

Innovatieplatforms sturen gericht op innovaties

Innovatieplatforms helpen grensverleggende innovaties van de grond te krijgen. SIGN doet dit voor de glastuinbouw, Courage voor de melkveehouderij en de akkerbouw is bezig met de oprichting van zo'n platform: Kiemkracht. In de varkenshouderij is dit nog niet gelukt.



Zowel SIGN (Stichting Innovatie Glastuinbouw) als Courage zijn typische netwerkorganisaties, met één (Courage) of twee (SIGN) projectleiders en een groot netwerk in en buiten de sector. Ze zijn allebei opgericht door sectororganisaties met als intentie om bij te dragen aan een duurzame en vitale sector in de periode 2020 tot 2025. Ze willen dan ook nadrukkelijk verder gaan dan een idee. Pas als een idee uitmondt in een werkend concept, dat gedragen wordt door de sector zelf, zijn de oprichters tevreden. De werkwijze van beide platforms is ongeveer gelijk, met als kenmerk dat de projectleiders sterk sturen.

>> Beelden van 2025

Carel de Vries, projectleider van Courage, beschrijft hoe het in zijn platform toegaat. Hij startte met een serie workshops met bestuurders en ondernemers uit zowel de primaire sector als de industrie en dienstverlenende sector. Ook interviewde hij zo'n dertig trendwatchers, onderzoekers van diverse universiteiten, mensen van maatschappelijke organisaties, maar ook mensen uit de dierentuinwereld, restauranthouders e.d.; allerlei mensen die meer of minder een link met de melkveehouderij en haar producten hebben. Het doel was beelden boven tafel te halen van hoe de melkveehouderij eruit zou kunnen zien in 2025. De informatie uit de workshops en interviews vertaalde De Vries in een thematische beschrijving van toekomstbeelden. Hij was degene die de keuze maakte en alle verslagen interpreteerde. 'Ik was het zinkputje waar alles bij elkaar kwam. Met tien man kom je er niet uit. Dan krijg je weer een 'middle of the road' idee.' De lijst met beelden legde De Vries voor aan een groep van veertig tot vijftig mensen in de sector. De ideeën werden aangevuld, verrijkt of weer geschrapt. Zo ontstond de innovatieagenda voor de melkveehouderij, die uiteindelijk door het bestuur van Courage werd vastgesteld. Dat bestuur bestaat uit ver-

tegenwoordigers van de initiatiefnemers van Courage: LTO Nederland en de Nederlandse Zuivelorganisatie (NZO) en de partij waarmee Courage een alliantie heeft: InnovatieNetwerk.

Na de agendering volgde de stap van idee naar uitvoering. Ook deze stap vroeg veel van De Vries. Bij het ene project zocht hij bijvoorbeeld een ingenieursbureau dat een haalbaarheidsstudie uitvoert, bij het andere project zocht en vroeg hij rond in zijn netwerk, net zolang tot hij een of meer ondernemers had gevonden die enthousiast raakten over het project en er ook zelf in wilden investeren.

De Vries: 'Ik heb de regisseursrol. Uiteraard ontwikkel je wel samen een projectplan, door uitgebreid te klankborden met ondernemers en deskundigen. Maar ik ben degene die rond zoekt tot ik mensen gevonden heb die het project gaan trekken. Ik ben ook degene die de doelstellingen en het ambitieniveau bewaakt. Doordat je met ondernemers samenwerkt heb je een spanningveld tussen korte- en lange termijn en tussen grensverleggend en haalbaar. Wanneer we allebei de belangen in het oog houden, hebben onze projecten naar verwachting de meeste impact voor de sector.'

>> Onderwerpen agenderen

Courage draagt met deze werkwijze – nieuwe onderwerpen op de agenda zetten en daadwerkelijk realiseren – bij aan innovatieve ontwikkelingen in de melkveehouderij, denkt De Vries. 'We hebben een aantal onderwerpen op een nieuwe manier geagendeerd en ook onderwerpen die nog niemand had.' De Vries noemt als voorbeeld de schaalvergroting. 'Iedereen heeft daar de mond van vol, maar bij Courage is dit opgepakt in samenspraak met politici, onderzoekers en maatschappelijke groeperingen. Er is een groot bedrijf ontworpen dat internatio-

Leerervaringen SIGN en Courage

Een valkuil is dat je terugvalt op de bekende mensen en instituten.

Er is veel recycling van ideeën. Je moet niet te veel willen polderen. Brede brainstormsessies kunnen wel helpen om een nieuw braakliggend terrein snel in kaart te brengen, maar verder niet. Heb je al enige focus, dan zijn gerichte expertmeetings en individuele interviews effectiever. Je ben namelijk op zoek naar de unieke enkeling, de 'andersdenker' en die komt vaak niet in een groep of doet daar zijn mond niet open. Langzamerhand ontwikkel je een soort antenne voor het andere geluid. Je kunt ook leren om steeds andere invalshoeken en perspectieven uit een onderwerp te halen.

Bedenk dat de realisatie van innovaties afhankelijk is van enkele personen. Iemand met lef en visie. De stuwende kracht achter een project is vaak een ondernemer die er achter gaat staan. Dus het is zaak als projectregisseur mee te denken over de inhoud, geld te regelen en de ondernemer op te sporen.

Je moet niet de illusie hebben dat je zelf alles kunt bedenken. Bijna alle ideeën zijn al eens bedacht of beschreven. Dus je moet ideeën een kans geven, maakt niet uit waar ze vandaan komen, en nieuwe verbindingen aangaan, tussen mensen en organisaties.



naal concurrerend is en ook maatschappelijk wordt gewaardeerd. Drie ondernemers zoeken nu mogelijkheden om een dergelijk bedrijf te realiseren. Een voorbeeld van een nieuw thema is de melkveehouderij als leverancier van energie.'

De Vries trekt de stekker uit een project als 'het idee ons niet meer nodig heeft om realiteit te worden'. Bijvoorbeeld wanneer bedrijfsleven een idee oppakt en verder wil ontwikkelen buiten het publieke domein. Dit doet hij ook als er geen partijen zijn die willen investeren of hun nek uit willen steken of als De Vries aan ziet komen dat het wel tien jaar

kan duren voordat het van de grond komt. Ook als opeens allerlei partijen met een zelfde idee bezig zijn. 'Dan is onze inzet blijkbaar niet nodig om het idee tot wasdom te brengen óf het is kennelijk toch niet zo innovatief als we eerst dachten.'

>> Uiterst kritische collega's

SIGN werkt op dezelfde manier als Courage. Ze hebben een agenda met tien thema's, zoals arbeid en energie, die ontstaan is op basis van interviews en workshops met belanghebbenden en relatieve buitenstaanders.

LNV over innovatieplatforms

Een innovatieplatform is in de ogen van Teun Klumpers, plaatsvervangend directeur Landbouw bij het ministerie van LNV, erg goed als trekkracht bij het bedenken van concepten en 'wilde' ideeën, ofwel echt vernieuwende ideeën die gebaseerd zijn op een perceptie van de toekomst en die niet direct uitgevoerd kunnen worden. Zo ontstaat een veelheid aan vernieuwende ideeën en concepten. Hierdoor zijn de platforms zeer waardevol, vindt Klumpers. Tegelijk is de ontwikkeling van innovatieplatforms maar één helft van innovatie. Daarnaast is het wel nodig dat er een ander soort platform of agenda-overleg is in diezelfde sector of keten waarin alle partijen vertegenwoordigd zijn, voegt Klumpers er in één adem aan toe. Hier komen de sterk vernieuwende ideeën en ook bestaande bottlenecks samen, waarna de partijen gezamenlijk de prioriteiten aangeven. Deze meer praktische partijen zijn ook nodig om de projecten te starten en tot een goed einde te brengen.

Met omgevingscenario's nadenken over de toekomst

Elk bedrijf, elk samenwerkingsverband en elk onderzoeksprogramma staat voor de opgave na te denken over de toekomst. Hoe zal de organisatie er uit zien? Wat zullen de maatschappelijke en economische omstandigheden zijn waarin de organisatie moet opereren? Wat zijn de kennisvragen van de toekomst?

Vaak maken zij een analyse van het verleden en vertalen ze de belangrijkste trends door naar de toekomst. De 'wat als' scenario's. Een andere methode is het werken met omgevingscenario's, waarbij op een creatieve én gestructureerde manier nagedacht wordt over mogelijke, ongewisse, toekomst.

Alterra heeft deze methode toegepast in acht onderzoeksprojecten van Wageningen UR. De doelen in de trajecten waren verschillend. In sommige ging het om een brainstorm die uitmondde in 'ideeën voor de toekomst'. Een voorbeeld hiervan is 'de toekomst van stadslandbouw in Almere'. In andere trajecten ging het erom antwoorden te vinden op strategische keuzes waar een organisatieonderdeel nu voor staat. Bijvoorbeeld rond de vraag op welke manier het bionanotechnologie-onderzoek moet investeren in infrastructuur dat op verschillende plaatsen binnen Wageningen plaatsvindt.

Omgevingscenario's stimuleren het denken over zaken waarvan iedereen denkt dat ze ondenkbaar zijn, over zaken waar mensen niet over willen of kunnen nadenken. Dorien Brunt, procesbegeleider:

'De bijeenkomst waarin diverse partijen samen aan de slag gaan met omgevingscenario's is altijd heel leuk. Mensen komen samen die elkaar niet vaak zien en worden uitgedaagd buiten hun gewone denkraam te treden. De methode nodigt uit om na te denken over dingen waarvan men niet weet dat men ze niet weet. De uitkomsten zijn altijd verrassend en helpen bij het maken van strategische keuzes in onderzoeksprogramma's, in ruimtelijke ordeningsvraagstukken en in organisatieontwikkeling.' Het volgende nummer van Syscope gaat uitgebreider in op het werken met omgevingscenario's.

Meer informatie: e.dorien.brunt@wur.nl

De twee projectleiders regisseren de projecten en zetten opdrachten uit. 'Alle nieuwe concepten brengen we in de stafvergadering van het InnovatieNetwerk in', benadrukt Peter Oei, een van de projectleiders van SIGN. 'Andere collega's van het InnovatieNetwerk zijn uiterst kritisch.' Is het echt een vernieuwing, dan begint de zoektocht naar de juiste mensen, net zoals bij Courage. Gedreven mensen, vernieuwers, ook uit andere sectoren. Daarmee is de rol van SIGN niet uitgespeeld. Oei zit juist dicht op de projecten, bijvoorbeeld om ervoor te zorgen dat de belangen van de diverse partijen goed naar boven komen. Want alleen als ieders belang gediend wordt, is iedereen bereid deel te nemen. Oei voert dan een actorenanalyse uit. Dat heeft hij gedaan bij het project waarbij tuinders een hele wijk gaan voorzien van energie. Zowel de projectontwikkelaar, de kopers van de woningen als ook de bestuurders in de regio moeten mee willen werken. Een ander voorbeeld waar over wordt nagedacht is Nederland als afvalverwerker en de kas zonder arbeid.

>> Combinatie garandeert vernieuwing

Succesvoorbeelden genoeg, vinden De Vries en Oei. Waar het hem precies in zit? Jan de Wilt, werkzaam bij het InnovatieNetwerk en betrokken bij de oprichting van Kiemkracht, denkt dat het ligt aan de

nauwe samenwerking via personele unies van de platforms met InnovatieNetwerk. De projectleiders zijn voor vijftig procent in dienst bij dat netwerk. "Die combinatie garandeert dat de ideeën echt grensverleggend zijn én het maakt het makkelijker om ondernemers te vinden die met een idee aan de slag willen." De Wilt roemt de combinatie van het 'tandem': de projectleider en een boegbeeld uit de sector. Bij de glastuinbouw en melkveehouderij zijn de boegbeelden de voorzitter van de vakgroep van LTO Nederland, ofwel Siem Jan Schenk bij de melkveehouderij en Nico van Ruiten bij de glastuinbouw. Met hun zichtbare steun promoten zij de aanpak en werkwijze van het platform en de bijbehorende projecten. Dat is goed voor het draagvlak in de sector. En dankzij de verbinding van het platform met het InnovatieNetwerk, kan de projectleider gebruik maken van de ervaringen die al eerder zijn opgedaan met innovatieprojecten.

Leonore Noorduyrn