



Zelf verantwoordelijkheid nemen voor duurzaam produceren

Telen met toekomst

Verduurzamen van de teelt lukt alleen als alle belanghebbenden daar samen aan werken. Dat is wat netwerk Telen met toekomst (Tmt) in praktijk brengt. Samen met de deelnemende telers ontwikkelt Tmt nieuwe kennis over duurzame teelt, die ze samen met de stakeholders uitdragen naar de praktijk.

Zo'n 230 stakeholders zijn inmiddels actief bij het praktijknetwerk Telen met toekomst (Tmt). Toeleveranciers, waterschappen en waterbedrijven, landbouworganisaties, loonwerkers en fabrikanten van gewasbeschermingsmiddelen: iedereen die maar enigszins op het erf van de boer en tuinder komt. Tmt werkt in de context van het convenant gewasbescherming en het gebruiksnormenstelsel voor bemesting. Telen met toekomst wordt in opdracht van LNV door Wageningen UR samen met DLV Plant uitgevoerd.

Het praktijknetwerk is erop gericht dat alle telers duurzame gewasbescherming en bemesting optimaal inzetten op hun bedrijf. In 35 studiegroepen testen telers nieuwe kennis uit. Voor gewasbescherming betekent dit dat de telers geïntegreerde gewasbescherming toepassen en voor bemesting maatregelen nemen om de gebruiksnormen te halen en op termijn de normen voor waterkwaliteit. Constaten de

telers problemen, dan kan dit leiden tot verdiepend onderzoek. Zijn de beproefde methoden, eventueel na bijstelling, haalbaar en effectief dan kunnen ze breder verspreid worden.

Maar brede toepassing in de praktijk lukt niet door deze kennis langs de traditionele lijnen van onder meer artikelen, websites, demo's en lezingen te verspreiden. Daarom volgt Tmt een andere weg. Frank Wijnands, projectleider Tmt, legt uit: 'Iedereen die de agrarisch ondernemer adviseert moet het belang van duurzame landbouw zien en hieraan een bijdrage leveren. Pas dan kan de kennis breed toegepast worden. Daarom moet je alle stakeholders die van invloed zijn op het denken en doen van de ondernemers erbij betrekken.' Gezien de lange lijst van stakeholders die bij Tmt betrokken zijn, lijkt die opzet geslaagd. Maar dat ging niet vanzelf.

>> Contact met telers en stakeholders

Vanaf de start van het project zochten de medewerkers van Tmt intensief contact met de stakeholders. In gesprekken verkenden ze de mogelijkheden voor gezamenlijke activiteiten. 'Als LTO een serie bijeenkomsten heeft voor vijfhonderd akkerbouwers over gewasbescherming is het fijn als ze ons een plekje geven', aldus Wijnands. In de eerste twee jaar (2004-2005) is vanuit Tmt een groot netwerk aan contacten opgebouwd en zijn samen met de stakeholders vele uiteenlopende activiteiten uitgevoerd. Stakeholders raken steeds meer betrokken bij het project en doen vaak actief mee bij demo's en proeven op de deelnemende bedrijven. Deze contacten breiden zich nog steeds uit en de activiteiten die daaruit voortkomen dragen veel bij aan de gewenste kennisdoorstroming.

>> Verdiepen van relaties

Gezamenlijke activiteiten organiseren garandeert echter niet dat duurzaamheid bij stakeholders hoog op de agenda staat. Telen met toekomst veranderde daarom de insteek in de gesprekken. Wijnands: 'We zijn meer op zoek gegaan naar wat duurzaamheid voor onze stakeholders betekent, welke ambitie ze daarbij hebben, welke verantwoordelijkheid zij voor zichzelf zien en welke mogelijkheden. We prikkelen ze daarbij door steeds met suggesties te komen en ze in contact te brengen met andere betrokkenen.'

In de gesprekken werd Tmt duidelijk dat onder andere door het convenant gewasbescherming en de nieuwe mestwetgeving veel bedrijven en organisaties op zoek zijn naar manieren om een bijdrage te leveren aan duurzame landbouw (zie kader pagina 5, links).

Wijnands benadrukt: 'Het gaat er ons om dat stakeholders de mogelijkheden die ze hebben om de toepassing van meer duurzame methoden in de praktijk te bevorderen zo optimaal mogelijk inzetten. Ze doen dat meer naarmate duurzaamheid hoger bij hen op de agenda staat en naarmate het werken aan die duurzaamheid beter ingebed is in de organisatie.'

Dit betekent dat het steeds zoeken is naar wat je wel en niet samen kunt doen en op welke manier. Dat vergt creativiteit. 'Maatwerk is alleen te leveren als je echt weet wat de belangen van je gesprekspartner zijn en als je goed doorpraat over wat past en wat niet', aldus Wijnands. 'We zoeken immers naar win-winsituaties: winst voor duurzaamheid en milieu en winst voor de stakeholders. Alleen dan ontstaat er vertrouwen in de samenwerking en is er actiebereidheid.'

De contacten met de stakeholders hebben inmiddels een permanent karakter. Het is de kunst, aldus Wijnands, steeds een stap verder te komen en de stakeholders in het proces van kennisdoorstroming en verduurzaming te (be)trekken. Het doel blijft het vergroten van de

uiteindelijke impact, de veranderingen in de praktijk. Zo kun je van een stukje in een nieuwsbrief komen tot een gezamenlijke demo met een toeleverancier, waarbij strategieën worden vergeleken. Dat leidt dan weer tot betrokkenheid van de adviseurs van de toeleveranciers. De volgende stap is dan dat zij nieuwe effectieve en haalbare methoden ook aan de klanten adviseren.

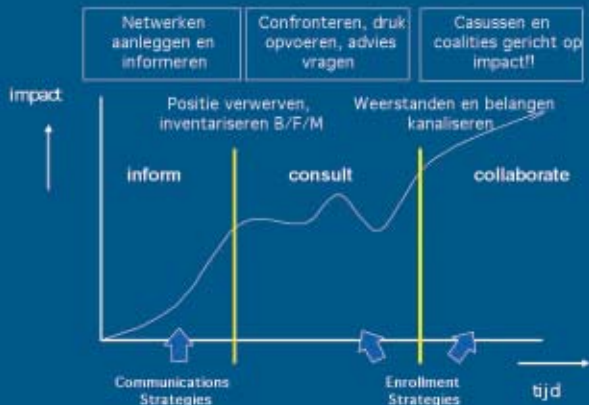
>> Samenwerken met netwerk

De gesprekken die Tmt voert leiden ertoe dat steeds meer stakeholders willen samenwerken met het praktijknetwerk. Ieder heeft daar zo zijn eigen reden voor. Zoals Nefyto, de overkoepelende organisatie van fabrikanten van gewasbeschermingsmiddelen. Tijdens de laatste jaarvergadering riep de voorzitter op tot meer samenwerking met Tmt. Meerten Smit, de nieuwe Nefyto-voorzitter en tevens divisieleider agro van Basf, legt uit waarom samenwerking belangrijk en ook logisch is. 'Telen met toekomst is voor ons een belangrijk project. Wij hebben ons via het convenant gewasbescherming verplicht de geïntegreerde bestrijding te bevorderen om de milieubelasting te verminderen. Je ziet dat individuele leden in projecten samenwerken, want de oplossing voor het ene product hoeft dat niet te zijn voor een ander product. Bayer heeft bijvoorbeeld meegewerkt aan een brochure voor het juiste gebruik van isoproturon in de graanteelt.'

>> Tal van activiteiten

Niet alleen Nefyto, ook andere stakeholders ondernemen activiteiten met Tmt. Een greep uit de laatste nieuwsbrieven: Telen met toekomst ontwikkelde cursusmateriaal over de emissieroutes van gewasbeschermingsmiddelen naar grond- en oppervlaktewater in opdracht van het project Schone bronnen, een project van Unie van Waterschappen, LTO Nederland en Nefyto om een oplossing te zoeken voor vijf gewasbeschermingsmiddelen die problemen veroorzaken in het water. Door de samenwerking met Agrodix hebben ook gewasbeschermingshandelaren het cursusmateriaal inmiddels in gebruik. Samen met toeleveringsbedrijven zijn demonstraties emissiearme spuittechniek gegeven in vollegrondsgroenten en akkerbouw. Een potgrondleverancier levert drie potgrondsoorten met verhoogde pH voor een proef, waarin gekeken wordt of hiermee de schimmelziekte Fusarium is te voorkomen in de containerteelt van vaste planten. Toeleveranciers werken nauw samen bij de uitgave van informatiebladen voor bloembollentelers over spuitmethoden. Zij dragen bij aan de inhoud en verspreiden de bladen onder hun klantenkring. Twee workshops over best practices, gehouden voor de gewasbeschermingshandel in de fruitteelt, resulteert in de demonstratie ervan door de handelaren voor hun eigen klanten.

Zowel voor het verduurzamen van de Nederlandse landbouwpraktijk als

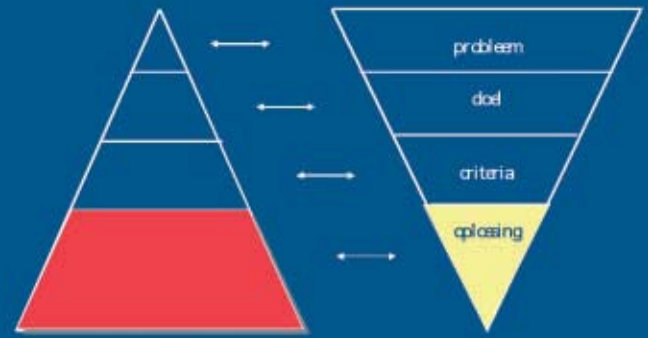


Stakeholdermanagement

Stakeholdermanagement is gericht op het realiseren van impact door het in beweging brengen van stakeholders. Met impact wordt bedoeld op het realiseren van een concrete verandering in het handelen van de doelgroep en/of het realiseren van concrete verbeteringen in processen en resultaten. Voor Telen met toekomst gaat het om gedragsverandering van ondernemers en stakeholders en het verminderen van milieubelasting.

Stakeholders zijn die partijen belang hebben bij en invloed hebben op het gewenste resultaat en daar dus een bijdrage aan kunnen leveren. De aanpak richt zich erop dat de stakeholders de doelen en activiteiten geleidelijk overnemen. Gedurende het proces verandert dus de rol van de faciliterende partij, in dit geval Telen met toekomst.

De in de figuur genoemde B/F/M staan voor Blockers, Floaters en Movers. Het is belangrijk in de gaten te hebben wie bij de stakeholders de doelen steunt en actief bijdragen wil leveren (Mover), wie daar randvoorwaarden bij stelt (Floaters) en wie tegen is (Blockers). Wanneer je dat inzicht koppelt aan de invloed die personen hebben, kun je aan het werk om de movers te mobiliseren en de randvoorwaarden te creëren voor de floaters. Belangrijke blockers moet je opzoeken en het gesprek mee aangaan. Wat zijn hun redenen, wat kun je eraan doen?



Conflictpiramide en managementtrechter

Deze figuur uit de managementliteratuur past heel goed bij stakeholdermanagement. De managementtrechter spiegelt zich in de conflictpiramide. De conflictpiramide heeft een brede rode basis: oplossingen zorgen in organisaties altijd voor veel conflictstof. Over criteria en doelen wordt over het algemeen al veel minder strijd gevoerd; op het niveau van de vraag wat het probleem eigenlijk is, is er doorgaans grotere overeenstemming. Andersom gedacht, om met stakeholders tot werkbare oplossingen (bijdragen aan duurzaamheid) te komen moet je de route bewandelen van probleem (ofwel ambitie met duurzaamheid) via criteria naar oplossing. Onder criteria wordt de randvoorwaarden voor de oplossingsruimte verstaan. Wanneer past het wel en niet om een bijdrage te leveren, onder welke randvoorwaarden? Dan pas weet je welke activiteiten haalbaar zijn. De criteria kunnen in de tijd sterk verschuiven en zijn deels persoonsgebonden. Zonder de criteria goed te kennen zullen voorgestelde oplossingen vaak tot conflicten leiden.

voor het oplossen van specifieke knelpunten, bijvoorbeeld in de waterkwaliteit, is samenwerking tussen stakeholders belangrijk. Dat is nodig om tot goed afgestemde acties te komen, ieder vanuit zijn eigen verantwoordelijkheid. Wijnands: 'We kijken naar wie wat kan bijdragen. Die partijen brengen we dan bij elkaar en we stimuleren dat ze zich ook uitspreken over hun ambities met duurzaamheid. Uit deze gesprekken, afwisselend samen of bilateraal, ontstaan dan gezamenlijk afgestemde, gecoördineerde acties.'

>> Stakeholdermanagement

Of al deze activiteiten telers ertoe aanzetten de kennis voor verduurzaming van de landbouw toe te passen, is moeilijk te meten. 'We merken wel dat nieuwe methoden hun weg vinden in de praktijk. Harde resultaten laten misschien nog op zich wachten, maar je ziet wel dat

alle partijen waardering en erkenning hebben voor Tmt. Wij bemiddelen, makelen en vormen coalities, ofwel doen aan stakeholdermanagement (zie kader boven, rechts). Daarmee is de basis gelegd om harder en effectiever te werken aan verduurzaming. Stakeholders uitdagen om problemen samen op te lossen. Dat is de eerste stap tot resultaten.' De uitspraak van André Bannink van Vewin, de Vereniging van Waterbedrijven in Nederland, op een stakeholderdag van Tmt bevestigt dit: 'Vroeger was het nog wel eens moeilijk met elkaar een discussie te voeren. Ik merk dat door Telen met toekomst het wederzijds begrip groeit. Dit is positief om samen dingen bij de kop te pakken.'