan het ontwikkelen van niches: afgeschermdes ruimtes waarin de novelty's zich kunnen ontwikkelen zonder direct afgestraft te worden door het dominante regime (Geels & Kemp 2000). Een niche ontstaat door het vrijmaken van onder andere tijd, geld en mensen om van een idee tot realisatie te komen. In Het nieuwe veehouden is in 2013 vooral ingezet op het robuuster maken van de niches waarin de veehouders opereren: de juiste partners, samenhangende ideeën, een gedeelde visie, een sterke drive, een goed verhaal en verbindingen met andere niches (binnen en buiten Het nieuwe veehouden). Robuuste niches zijn nodig om weerstand te bieden tegen het dominante regime. Is die weerstand er niet, dan worden plannen gemakkelijk aangepast zodat ze binnen de grenzen vallen van wat geoorloofd is. De ruimte voor (radicale) innovatie wordt in dat geval geminimaliseerd: het regime bepaalt wat wel en niet kan. Vanuit de robuuste niches kan gezocht worden naar 'windows of opportunity' om voet aan de grond te krijgen op regimeniveau. Daar zijn in Het nieuwe veehouden de eerste stappen toe gezet.

### 7.3.1 De worsteling van de veehouders

Met het creëren van een niche gaat een veehouder een eigen koers varen die afwijkt van wat gebruikelijk is. Dat leidt tot confrontaties met het regime. Het spanningsveld wat hierdoor ontstaat, is complex, want het regime bevindt zich heel dicht bij de veehouder. Sterker nog, hij heeft er jarenlang deel van uitgemaakt en is dat tot op de dag van vandaag nog steeds.

- Een groot deel van de opleiding die de veehouder heeft gehad, de voorlichting die hij heeft gekregen en de kennis die hij heeft opgedaan, is gericht geweest op schaalvergroting en productie voor een kostprijsmarkt.
- Alle adviseurs, aanvoerende en afvoerende ketenpartijen, dienstverleners, collega-boeren en financiers zijn onderdeel van het regime en versterken elkaar in het denken over hoe de landbouw eruit dient te zien.
- Het kan zelfs nog dichterbij: wanneer een veehouder heeft deelgenomen aan Het nieuwe veehouden, kan hij er helemaal van overtuigd zijn dat het duurzamer moet en dat (een deel van) het bedrijf op de schop moet. Maar vaak zijn er mede-eigenaars en medebeslissers: ouders, kinderen, broers, zussen, etc. Als zij Het nieuwe veehouden (of een soortgelijk traject) niet hebben meegemaakt, is de kans groot dat zij vast blijven houden aan het regime: de oude spelregels van hoe je een bedrijf dient te ontwikkelen.
- De hardware (stallen, machines, dieren) en software (management, taakverdeling, communicatie naar buiten) op het bedrijf zijn allemaal ingesteld op schaalvergroting en het produceren van een uniform product tegen kostprijs, en maken dus onderdeel uit van het dominante regime.

De kracht van het dominante regime komt bijvoorbeeld tot uiting wanneer een van de deelnemers aan Het nieuwe veehouden 1 besluit om niet mee te doen aan het vervolgproject. De belangrijkste reden: familieleden bleven op het spoor van schaalvergroting en kostenbesparing hangen. Andere deelnemers maken een (soms heftig) proces door met hun familie als onderdeel van het innovatieproces. Als het gaat om de ruimere omgeving zijn er voorbeelden van deelnemers die hun adviseur naar huis sturen omdat die het innovatieproces frustreert in plaats van ondersteunt.

Banden met het regime moeten eerst losgemaakt worden voordat er een goede niche gecreëerd kan worden. Dat hoeft niet op alle punten; een veehouder kan ook prima een niche creëren op zijn eigen bedrijf, naast de bestaande productie die nog gewoon onderdeel is van het regime. Maar de niche moet zich wel onafhankelijk van het bestaande kunnen ontwikkelen. Er is een nieuw netwerk nodig, nieuwe kennis, gereserveerde tijd, duidelijk onderscheidend vermogen naar buiten toe, etc. Als er een sterke verbinding is met het bestaande, is de kans groot dat de niche niet overeind blijft, maar opgeslokt wordt door bestaande routines. Door tegelijkertijd het bestaande voort te zetten (los van de niche), ontstaat er wel meer financiële ruimte om de niche te laten ontwikkelen. Er is dan wel een probleem met tijd.

### 7.3.2 De rol van de adviseurs

Adviseurs spelen een essentiële rol als het gaat om innoveren, maar houden verandering ook vaak tegen. Ook zij maken onderdeel uit van het regime. Dat is tevens wat veel adviseurs zo goed maakt: zij kennen de weg binnen het regime heel goed, hebben veel kennis en contacten. Ook bij innovatieve initiatieven hebben zij nogal eens de neiging om die in te zetten. Daardoor sturen zij initiatieven in de richting van wat bekend is, wat geoorloofd is.

Dat is niet alleen de adviseurs (en hun organisaties) aan te rekenen; het is ook wat de veehouders van de adviseurs gewend zijn en waar zij hen om vragen.

Maar wat echt nodig is voor het robuust maken van niches, is een nieuwe rol en nieuwe positie voor de adviseurs.

- De adviseur moet niet langer als spin in het web fungeren als het om bedrijfsontwikkeling gaat. Dat moet de veehouder zelf doen. De kennis en contacten moeten rondom de veehouder georganiseerd worden, niet rondom de adviseur. Dat komt doordat de kennis en contacten niet alleen vóór de realisatie nodig zijn, maar juist ook daarna. Het gaat dan bijvoorbeeld om marktpartijen, partijen die crowdfunding regelen en partijen die een brug kunnen slaan naar burgers. De adviseur heeft hierin veel meer een ondersteunende rol.
- Niet de adviseur is de uitvoerder, maar de veehouder. Realisatie van innovatieve ideeën is een proces van al doende leren en keuzes maken. Dit proces moet de veehouder zelf doormaken. Dat betekent dat de veehouder zelf op pad moet. Als dat nodig is, kan de adviseur hierin een rol vervullen als coach.

- 
- In plaats van een kopie van andere bedrijven ontwikkelt de veehouder een uniek bedrijf: anders dan anders. De adviseur kan dus niet als doorgeefluik fungeren. Kennis moet verzameld worden, ideeën moeten gecreëerd worden en groeien, en het proces moet zich gaandeweg ontwikkelen. De adviseur helpt hierin vooral door te sparren en te spiegelen.

De positie van de adviseur bij innovatieve concepten wijkt daarmee drastisch af van wat de meeste adviseurs en adviesorganisaties vanzelfsprekend achten:

- Van inhoudelijk adviseren naar procesmatig coachen.
- Van schakel tussen de veehouder en de buitenwereld naar innovatiepartner naast de veehouder.

### 7.3.3 Haardblokken en mogelijkmakers

Een niche in de landbouw kan niet geheel op zichzelf staan. Om een plan te realiseren, is het nodig om te werken aan een aantal systeemelementen, in Het nieuwe veehouden vaak aangeduid als haardblokken (zie 3.2.3):

- Financiering
- Wet- en regelgeving
- Markttoegang
- Technologie/techniek

Dit zijn elementen die zich in het regime bevinden en die min of meer kant-en-klaar liggen te wachten op de veehouders, maar alleen als het gaat op de manier waarop het regime dat voorschrijft.

Financiering kan bijvoorbeeld verkregen worden als de cijfers kloppen, als aangetoond kan worden dat de bedrijfsontwikkeling waarin geïnvesteerd wordt voldoende omzet en winst genereert. Om die cijfers te halen, is schaalvergroting nodig en moet een reguliere stal worden gebouwd, liefst groter dan die van de buurman. De bank is onderdeel van het regime en denkt in kostprijs, en in een kostprijsmarkt kunnen alleen de bedrijven die bovengemiddeld presteren (vaak door schaalvoordelen) winst behalen. Tegen een van de deelnemers die met zijn plannen bij de bank aanklopte, werd letterlijk gezegd: 'blijf bij je core business'. Een deelnemer uit Het nieuwe veehouden 1 kiest om deze reden uiteindelijk toch voor een ligboxenstal, terwijl hij eigenlijk een vrijloopstal had willen bouwen.

Hetzelfde geldt voor de markt. Binnen het dominante regime zijn keten en markt tot in de puntjes georganiseerd. De gehele productie wordt afgenomen en als veehouder hoef je daar nauwelijks iets voor te doen. Maar dan heb je je wel te schikken naar de prijs die opgelegd wordt en de kwaliteits- en leveringsvoorwaarden die de keten stelt (zonder beloning voor meerwaarde) en ligt vast dat het product anoniem op de markt terechtkomt (geen erkenning en waardering).

Als de veehouder dit anders wil, dan zal hij zijn niche overeind moeten houden en de haardblokken zelf moeten organiseren. Dat kan door te zoeken naar mogelijkmakers met hun eigen niches in andere sectoren (buiten de veehouderij). Voor financiering kan dat bijvoorbeeld crowdfunding zijn. Als het om markt gaat, kan er aansluiting gezocht worden bij een ketenpartij die wil innoveren en die een nieuw duurzaam product op de markt wil zetten. Deze mogelijkmakers hebben zelf ook een belang. Het kan nodig zijn om het plan aan te passen om hun steun te verkrijgen.

Het is niet altijd mogelijk om aansluiting te zoeken bij niches. Dat is het meest duidelijk in het geval van wet- en regelgeving. Om een nieuwe stal te kunnen bouwen, is juridische toestemming nodig. Met andere woorden: er is dus medewerking nodig van een stukje van het regime. Gezien de dwingende aard van wet- en regelgeving zijn er geen niches te vinden die als alternatief kunnen dienen. Maar ook niches kunnen een actieve bijdrage leveren aan het regime.

Niches vormen namelijk niet alleen een bedreiging voor het regime, maar bieden ook kansen voor regimespelers – zeker wanneer landscape en regime uit elkaar groeien en het regime in onbalans is. Een wethouder kan er belang bij hebben om een innovatief stalconcept goedgekeurd te krijgen, ook als dat volgens de regels eigenlijk niet kan, omdat dit het draagvlak voor de landbouw in het buitengebied kan vergroten en ook zijn eigen positie kan versterken. Dat werkt vooral als het concept radicaal en zichtbaar beter (duurzamer) is (Klerkx *et al.*, 2012). Dan kan een wethouder ermee

---

scoren. Voor werkelijk innovatieve ideeën – afwijkend van het bestaande én met een goed verhaal – kunnen uitzonderingen worden gemaakt op wet- en regelgeving en kunnen subsidieregelingen (financiering) worden aangesproken. Op die manier wordt er gebruikgemaakt van het regime, zonder dat er (grote) concessies gedaan worden.

Een andere mogelijkheid om toegang te krijgen tot 'haardblokken' in het regime is het gebruik van omwegen. Een ambtenaar of wethouder die een verzoek krijgt van een veehouder om een uitzondering op bestaande regelgeving te maken, zal extra waakzaam zijn. Maar als diezelfde veehouder met dit verzoek komt en het verhaal wordt ondersteund door een landbouwwetenschapper of een bestuurslid van de lokale actiegroep (die tegen uitbreiding van de veehouderij strijdt), komt dat heel anders over. Dit soort ambassadeurschap komt in verschillende vormen voor in Het nieuwe veehouden, maar lijkt tegelijkertijd nog beter benut te kunnen worden.

In het laatste geval is er sprake van indirect 'mogelijk maken': partijen die je kunnen helpen om bij de uiteindelijke mogelijkmakers binnen te komen en die kunnen helpen om hen voor je plannen te winnen. Ook deze indirecte mogelijkmakers hebben hun eigen drijfveren en belangen waarvoor het soms nodig is om de plannen aan te passen.

## 7.4 De transitiebijdrage van veehouders binnen Het nieuwe veehouden

Transities vinden plaats wanneer het ene regime wordt vervangen door een ander regime (een proces dat vaak twintig tot dertig jaar duurt). Dat gebeurt door druk vanuit zowel landscape- als regime- als nicheniveau. Maar de beweging start eigenlijk altijd op het niveau van novelty's en niches (Geels 2002a). Door de optelsom van allerlei initiatieven die zich tegen het regime verzetten, ontstaat op een gegeven moment zoveel druk dat het regime zich wel moet gaan aanpassen (Roep & Wiskerke 2012). Het nieuwe veehouden levert een bijdrage aan deze beweging van onderop, door te ondersteunen in het ontwikkelen van robuuste niches.

De ene veehouder slaagt er daarbij beter in om de ambities vast te houden en tot de realisatie van iets radicaal anders te komen dan de ander. Sommige deelnemende veehouders komen tot baanbrekende innovaties en verbazen hun omgeving en zichzelf door hun voortvarende realisatieproces. Deze veehouders leveren een directe bijdrage aan de transitie in de landbouw. Niet alleen transformeren zij hun bedrijf naar een duurzamere productiewijze; ook kunnen zij een inspiratiebron zijn, zowel voor collega-veehouders als voor andere betrokkenen (waaronder regimespelers).

Andere deelnemende veehouders voelen zich genooddaakt concessies te doen aan het heersende regime en komen niet verder dan stapsgewijze aanpassingen op hun bedrijf. Deze noodzaak tot concessies heeft deels te maken met de persoonlijkheid en het karakter van de ondernemer, maar ook met de wisselende blokkades opgeworpen door het regime die deelnemers tegenkomen. De ene gemeente doet nu eenmaal moeilijker dan de andere.

Hoe dan ook, in vrijwel elk traject zijn belangrijke stappen gezet. Alleen al het feit dat veehouders zelf nadenken over innovatie in hun eigen context op hun eigen bedrijf is winst. In het huidige regime is het namelijk niet gebruikelijk dat de veehouder zelf bepaalt in welke richting er geïnnoveerd wordt; het zijn de landbouwinstituten (wetenschap, advies, overheid) die de koers uitzetten en van bovenaf bepalen wat de overheersende richting is voor vernieuwing op het primaire bedrijf (Van der Ploeg *et al.*, 2004). Binnen Het nieuwe veehouden gaan agrarisch ondernemers opeens zelf hun koers bepalen en plegen daarmee verzet tegen het heersende regime (Van der Ploeg 2008). Daarmee zijn ook op bedrijven waar ogenschijnlijk niets is gebeurd denkprocessen in gang gezet die in de toekomst wel degelijk nog hun effect kunnen hebben; zeker wanneer je in ogenschouw neemt dat een transitie doorgaans twintig tot dertig jaar in beslag neemt.

---

### 7.4.1 Transitiebijdrage als platform waar initiatieven samenkomen

Een ander aspect van een transitie is dat deze – hoewel het van een afstand misschien lijkt op een sprong – op detailniveau juist bestaat uit heel veel kleine stapjes, die allemaal hun eigen (kleine maar waardevolle) bijdrage leveren, weg van het bestaande en tegelijkertijd de contouren schetsend van het toekomstige duurzame systeem. Volgens de transitietheorie vindt er een versnelling plaats wanneer verschillende initiatieven aan elkaar gekoppeld worden. Dit is in Het nieuwe veehouden dan ook veelvuldig gebeurd. Intern is er getracht om verbindingen te slaan tussen ondernemers; extern zijn ondernemers gestimuleerd om contact te leggen met andere ondernemers, adviseurs en mogelijkmakers en om aan te sluiten bij diverse projecten en initiatieven als *Agri meets Design*. Waar nodig zijn deze contacten gelegd vanuit het project, maar altijd met de ondernemers erbij. Het effect van deze contacten is wisselend, aangezien het vaak zoeken is naar het onbekende. Maar tegenover verschillende doodlopende padjes staan zeker zoveel successen. Het nieuwe veehouden heeft voor een groot deel van de ondernemers gediend als platform om tot nieuwe contacten en ideeën te komen en om slagkracht te organiseren.

Zoals hierboven beschreven hebben veel van de deelnemende veehouders concrete stappen gezet als het gaat om een duurzame ontwikkeling van hun bedrijf. Daarbij valt op dat veel ondernemers – ook zij die in een vergevorderd stadium zijn – zich richten op hun directe omgeving. Het lijkt erop dat voor vrijwel alle initiatieven geldt dat er regionaal wel een niche te creëren is, maar dat opschalen alleen kan met medewerking van het regime, en dat betekent vaak voldoen aan (een deel van) de voorwaarden van het regime. Voor opschaling buiten het regime lijkt samenwerking vereist tussen verschillende niches (en soms delen van het regime), zodat zij een nicheregime (een alternatief voor het bestaande regime) kunnen creëren, vergelijkbaar met de biologische landbouw en delen van de multifunctionele landbouw. Aan deze opschaling heeft Het nieuwe veehouden nog nauwelijks een bijdrage geleverd.

### 7.4.2 Transitiebijdrage door verspreiding van de werkwijze en instrumenten

Niet alleen veehouders hebben een centrale rol gespeeld in Het nieuwe veehouden; ook adviseurs hebben een leertraject doorgemaakt en handvatten gekregen wat innovatietrajecten betekenen voor hun positie, rol en competenties. Het nieuwe veehouden heeft hun manier van werken beïnvloed en zij nemen bagage mee om op hun eigen bescheiden wijze een bijdrage te leveren aan de transitie in de landbouw vanuit een coachende rol, zoals eerder beschreven.

De kunst is nu om de olievlek van Het nieuwe veehouden te vergroten en de leerervaringen die zijn opgedaan op het niveau van ondernemers en adviseurs nog meer naar buiten toe te communiceren op een manier die aansluit bij de behoeften in het veld. Dat vraagt om handvatten, do's-en-don'ts en inspirerende voorbeelden gericht op specifieke doelgroepen. Op die manier kunnen anderen die worstelen in vergelijkbare processen leren van de ervaringen uit Het nieuwe veehouden.

## 7.5 En nu verder: netwerken van mogelijkmakers

Een belangrijke leerervaring uit Het nieuwe veehouden is dat het niet genoeg is om te werken op het niveau van de veehouder en de adviseur. De meeste problemen in de veehouderij bevinden zich weliswaar dicht bij de veehouder, maar het systeem dat deze problemen in stand houdt, zit zeer complex in elkaar en een groot deel ervan bevindt zich buiten de invloedssfeer van de individuele ondernemer. En ook als er consortia gevormd worden om innovatie mogelijk te maken, loopt men aan tegen blokkades die nauwelijks weg te nemen zijn.

Regimeveranderingen komen vooral op gang wanneer er wisselwerking ontstaat tussen niches en regime, en regimespelers overtuigd raken van de kracht van wat er binnen een niche gebeurt (Bos *et al.*, 2012). In Het nieuwe veehouden is dit meermalen gebeurd en in nog meer trajecten is de potentie vergroot om dit in de toekomst te laten gebeuren. In sommige gevallen zijn deze inspanningen van onderaf echter uitermate inefficiënt. Zo loopt een groot deel van de veehouders in Het nieuwe veehouden(en daarbuiten) tegen financieringsvraagstukken aan als het gaat om financiering voor

---

innovatieve concepten. Als je die steeds opnieuw gaat aanpakken vanuit nicheniveau, doet elk consortium steeds min of meer hetzelfde. De bank (de regimespeler) heeft een afwachtende en afstandelijke houding. Als eenzelfde zoekproces dat op nicheniveau plaatsvindt, ook op regimeniveau op gang gebracht kan worden (hoe financier ik innovatieve plannen, hoe bepaal ik wat ik wel en niet financier, welke nieuwe rol kan ik vervullen en wat levert mij dat op?), kan dat een enorme boost geven. Niet alleen aan individuele gevallen, maar ook aan het transitieproces in de landbouw als geheel. En wat voor financiering geldt, geldt ook voor mogelijkmakers op het gebied van markt, wet- en regelgeving en techniek.

Dit is dan ook de inzet van Het nieuwe veehouden<sup>3</sup> met mogelijkmakersnetwerken, dat in de tweede helft van 2014 en 2015 wordt uitgevoerd. Per haardblok worden netwerken van mogelijkmakers gecreëerd die nadenken over hun verantwoordelijkheden en rollen in innovatietrajecten aan de hand van concrete praktijkcasussen. Verschillende mogelijkmakers (financiers, gemeenten, marktpartijen) die een bijdrage hebben geleverd aan Het nieuwe veehouden in 2013 geven aan dat zij door hun deelname zijn gaan inzien dat zij zich proactiever moeten opstellen in innovatietrajecten. Zij geven aan dat het in hun eigen belang én in het algemeen belang is dat zij vroegtijdig meedenken en meedoen met ondernemers met vooruitstrevende plannen. Wat voor deze mogelijkmakers geldt, gaat natuurlijk ook op voor vele anderen. Door in 2014 aan de slag te gaan met netwerken van mogelijkmakers wordt het transitiepotentieel *binnen* het regime zichtbaar en kan het beter benut worden.



---

## 8 Conclusies en uitdaging

Wat zijn de kernpunten die uit dit traject naar voren zijn gekomen om verdere verduurzaming in de veehouderij te realiseren bij individuele veehouders?

- *Hulp aan koplopers en middengroep is mogelijk*

Het bijzondere van Het nieuwe veehouden ten opzichte van andere trajecten is dat het niet alleen gericht is op de echte pioniers, maar ook op de grote middengroep van veehouders. Het project helpt daarmee het gat te dichten tussen de koplopers en 'het peloton'.

- *De persoonlijke kant bepaalt succes van innovatie*

De drive en persoonlijke kwaliteiten van de veehouders als persoon zijn vaak cruciale succesfactoren gebleken bij de mate waarin het oorspronkelijke plan daadwerkelijk wordt gerealiseerd.

- *Adviseurs spelen cruciale rol in innovatieprojecten*

Veehouders die andere plannen hebben dan gangbaar worden nu geregeld afgeremd door adviseurs in hun omgeving. Zij wijzen met name op de risico's en te verwachten problemen en remmen daarmee de veehouder af. Voor deze veehouders is het belangrijk adviseurs te vinden die de "ja, maar..."-houding om kunnen zetten naar de "ja, en..."-houding.

- *Verduurzaming kun je niet alleen*

Veehouders hebben bij de realisatie een eigen netwerk moeten organiseren van mensen die hen in verbinding kunnen brengen met de juiste personen die hun plannen wel mogelijk kunnen helpen maken. Om zo min mogelijk concessies te doen, hebben deelnemende veehouders soms afscheid genomen van hun bestaande adviseur en netwerk.

- *Realisatie eigen ambitie wordt sterk beïnvloed door regime*

Veehouders hebben regelmatig voor de uitdaging gestaan vast te houden aan het complete innovatieve en duurzame plan en om niet in de verleiding te komen de realisatie ten koste te laten gaan van hun ambities. Vaak liggen er kant-en-klare oplossingen als ondernemers bereid zijn zich te schikken naar de regels en maatstaven van 'het regime'.

- *Uitdaging is om regimespelers in beweging te krijgen*

Veel veehouders wilden iets anders dan wat gangbaar is in het regime. De strijd van de veehouders is steeds geweest om de juiste personen te vinden in het regime die de bereidheid hadden om te kijken op welke wijze er wel speelruimte te organiseren was binnen het strakke regime. Elke veehouder heeft voor zijn eigen idee hier steeds weer opnieuw het wiel moeten uitvinden. De uitdaging bij verdere verduurzaming ligt in de toekomst vooral op het creëren van meer standaard experimenteerruimte voor vernieuwingen.

---

## 9 Verder werken aan een transitie in de landbouw

De meeste deelnemers aan Het nieuwe veehouden zijn nog niet klaar met hun innovatietraject, maar zij hebben wel een belangrijke basis gelegd om een bijdrage te leveren aan een transitie in de landbouw. En daar blijft het niet bij. Zoals de ondernemers het verschil kunnen maken op het eigen bedrijf, kunnen ondernemers, adviseurs en mogelijkmakers verandering bewerkstelligen op sectorniveau. Adviseurs kunnen door hun rol te wijzigen van bedrijfsadviseur naar innovatiecoach meer ondernemers helpen om op basis van eigen ambities het bedrijf te ontwikkelen, om daarmee innovatie van onderaf verder te stimuleren.

Het nieuwe veehouden leert ook dat veel initiatieven tegen bijna onoverkomelijke blokkades oplopen, ondanks hulp van andere ondernemers, innovatiecoaches en mogelijkmakers. Uiteindelijk moeten ook partijen die zich op belangrijke posities in het regime bevinden een nieuwe rol gaan vervullen. Niet alleen bij afzonderlijke initiatieven, maar ook op structurele basis. Een groot deel van het systeem dat veranderd moet worden om innovatie mogelijk te maken, bevindt zich buiten de invloedssfeer van ondernemers en adviseurs. Terwijl ondernemers en adviseurs van onderaf blijven veranderen, moeten brancheorganisaties, marktpartijen, overheden, kennisinstellingen en financiers vanuit hun positie van bovenaf verantwoordelijkheid nemen. Zij moeten de voorwaarden scheppen waardoor meer ondernemers de mogelijkheid krijgen om hun bedrijf integraal en vergaand te verduurzamen en veranderingen uiteindelijk 'geinstitutionaliseerd' worden in ketens, techniek, regels en wetten, en financieringsbeleid. In Het nieuwe veehouden 3 zal daaraan gewerkt worden: het in beweging krijgen van regimespelers en een antwoord vinden op de vraag hoe zij als mogelijkmakers ontvankelijker kunnen worden voor onderscheidende en vernieuwende plannen.

### Tot slot

Uiteindelijk komt een duurzame veehouderij niet tot stand door Het nieuwe veehouden. Projecten kunnen belangrijk zijn ter ondersteuning van innovatietrajecten en Het nieuwe veehouden heeft daar een belangrijk steentje aan bijgedragen. Maar de werkelijke verandering moet uit de praktijk komen: de echte stappen moeten gezet worden door ondernemers, adviseurs en mogelijkmakers.

Voor **ondernemers** is het van belang om afstand te nemen van het eigen bedrijf en na te denken over de eigen ambities. Het is heel eenvoudig om mee te gaan in bedrijfsontwikkeling die vanuit het regime wordt opgelegd, maar innoveren op basis van eigen ambities geeft op de lange termijn veel meer voldoening. Voordat je als ondernemers een innovatietraject instapt, zijn er een aantal voorwaarden waaraan je moet voldoen. Daarom is het belangrijk om goed na te denken over de volgende vier vragen:

1. Ben ik geschikt en zijn dit de ambities die echt bij mij passen? Beschik ik over de juiste eigenschappen en de drive om het waar te maken?
2. Heb ik een gedegen plan? Dat helpt om vast te houden aan de gestelde ambities.
3. Heb ik een echte coach? Die kan helpen om mijn grenzen (van mijn ideeën, mijn netwerk en mijzelf) te verleggen en de hardblokken te organiseren.
4. Is het antwoord op de drie bovenstaande vragen aantrekkelijk genoeg voor mogelijkmakers om aan te haken?

Voor **adviseurs** is het van belang om te beseffen welke invloed ze kunnen uitoefenen op de bedrijfsontwikkeling van ondernemers. Het kopiëren van een bestaand bedrijfsplan voor een ondernemer is niet langer vanzelfsprekend; het is een keuze. En lang niet altijd de beste keuze. Door te coachen in plaats van te adviseren help je ondernemers op zoek te gaan naar hun eigen ambities en de mogelijkheden te verkennen hoe invulling gegeven kan worden aan die ambities.

---

Voor **mogelijkmakers** is het belangrijk om op zoek te gaan naar een nieuwe rol. Vaak wordt er veel gesproken en geschreven over innovatie, maar de ruimte die er daadwerkelijk gecreëerd wordt, is vaak erg beperkt. Dat geldt voor alle mogelijkmakers, zowel op het gebied van markt, als vergunningen en omgeving, als techniek, als financiering. Innovatie en verduurzaming mogelijk maken betekent verantwoordelijkheid nemen, maar ook op zoek gaan naar kansen in een wereld die aan het veranderen is. Hoewel er bij de term mogelijkmakers vaak gedacht wordt aan bedrijven en organisaties, start verandering vaak bij individuen. Laat het mogelijk maken daarom niet over aan je werkgever, maar ga bij jezelf na welke ruimte jij kunt creëren om een verschil te maken.

Innoveren in de landbouw is iets wat je samen moet doen. Met de juiste partners kun je ver komen. Het vraagt veel van je, maar kan ook veel opleveren. Dat geldt niet alleen voor het eindresultaat, maar ook voor het realisatieproces. Aan eenieder die zich aangesproken voelt en het aandurft dit avontuur aan te gaan:

Succes!

---

# 10 Literatuur en websites

- Bos, A.P., S.F. Spoelstra, P.W.G. Groot Koerkamp, K.H. de Greef & O.N.M. van Eijk (2012). Reflexive design for sustainable animal husbandry: Mediating between niche and regime. In: Spaargaren & Oosterveer (eds). *Food practices in transition: Changing food consumption, retail and production in the age of reflexive modernity*. Routledge: New York.
- Geels, F.W. (2002a). *Understanding the dynamics of technological transitions: A co-evolutionary and socio-technical analysis*. Twente University Press: Enschede.
- Geels, F.W. (2002b). Technological transitions as evolutionary reconfiguration processes: a multi-level perspective and a case-study. *Research Policy* 31 (8-9), 1257-1274.
- Geels, F.W. & R. Kemp (2000). *Transities vanuit sociotechnisch perspectief*. Universiteit Eindhoven: Eindhoven.
- Geels, F.W. & J.W. Schot (2007). Typology of sociotechnical transition pathways. *Research Policy* 36 (3), 399-417.
- Hoeven, D. van der (2010). *Verbreden, verdiepen, opschalen: KSI tussen wetenschap en transitiepraktijk*. Ecodrukkers: Nieuwkoop.
- Klerkx, L., S. van Bommel, B. Bos, H. Holster, J.V. Zwartkruis, N. Aarts (2012). Design process outputs as boundary objects in agricultural innovation projects: Functions and limitations. *Agricultural Systems* 113, 39-49.
- Marsden, T. (2003). *The condition of rural sustainability*. Van Gorcum: Assen.
- Meerburg, B.G., H. Korevaar, D.K. Haubenhof, M. Blom-Zandstra & H. van Keulen (2008). The changing role of agriculture in Dutch society. *Journal of Agricultural Science* 147 (5), 511-521.
- Ploeg, J.D. van der (2003). *The virtual farmer: Past, present and future of the Dutch peasantry*. Van Gorcum: Assen.
- Ploeg, J.D. van der, J. Bouma, A. Rip, F.H.J. Rijkenberg, F. Ventura & J.S.C. Wiskerke (2004). On regimes, novelties, niches and co-production. In: J.S.C. Wiskerke & J.D. van der Ploeg (red.) *Seeds of transition: Essays on novelty production, niches and regimes in agriculture*. Van Gorcum: Assen.
- Ploeg, J.D. van der (2008). *The new peasantries: Struggles for autonomy and sustainability in an era of empire and globalization*. Earthscan: Londen.
- Roep, D. & J.S.C. Wiskerke (2012). The role of alternative food networks. In: Spaargaren & Oosterveer (eds). *Food practices in transition: Changing food consumption, retail and production in the age of reflexive modernity*. Routledge: New York.
- Spaas, G., L. Kaal, O. van Eijk & H. Kortstee (2012). Het nieuwe veehouden: *Ontwerpateliers*. Wageningen UR Livestock Research: Lelystad.
- Swagemakers, P. (2008). *Ecologisch kapitaal: Over het belang van aanpassingsvermogen, flexibiliteit en oordeelkundigheid*. Wageningen UR: Wageningen.
- Wijffels, H.H.F. (2001) *Toekomst voor de veehouderij: Agenda voor een herontwerp van de sector*. Rapport LNV.
- Zaalmink (2007), B.W., Smit, C.T., Wielinga, H.E., Geerling-Eiff, F.A., Hoogerwerf, L.: Netwerkgereedschap voor vrije actoren. Methoden en technieken voor het succesvol begeleiden van netwerken. Wageningen Universiteit en Research

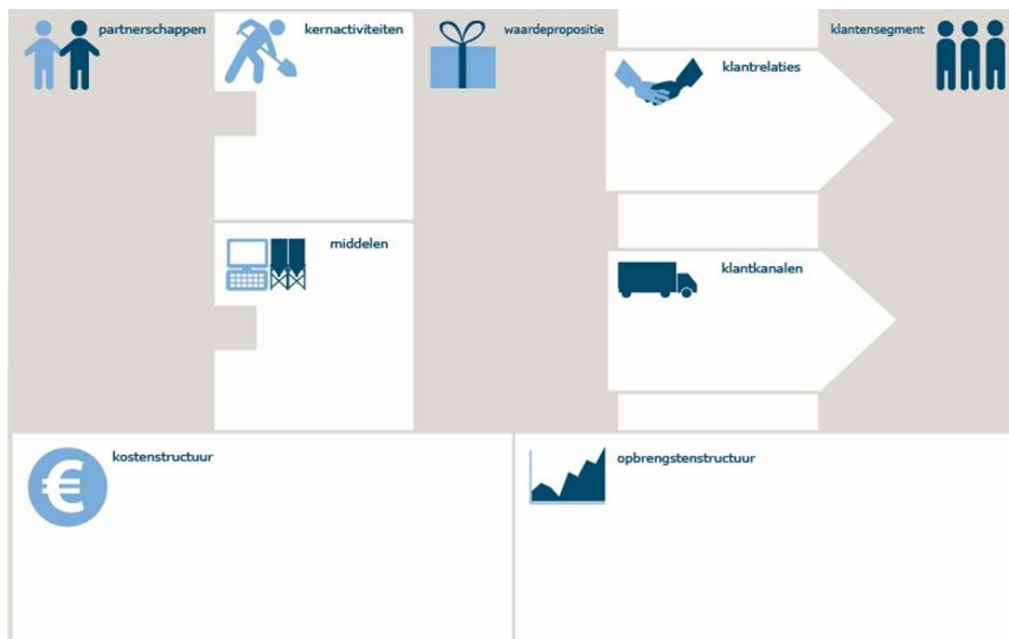
## Geraadpleegde websites:

- <http://www.kvk.nl/advies-en-informatie/innoveren/innoveren-iets-voor-u/innovatiegroeimodel/> (informatie over het innovatiegroeimodel)
- <http://www.lancelots.nl/netwerken/elevator-pitch> (informatie over de elevator pitch)
- [http://www.menscentraal.nl/Effectief\\_omgaan\\_met\\_je\\_tijd\\_-\\_Stephen\\_Covey.html](http://www.menscentraal.nl/Effectief_omgaan_met_je_tijd_-_Stephen_Covey.html) (informatie over effectief omgaan met tijd)
- <http://www.uitvoeringsagendaduurzameveehouderij.nl> (informatie over de 6 speerpunten van de UDV)
- <http://www.wageningenur.nl/nl/Expertises-Dienstverlening/Onderzoeksinstituten/lei/Onderzoeksvelden/Markt-Ketens/LEIBIA/LEI-Business-Innovation-Approach/Aanbod.htm> (informatie over het Business Model CANVAS)

# Bijlage 1 Beschrijving hulpmiddelen

## 1.1 Business Model Canvas

Het Business Model Canvas vat alle facetten die invloed hebben op het creëren van waarde, samen in negen bouwstenen op basis waarvan een bedrijf op een beknopte en overzichtelijke manier in kaart kan worden gebracht.



De negen bouwstenen binnen het Business Model Canvas zijn:

1. Klantensegmenten: welke specifieke klanten(groepen) wil je bedienen? Wat zijn de behoeften van deze klanten(groepen)?
2. Waardepropositie: welke onderscheidende waarde bied je? Welke problemen help je oplossen? Dit kunnen zowel de huidige als de toekomstige behoeftes zijn. Waarom zouden deze klanten zaken met jou moeten doen (en niet met iemand anders)?
3. Klantrelaties: hoe onderhoud je de contacten met de verschillende klantensegmenten? Op welke manier wil elk specifiek klantensegment dat jij contact met hen onderhoudt? Welke manier is voor elk segment de juiste en meest rendabele?
4. Via welke kanalen willen onze klantsegmenten worden bereikt? Welke werken het beste?
5. Opbrengststructuur: waar verdienen wij nu ons geld mee? En in de toekomst? Hoe kunnen wij aanvullende bronnen van inkomsten ontwikkelen?
6. Middelen: welke hulpbronnen heb je nodig om je waardepropositie te creëren? Voor je distributie? Om de klantenrelaties te onderhouden? Om nieuwe klanten te krijgen?
7. Kernactiviteiten: welke kernactiviteiten zijn essentieel om je waardepropositie te creëren of te versterken? Om de klantenrelaties te onderhouden? Om nieuwe klanten te krijgen?
8. Partnerschappen: welke partnerships zijn essentieel om ons aanbod te maken of te co-creëren? Welke partners zijn cruciaal om nog succesvoller te zijn?
9. Kostenstructuur: welke kosten zijn essentieel om jouw businessmodel te laten functioneren? Welke hulpbronnen en kernactiviteiten zijn het meest kostbaar? Welke kosten zijn vast, welke zijn variabel?

## 1.2 Innovatiegroeimodel

Innovatie is een vernieuwing of verbetering gericht op waardecreatie, met uiteindelijk een impact op de markt (verandering). Een innovatie is een vernieuwing in een bepaalde omgeving (individu, organisatie, sector), gericht op bepaalde voordelen en gebaseerd op een idee. Innovatie kan slaan op een breed palet aan objecten: een nieuw product, proces, dienst, werkmethode, wijze van marktbenadering of businessmodel. Het Innovatiegroeimodel helpt ondernemers om gestructureerd en structureel te innoveren. Het model bestaat uit drie niveaus die bedrijven kunnen doorlopen om innovatie succesvol te realiseren. Het gaat om de volgende niveaus:

### 1. *Innovatievermogen. Wat zijn de voorwaarden?*

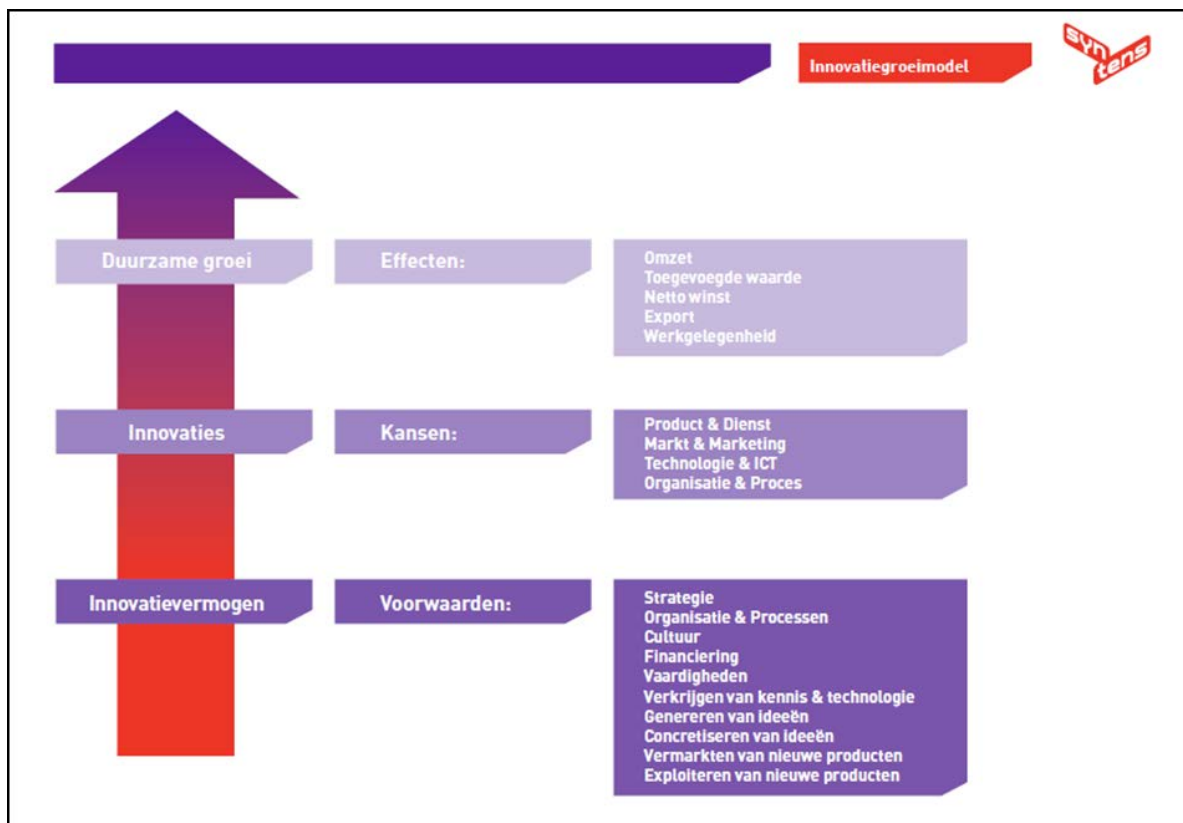
Het innovatievermogen van een bedrijf bepaalt in welke mate een bedrijf in staat is te innoveren. Het innovatievermogen neemt toe naarmate een bedrijf voldoet aan een aantal voorwaarden. Deze voorwaarden hebben betrekking op de mate waarin de organisatie in staat is te innoveren en op het innovatieproces zelf.

### 2. *Innovaties. Wat en waar zijn de kansen?*

Als het innovatievermogen van uw bedrijf op peil is, kun je de blik naar buiten richten om innovatiekansen te benutten. Deze kansen komen en gaan met maatschappelijke trends en ontwikkelingen in de directe omgeving van het bedrijf. Als je deze nauwlettend in de gaten houdt, kun je snel inspelen op veranderingen in de markt, werken aan nieuwe producten en diensten, nieuwe markten aanboren en zelfs nieuwe organisaties opzetten.

### 3. *Duurzame groei. Wat is het uiteindelijke rendement?*

In welke mate leidt het signaleren en benutten van innovatiekansen tot een verhoging van de toegevoegde waarde bij klanten en vertaalt dit zich voor het bedrijf naar meer omzet en winst, export en werkgelegenheid?





Syntens Innovatiescan

A. Duurzame groei

B. Innovaties

C. Innovatievermogen

D. Innovatieactieplan

Waar ben je goed in?    Wat wil je bereiken?

Wat gebeurt er?    Welke kansen levert dat op?

Wat heb je nodig?    Wat moet er verbeteren?

Wat ga je doen?    Wat moet dat opleveren?

**Bedrijfsgegevens**

**Adviseur**

**Verwachtingen**

**Datum**

Waar ben je goed in?

Wat wil je bereiken?

A. Duurzame groei

**Product & Dienst**

Nu	Ambitie

**Markt & Marketing**

Nu	Ambitie

Ambitie, Visie, Missie en Strategie

Bestaansrecht    Kerncompetenties

Doelen    Idealen    USP

Verdienmodel    Succesformule

Klantwaarde    Drijfveren

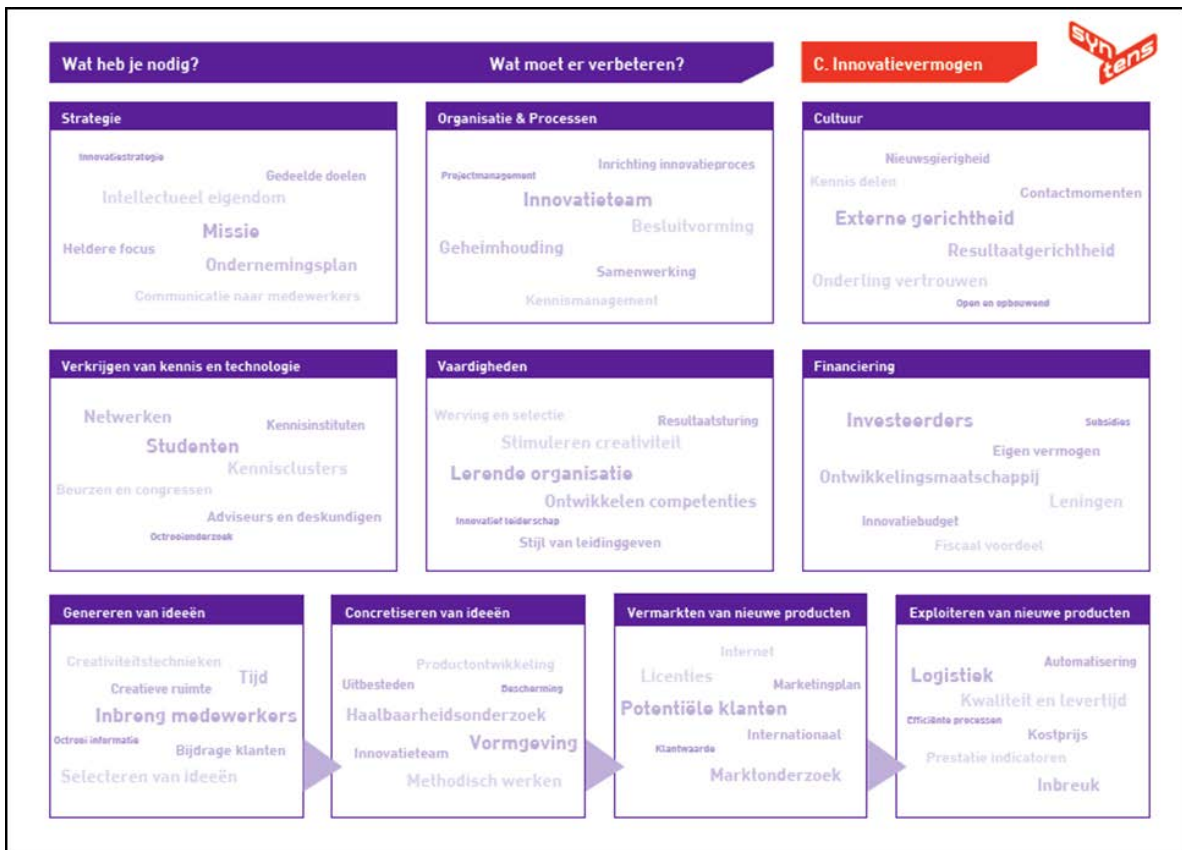
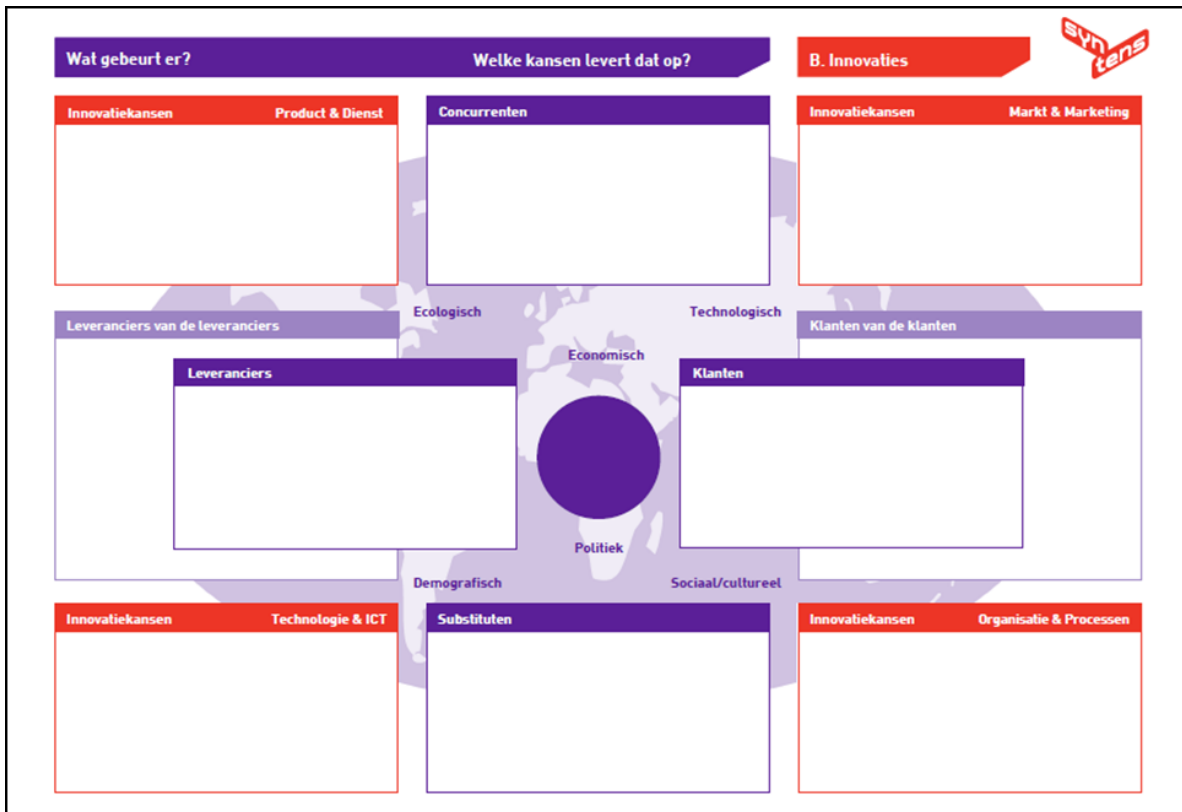
Cijfers	Nu: ...	Ambitie: ...
Omzet		
Tw (bruto winst)		
Resultaat (netto winst)		
Expert		
Aantal medewerkers (fte)		

**Technologie & ICT**

Nu	Ambitie

**Organisatie & Processen**

Nu	Ambitie



Wat ga je doen?

Wat moet dat opleveren?

D. Innovatieactieplan

Realiseren van innovaties				
Kans	Doelstelling	Acties	Wie doet wat	Planning

Versterken van innovatievermogen				
Voorwaarde	Doelstelling	Acties	Wie doet wat	Planning

### 1.3 Pitchen

Bij het houden van een pitch is het onderstaande belangrijk (<http://www.lancelots.nl/netwerken/elevator-pitch>):

1. Zorg dat je pitch zelfvertrouwen uitstraalt: een ondernemer die in goed lopende volzinnen en vooral met enthousiasme kan zeggen waar hij voor staat, straalt zelfvertrouwen uit. Heb je een pitch voorbereid, dan voel je je vanzelf assertiever op een netwerkgelegenheid.
2. Zet je pitch slim in: je pitch is ook het wiel van je bedrijf. Je stuurt je bedrijf ermee in de richting waar jij naartoe wilt. Vóór je kunt gaan netwerken met je pitch, moet je dus je toekomstbeleid/-visie klaar hebben. Als je moeite hebt met het formuleren van een pitch, kan dat een signaal zijn dat je twijfelt over je richting en misschien zelfs niet meer ten volle gelooft in wat je doet.
3. Een pitch is geen bluf: een pitch straalt ambitie uit, maar dat is iets anders dan opscheppen. Een verhaal vertellen over iets wat je misschien niet waar kan maken, is riskant. Je bouwt met je pitch een verwachting op bij de ander en die zal je laten vallen als je die niet inlost. Een pitch is altijd eerlijk!
4. Blijf je pitch authentiek brengen: een pitch kan de indruk wekken dat je zo'n snel marketingachtig type bent met veel vorm en weinig inhoud. Natuurlijk verkoop je jezelf ermee, maar als je verhaal er té geroutineerd uitrolt, kom je niet 'echt' meer over. Als je de ander snel uitnodigt zijn verhaal te vertellen, beperk je dit risico.

## 1.4 Timemanagement

Timemanagement bespreekbaar maken kan op verschillende manieren:

### 1.4.1 Vanuit de theorie

Stephen Covey maakt een indeling op basis van urgente en niet-urgente zaken en dingen die belangrijk en onbelangrijk zijn ([http://www.menscentraal.nl/Effectief\\_omgaan\\_met\\_je\\_tijd\\_-\\_Stephen\\_Covey.html/](http://www.menscentraal.nl/Effectief_omgaan_met_je_tijd_-_Stephen_Covey.html/)). We besteden vaak te veel tijd aan 'brandjes blussen' (urgent en belangrijk) of aan 'onbelangrijke zaken'. En we zouden veel tijd kunnen winnen en effectiever zijn als we juist tijd besteden aan 'niet-urgente en belangrijke zaken'. De innovatieplannen horen ook typisch thuis in "niet urgent en belangrijk". In onderstaande matrix staat een praktische en overzichtelijke indeling waarin je je activiteiten kunt indelen en bewuste keuzes kunt gaan maken voor je tijdsbesteding.

	Urgent	Niet urgent
Belangrijk	<p><b>Kwadrant 1 – tijdsdruk / stress</b>            Crises            Dringende zaken            Deadlines            Urgente problemen  <u>Branden blussen</u></p>	<p><b>Kwadrant 2 – stip op de horizon bepalen en bereiken</b>            Zelfontplooiing            Studie            Bezinning            Netwerken            Planning            Sport en ontspanning  <u>Regie over eigen leven</u></p>
Niet belangrijk	<p><b>Kwadrant 3 – verleidingen, onderbrekingen</b>            Telefoon, e-mail            Interrupties  <u>Druk, druk, druk...</u></p>	<p><b>Kwadrant 4 – tijdverspilling</b>            'De tijd doden'            Overbodige tijdbesteding            Ongericht surfen            Overbodige mails lezen en schrijven            Praten over zaken die buiten je invloedssfeer liggen  <u>Energieslurpers</u></p>

#### Kwadrant 1 – urgent en belangrijk – werken onder tijdsdruk

Kwadrant 1 gaat om activiteiten die om directe actie vragen. Dit kwadrant wordt ook wel aangeduid als branden blussen.

1. Dagelijkse noodzakelijke bezigheden: bijv. zorgen voor je kinderen.
2. Een crisis door externe oorzaken. Zaken met een deadline die geen uitstel meer verdragen.
3. Een andere vorm is de crisis door eigen toedoen, bijvoorbeeld door zaken te lang uit te stellen.

#### Kwadrant 2 – bezig zijn met het bereiken van doelen – regie over je leven

In kwadrant 2 bevinden zich activiteiten als: visieontwikkeling, planning (van innovaties), het ontwikkelen van relaties, zelfontplooiing. In dit kwadrant ben je bezig met de vraag wat nu werkelijk belangrijk is, formuleer je doelen en maak je een planning om die doelen te bereiken (backcasting). Kwadrant 2 is het kwadrant van 'Even stilstaan'. ' Het vraagt veel van je persoonlijk leiderschap om tijd te besteden aan kwadrant 2 (regie over je eigen leven nemen). Als je bewust regie wilt nemen over je leven en je doelen, besteed je minimaal 25% van je tijd aan dit kwadrant. Daarmee voorkom je dat je van crisis naar crisis holt en achter de feiten aanloopt. Wat je bereikt, is overzicht en doeltreffend bezig zijn. Je ziet mogelijke problemen eerder aankomen en kunt tijdig maatregelen nemen (branden voorkomen).

---

### **Kwadrant 3 – verleiding – onderbrekingen**

In kwadrant 3 bevinden zich activiteiten die urgent zijn, maar niet bij jouw takenpakket horen (volgens je eigen doelstellingen in kwadrant 2). Voorbeelden van verleiding zijn:

- Werkzaamheden onderbreken als de telefoon gaat. Tip: laat de mobiele telefoon jou ten dienste staan in plaats van je leven overheersen. Je kunt ook een paar keer per dag je voicemail afluisteren. Dan concentreer je deze taak op bepaalde tijdstippen van de dag, waardoor je veel minder wordt afgeleid.
- Hetzelfde geldt voor e-mail. Als je voortdurend ziet dat er berichten binnenkomen, ben je steeds weer afgeleid en uit je concentratie en focus. Je kunt ook twee of drie keer per dag je e-mail bekijken, beantwoorden en mails sturen. Dat levert veel tijdwinst op. Het helpt als je je e-mailprogramma of het automatisch binnenhalen van berichten uitzet.

Covey zegt: als je veel tijd besteedt aan de kwadranten 1 en 3, duidt dat op verslaving aan urgentie. Op zich wel begrijpelijk: je voelt je belangrijk of je denkt dat je doeltreffend bezig bent en je beantwoordt aan onze cultuur waarin we geloven dat (te) druk zijn doeltreffend is.

Het nadeel is dat er een verslaving aan een hoog adrenalinegehalte insluipt en je het overzicht volledig kwijt kunt raken. In de dagelijkse praktijk kun je 's avonds moe zijn en een onvoldaan gevoel hebben, waarbij je jezelf afvraagt waar je de hele dag druk mee bent geweest.

### **Kwadrant 4 – verspilling – vluchten**

Kwadrant 4 is het kwadrant van de verspilling. Je bent bezig met zaken die:

- onbelangrijk en
- niet urgent zijn

Voorbeelden: ongericht surfen en praten over zaken die buiten je invloedssfeer liggen. Dit zijn energieslurpers.

### **Hoe kun je effectief zijn?**

Je kunt effectief zijn door aandacht te besteden aan het onderstaande:

- Besteed zoveel mogelijk tijd in kwadrant 2 / zelfontplooiing, bezinning en reflectie. Ga uit van minimaal 25%. Daardoor zal de tijd die nodig is voor kwadrant 1 / urgent en belangrijk geleidelijk afnemen.
- Besteed zo weinig mogelijk tijd in kwadrant 3 / verleidingen en kwadrant 4 / tijdverspilling

Ontspanning is belangrijk. Ontspan zoveel mogelijk op een manier die past bij kwadrant 2 (bijvoorbeeld sporten, wandelen, zelfreflectie).

Hoe kun je als coach van deze theorie gebruikmaken?

- Teken de vier kwadranten en laat iemand zijn activiteiten van de vorige dag / een normale dag erin schrijven en constateer of dit 'effectief' is geweest.
- Maak een lijst met zaken die niet urgent, maar wel belangrijk zijn.
- Maak een week- of dagplanning met vaste momenten voor zaken die niet urgente, maar wel belangrijk zijn.

#### **1.4.2 Via de praktische insteek**

Een praktische werkmethode om timemanagement bespreekbaar te maken bij de ondernemer, is om hem een lijstje te laten maken van zijn rollen en taken binnen het bedrijf (melken, voeren, veeverzorging, administratie, reparaties, management, bestuurswerk, bijeenkomsten, etc.). Daarachter mag hij het aantal uren schrijven dat hij nu gemiddeld per week aan de rollen en taken besteedt. Vervolgens vraag je de ondernemer wat het urenpatroon het komende half jaar mag gaan worden als hij ook voldoende voortgang wil maken met zijn innovatieve plan. In de derde kolom schrijft de ondernemer zijn nieuwe tijdsbesteding, waarbij hij rekening houdt met de meeruren voor de innovatie, keuzes gaat maken in zijn andere taken, taken gaat delegeren etc. Schrijf de keuzes die gemaakt worden op bij opmerkingen.

Verantwoordelijk voor de volgende werkprocessen:	Huidige tijdsbesteding (uren per week)	Gewenste tijdsbesteding (uren per week)	Opmerkingen

### 1.4.3 Kort door de bocht

Een 'kort door de bocht-methode' om een ondernemer te confronteren met timemanagement is om hem te confronteren met de volgende vragen:

1. Welk vast moment in de week maak jij vrij voor je plan?
2. Hoeveel uur per week ga je eraan besteden?
3. Hoe zorg je dat je je eraan houdt?

## 1.5 Effectief leiderschap bij ontwikkelen innovatief idee

Covey beschrijft zeven eigenschappen van leiderschap die helpen om van binnenuit veranderingen op gang te brengen. De eerste drie zijn veranderingen van persoonlijke ontwikkeling. Eigenschap vier tot en met zes hebben te maken met succesvolle relaties met anderen om te kunnen samenwerken en vooruit te komen. De laatste eigenschap is dat we continu onszelf mogen opladen om goed te kunnen blijven presteren.

	Eigenschap	Principe
Persoonlijke overwinning	Wees proactief	Neem initiatief en verantwoordelijkheid voor je eigen toekomst in plaats van een slachtoffer te zijn, de schuld bij anderen te leggen en reactief te handelen. Belangrijk hierbij is dat je die dingen doet die binnen je cirkel van invloed liggen.
	Begin met het einddoel in gedachten	Neem je einddoel voor ogen en zorg dat je de juiste koers ernaartoe blijft varen. Het einddoel is eerst een beeld in je gedachte dat je in een tweede stap omzet in een plan/bouwtekening. Door het einddoel richt je je energie op de juiste dingen en laat je je niet afleiden.
	Doe de belangrijke dingen eerst	Organiseer je werk zo dat je prioriteit geeft aan vooral die dingen die belangrijk zijn en niet urgent. Aandacht voor langetermijndoelen levert meer resultaat en voorkomt dat we te veel tijd verliezen aan bijvoorbeeld 'brandjes blussen' (zie timemanagement bijlage 1.4).
Wederzijdse afhankelijkheid	Denk win-win	Als je wilt samenwerken, is de beste manier om een situatie te kiezen die voor beide partijen een voordeel oplevert (win-win) of anders geen deal te sluiten. Het is geen ik-win (win-verlies) of martelaarsdenken / ik verlies (verlies-win), maar denken in termen van wij.
	Eerst begrijpen en dan begrepen worden	Luister eerst naar wat de ander je te zeggen heeft, gewoon om de ander te begrijpen en zonder zelf te willen reageren. Spreken komt daarna. Het gaat erom een relatie op te bouwen. Veel problemen komen voort uit een gebrek aan communicatie.
	Synergie	Samenwerking is niet mijn manier of jouw manier, maar een derde manier, waarbij $1 + 1 = 3$ . Het gaat om het respecteren en aanvullen van de ander, waardoor zwakheden van de één gecompenseerd worden door krachten van de ander. Het gaat niet om het uitvlakken van verschillen en het sluiten van compromissen, maar om creatieve samenwerking.
	Houd de zaag scherp	Zorg voor permanente inspiratie, een leven lang leren en besteed aandacht aan je gezondheid en welbevinden. Het gaat erom dat je jezelf blijft ontwikkelen.

De eerste drie eigenschappen van Covey kregen in Het nieuwe veehouden aandacht in de persoonlijke coaching. Binnen Het nieuwe veehouden stimuleerden we de ondernemers om zelf in actie te komen, een proactieve houding aan te nemen. Er is voor gekozen om hun niet het werk uit handen te nemen, maar de ondernemer verantwoordelijk te laten zijn voor zijn eigen proces (wees proactief). Belangrijk daarbij was om ze enthousiast te houden en doelgericht te laten werken. Het terugvragen naar de drijfveren en doelstellingen zorgde ervoor dat er weer energie was om verder te gaan naar het beoogde eindresultaat (begin met het einddoel voor ogen). Daarvoor moest een ondernemer elke keer keuzes maken, waaronder ook in zijn tijdsbesteding (doe de belangrijke dingen eerst).

---

De vierde tot en met zesde eigenschap kregen vooral aandacht in de groepsbijeenkomsten, waarbij we middels het in gesprek gaan met mogelijkmakers en het verplaatsen in de mogelijkmaker (zie 4.4) aandacht besteed hebben aan het begrijpen van de ander (eerst begrijpen, dan begrepen worden). In die gesprekken zijn we gaan zoeken naar win-winsituaties. Wat zou het belang van de ander kunnen zijn van jouw plan (denk win-win)?

Uiteindelijk hebben de ondernemers en adviseurs telkens beiden/samen gezocht naar het vinden van nieuwe verbindingen (inspiratie) en nieuwe samenwerkingen (synergie) (zie 5.4) Uiteindelijk draait het erom dat men niet blijft hangen in 'van plan zijn', maar het geleerde en de samenwerking omzet in 'doen'.



## Bijlage 2 Inhoudelijke toelichting innovaties

Sector <sup>1</sup>	Beschrijving innovatie	Inhoudelijke toelichting innovatie
V	Buitenvarkens	Varkens die buiten lopen met smaakkeuken, drie smaken, drie soorten voer, vijf verschillende segmenten, achttien vleessoorten.
M	Zelfzuivelen / afzet eigen zuivelproducten	Zelf dagverse zuivel van biologische melk maken en vermarkten.
M	Duurzame transitiestal	Stal die wordt gebruikt voor de koeien met jonge kalfjes, voordat ze weer naar de kudde gaan. Betere vrije doorloop naar buiten toe. Aangrenzende ontvangstruimte met plantendak.
M	Biologische bedrijfsvoering	Omschakelen van gangbare naar biologische melkveehouderij en familiekudde.
M	Eigen zuivellijn	Opzetten en uitvoeren van eigen zuivellijn. De zuivellijn wordt gecombineerd met andere elementen op het bedrijf.
P	Volwaard-stal vleeskuikenouderdieren	Het realiseren van een hoger dierenwelzijn bij slachtkuikenouderdieren in het Volwaard-concept.
M	Eigen afzet zuivel	Rauwe melk van de familiekudde vermarkten die op een duurzame biologische wijze geproduceerd is.
M	Huisverkoop	De huisverkoop van de eigen zuivel in combinatie met andere producten van andere ondernemers die 'Puur' uit het Vechtdal komen.
M	Stadsboerderij melkstal	De aanleg van de melkstal is onderdeel van de stadsboerderij: de melk wordt straks gebruikt voor het maken en verkopen van kaas en ijs in het te bouwen restaurant.
M	Boerderij camperplaatsen	De camperplaatsen die geïntegreerd zijn in het groen. De camperplaatsen dienen vooral om mensen te ontvangen en hen te kunnen vertellen over het bedrijf.
M	Anders beweiden	Het maximale uit gras halen via intensief beweiden.
M	Anders huisvesten melkvee	Huisvesting in vrijloopstallen.
M	Duurzame melkveestal	De bouw van een duurzame melkveestal met lage emissiewaarde (speciale vloer) i.v.m. nabijgelegen natuurgebied en een zichtruimte.
P	Duurzame welzijnbevorderende vleeskuikenstal	Systeem waarin de eieren uitgebroed worden en de kuikens opgroeien tot slachtrijp. Dit gesloten systeem heeft een hogere gezondheidsstatus, waardoor slachtkuikens antibioticavrij gehouden kunnen worden.
M	Stadsmoestuïjn	Overall in de stad gronden gaan beheren, moestuinen met inwoners aanleggen en onderhouden, activiteiten op en rond het bedrijf organiseren voor de buurt.
M	Stadskaasmakerij	Op een stadsboerderij eigen geproduceerde kaas maken en verkopen.
V	Informatiecentrum en verkoop streekproducten	Een boerderij van het Gelders Landschap beheren als een soort voorbeeldbedrijf van ondernemers uit de omgeving. Mensen kunnen helpen op het bedrijf, informatie verkrijgen en producten kopen in de winkel.
M	Doorontwikkelen zelf-zuiveltak	Met nadruk op eigen unieke smaak en inhoud van de zuivel.
G	Integraal duurzame geitenstal	Duurzame bodem in de stal, een soort kraamafdeling voor beperking ziektedruk omgeving, groen in en om de stal voor geiten om te knabbelen.
V	Duurzame zeugenstal met meeropbrengst biggen	Pro Dromi-kraamhokken, zichtruimte, strostal voor zeugen, ruime indeling.
M	Duurzame stal	Duurzame stal wat betreft diervriendelijk ontwerp (binnen) en mooie architectuur (buiten) om goed in de omgeving te passen.
G	Duurzame geitenstal op duurzame locatie	Een (transparante) zichtstal waar ruimte is voor dieren, waar ze natuurlijk gedrag kunnen vertonen (bijv. klimmen) en die vriendelijk is in arbeid.
M	Mestopwaardering tot waardevolle eindproducten	Doorgaand zoekproces naar haalbaarheid (proefstal) van nieuwe technologie van mestscheiding en opwaarderen tot bruikbare producten.
P	Integraal duurzaam houderijsysteem (SBIR-aanvraag)	Ontwikkelen van een nieuw stalsysteem voor slachtkuikenouderdieren waarin hanen en hennen in harmonie met elkaar kunnen leven.
V	Boer- en milieuvriendelijke biggenstal	Stalontwerp voor lage emissie, energieneutraal, arbeidsvriendelijk, zichtstal, architectuur voor inpassing omgeving.
V	Dier- en milieuvriendelijke zeugenstal	Twee-etagebouw met systeem voor snelle mestafvoer.
M	Duurzame zichtmelkveestal	Een stal boven op een terp (oorspronkelijk cultuurlandschap) bouwen waar de urine en mest van koeien gescheiden wordt. Stromest ook voor land bemesten.
M	Bouw duurzame stal	Proefstalstatus aangevraagd en waarschijnlijk in april 2014 door RVO verleend.
M	Vrijloopstal melkvee	Vrijloopstal waarbij de zoektocht naar geschikt bodemmateriaal meer tijd vraagt i.v.m. verbod op compost door zuivelonderneming.

<sup>1</sup> Sector, waarbij M = Melkveehouderij, G = Geitenhouderij, V = Varkenshouderij en P = Pluimveehouderij

Sector <sup>1</sup>	Beschrijving innovatie	Inhoudelijke toelichting innovatie
M	Bed & Breakfast	Realiseren van een B&B op een melkveebedrijf.
M	24-uurs zorgunits	Opzetten van 24-uurszorg op een melkveehouderijbedrijf
M	Permacultuur	De grond van het bedrijf inrichten zodat er een evenwicht is in de mineralenkringloop, een goed bodemklimaat en een goed microklimaat, en combineren met andere functies, zoals agroforestry.
P	Verbetering luchtkwaliteit via strooisel	Onderzoek naar een vloer op afschot, met gebruik van strooisel.
P	Marketingconcept merkei ontwikkelen	In gesprek met supermarkt voor nieuwe marktconcepten rond eierproducten/-concepten.
P	Energieleverend pluimveebedrijf	Zonnepanelen op het dak om zelfvoorzienend te zijn, maar ook om energie te leveren aan een dorp.
M	Kantoorverzamelgebouw voor kleine zelfstandige ondernemers	Een stal waarin kleine bedrijven zitten die producten van het bedrijf verwerken en verkopen.
M	Ontwikkeling landgoed	Op 10 ha natuurontwikkeling creëren die als financieringsbron gebruikt kan worden voor een nieuwe stal.
M	Ontvangstboerderij	Ontvangstboerderij realiseren voor verenigingen/coöperaties en hun relaties, verbinding burger en boer.
M	Ontwikkeling zuivelreepje	Nieuw zuivelproduct ontwikkelen dat puur en gezond is.
P	Vermarkten hanenvlees	Hanen die uitvallen niet afvoeren, maar hier met een nieuw vleesconcept een markt voor zoeken.
V	Maatschappelijke functie op varkenshouderij	Warmte uit de varkensstal gebruiken voor het verwarmen van een zwembad.



---

LEI Wageningen UR  
Postbus 29703  
2502 LS Den Haag  
T 070 335 83 30  
E [publicatie.lei@wur.nl](mailto:publicatie.lei@wur.nl)  
[www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei)

LEI Report 2014-008



---

LEI Wageningen UR is een onafhankelijk, internationaal toonaangevend, sociaaleconomisch onderzoeksinstituut. De unieke data, modellen en kennis van het LEI bieden opdrachtgevers op vernieuwende wijze inzichten en integrale adviezen bij beleid en besluitvorming, en dragen uiteindelijk bij aan een duurzamere wereld. Het LEI maakt deel uit van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

---

To explore  
the potential  
of nature to  
improve the  
quality of life



LEI Wageningen UR  
Postbus 29703  
2502 LS Den Haag  
E [publicatie.lei@wur.nl](mailto:publicatie.lei@wur.nl)  
T +31 (0)70 335 83 30  
[www.wageningenUR.nl/lei](http://www.wageningenUR.nl/lei)

REPORT  
LEI 2014-008  
ISBN 978-90-8615-677-1

LEI Wageningen UR is een onafhankelijk, internationaal toonaangevend, sociaaleconomisch onderzoeksinstituut. De unieke data, modellen en kennis van het LEI bieden opdrachtgevers op vernieuwende wijze inzichten en integrale adviezen bij beleid en besluitvorming, en dragen uiteindelijk bij aan een duurzamere wereld. Het LEI maakt deel uit van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

