

syscope

► Melk uit natuur ► Goed personeelsbeleid, hogere opbrengst
Thema ► Pioniers onder de loep ► Beweegredenen om te
vernieuwen ► Pionieren is te leren ► LNV als sparringpartner



WAGENINGEN UR

For quality of life

Colofon

SYScope is een kwartaalblad van de onderzoeksprogramma's Systeeminnovaties plant-aardige en dierlijke productiesystemen van Wageningen UR. Het cluster van onderzoeksprogramma's wordt gefinancierd door het Ministerie van LNV.

U kunt zich abonneren op dit gratis magazine door het sturen van een e-mail naar h.vankeulen@wur.nl

Het overnemen van artikelen en foto's is alleen geoorloofd met voorafgaande schriftelijke toestemming van de bladmanager.

REDACTIEADRES

Communications Services, Wageningen UR
Postbus 409, 6700 AK Wageningen

BLADMANAGER

Herman van Keulen
t 0317 478352
e h.vankeulen@wur.nl

REDACTIERAAD

Herman van Keulen, Kees Lokhorst,
Pieter van de Sanden, Rob Meijer,
Andries Visser, José Vogelesang, Maarten
Vrolijk, Frank Wijnands

TEKSTEN

Ria Dubbeldam (Grafisch Atelier Wageningen),
Leonore Noorduyt (De Schrijfster)

FOTOGRAFIE

Hans Dijkstra en Wim van Hof (bvBeeld),
Fotopersbureau Noordoost, Persbureau
Melissen, Elmer Spaargaren

HUISSTIJL WAGENINGEN UR

Vormgeversassociatie Hoog Keppel

ONTWERP EN VORMGEVING

Jelle de Gruyter (Grafisch Atelier Wageningen)

DRUK

Drukkerij Modern, Bennekom

Van de redactie

Leren van pioniers

Pioniers zijn de voorbodes van veranderingen. Zij komen op nieuwe ideeën of weten bestaande ideeën slim te combineren. Maar al lopen ze voorop, een omslag van de land- en tuinbouw naar een meer duurzame bedrijfsvoering krijgen ze niet alleen voor elkaar. Daarvoor is meer nodig. Het doorgronden van hun zoektochten, hun succesfactoren en de wijze waarop ze hobbels slechten, levert informatie op die bijvoorbeeld overheden, intermediairs en kenniswerkers kunnen benutten om gericht veranderingen te stimuleren.

De afgelopen jaren is op diverse wijzen al gekeken naar inspirerende voorbeelden uit de praktijk. De Directie Kennis van LNV heeft voor een aantal veehouderijsectoren een quickscan uitgevoerd om te onderzoeken op welke terreinen vernieuwing is te bespeuren en hoe die vernieuwende terreinen kunnen bijdragen aan de omslag naar een meer duurzame landbouw. Een aantal van die 'transitieparels' heeft LNV geadopteerd met als doel te leren hoe het beleid het beste kan faciliteren (p.18 e.v.).

Voor de melkveehouderij heeft Wageningen UR een Innovatieatlas opgesteld, dat een vervolg heeft gekregen in een aantal nieuwe netwerken, zoals 'Melk uit de natuur' (p.3 e.v.). In het Wageningen UR-project 'Innovatie voor transitie' dat is uitgevoerd in de plantaardige sectoren, lag de focus op het handelen van pionierende ondernemers: wat doen ze anders, hoe kijken ze tegen duurzaamheid aan en wat kunnen we leren van hun zoek- en leergedrag? (p.15 e.v.). Met de verkregen kennis uit dit onderzoek zullen de LNV-programma's voor Systeeminnovatie en Verantwoorde Veehouderij in al gestarte en nieuw op te zetten innovatienetwerken verder invulling geven aan het innovatiepad van praktijk naar de toekomst. Kennis over de wijze waarop pioniers innoveren zal ook worden gebruikt bij het ontwerpen van nieuwe leerarrangementen: nieuwe werkvormen en leeromgevingen om innovatievaardigheden van vroege volgers én ondernemers van de toekomst te stimuleren. Pionieren hoeft niet in de genen te zitten: Pionieren is te leren!

In dit nummer

'Melk uit natuur' als nieuw marktconcept	3
Stelling: inspanningen niet richten op pioniers maar vroege volgers	5
'Goed personeelsbeleid leidt tot hogere opbrengst'	7
Pioniers onder de loep	9
Beweegredenen voor pioniers om te vernieuwen	12
Pionieren is te leren	15
LVN als sparringpartner bij innovatieve projecten	18
'Task force moet ervoor waken om niet topdown te worden'	20
Innovatienieuws	22

‘Melk uit natuur’ als nieuw marktconcept

Vanuit het niets hebben Nico en Irma Verduin vijf jaar geleden in het Noord-Hollandse Andijk het grootste melkschapenbedrijf van Nederland opgezet. Ze begonnen met driehonderd schapen, binnenkort zijn het er duizend. Een innovatie van formaat in profit (schaalvergroting), people (inspelen op consumentenwensen) en planet (schapen als natuurbeheerders). Om van de p van passie maar niet te spreken. Want Verduin is alweer met een nieuw initiatief bezig. Volgend jaar wil hij naast de schapenhouderij een grootschalig melkveebedrijf beginnen. Niet zomaar een bedrijf, maar één die koemelk voortbrengt in de natuur.

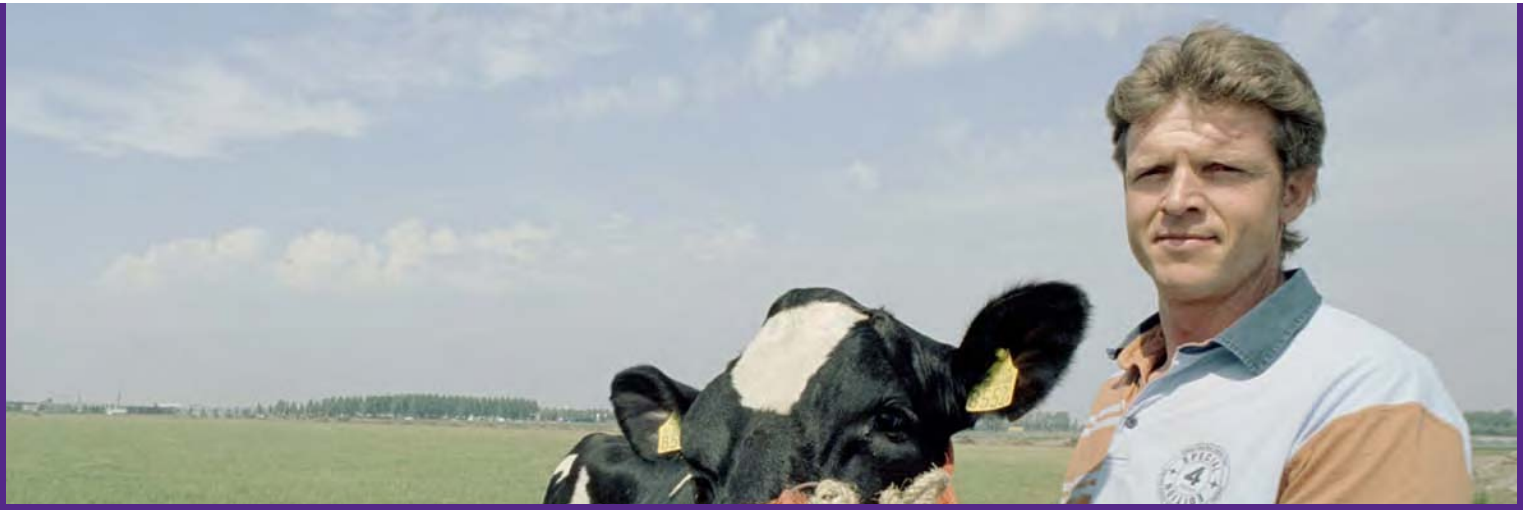
‘Ik ben helemaal in de wolken. Ik heb net twee topkoeien gekocht. Het begin van mijn melkveebedrijf is er!’, zegt een enthousiaste Nico Verduin. ‘Die koeien kon ik echt niet laten schieten. Een veiling van zo’n goede stal kom je maar weinig tegen. Het was dé kans om de basis te leggen voor een goede veestapel.’

De actie past precies bij Verduins ideeën over innovatief ondernemerschap: dromen, denken, durven en vooral doen. Het melkveebedrijf is er nog niet, maar hij neemt er vast een voorschot op. ‘Wij pakken zaken vaak anders aan dan anderen, maar wat we ook ondernemen: het moet in eerste instantie renderen. Dan pas is het ook leuk. Leuk en inkomen zijn sterker aan elkaar gerelateerd dan velen denken.’

Het leuke zit ‘m voor Verduin in het ondernemen met koeien. ‘Als zoon

van een melkveehouder heb ik daar iets mee. Maar ik ben wel een boer met een late roeping. Verschillende dingen heb ik gedaan, later ook enkele melkveebedrijven voor derden opgestart in Nederland en Portugal.’ Uiteindelijk lokte toch het eigen bedrijf. Koeien vielen af: financieel onhaalbaar. Melggeiten ook: overvolle markt. Bleef over: melkschapen. ‘Daar was weinig over bekend en het heeft bij consumenten een goed imago.’ Nico en Irma pakten het gelijk grensverleggend aan. Niemand heeft zoveel melkschapen en ze zijn ook de eersten met een jaarronde aflammering – zonder gebruik van hormonen – ten behoeve van een constante kwaliteit melk en kaas. Bijzonder is dat het gangbare bedrijf veel natuurgrond pacht, bijna 35 van de 65 hectare. Heel trots zijn ze op de export van fokschapen over heel Europa. En dat ze de financie-





Verduin over innovatief ondernemen

- >> **4 d's: dromen, denken, durven en doen** 'Dromen en denken is makkelijk. Durven en doen is lastiger en houdt ook financiële risico's in. Om problemen te tackelen, moet je netwerken opbouwen van mensen die er belang bij hebben dat je innovatie slaagt'.
- >> **Netwerken van mensen die denken in oplossingen** 'Rond mijn huidige bedrijf heb ik een vaste groep van 15 creatieve meedenkers: van dierenarts, loonbedrijf en accountant, tot bouwbedrijf en bank. Dit soort meedenkers zoek ik ook voor 'Melk uit natuur'.' Ook uit de Melkvee Academie, een kennisnetwerk van LTO en Wageningen UR, put Verduin als kennismakelaar voor regio Noord-Holland de nodige inspiratie. Boeren leren van boeren maar ook van andere ondernemers, adviseurs en netwerken door snelle en hapklare praktijkoplossingen, inzichten en innovaties. De netwerkgroep 'Melk uit natuur' staat voor hem voor innoveren in het kwadraat: een nieuw concept voor een nieuwe markt.
- >> **Gewoon starten en dan oplossen wat op je pad komt** 'Wet- en regelgeving is een lastig punt. Ik weet nu al dat we daar tegenaan gaan lopen. 75% van de innovaties past nu eenmaal niet binnen de geldende regelgeving, zegt innovatieprofessor Ton Elfring van de Universiteit van Amsterdam. Toch moet je gewoon beginnen.'

ring van hun ondernemingsplan met slechts 15 procent eigen vermogen rond kregen, omdat hun plan gewoon goed in elkaar steekt.

>> Modern boeren

Opnieuw komt Verduin met een innovatief idee. Melk uit natuur, een nieuw concept voor een nieuwe markt. 'Ik zie kansen voor een nieuw soort melkveebedrijf. Het melkquotum wordt afgeschaft, er is enorm veel natuurground die roept om een beheerder en de maatschappij wil eerlijke producten met een eerlijk verhaal.'

Ook al is hij niet de enige die een dergelijk concept uitwerkt – in het netwerk 'Melk uit natuur' werken drie andere ondernemers met begeleiding van Wageningen UR aan soortgelijke plannen –, toch is zijn plan uniek. 'In het netwerk gaat het ons om inspiratie en de uitwisseling van theoretische en praktische kennis en ervaring. Melk uit natuur is de enige overeenkomst; we werken de plannen heel verschillend uit.'

Zo wil Verduin met hoogproductieve koeien aan de slag. 'De meesten denken bij natuurbeheer aan oude rassen of dubbeldoelkoeien. Maar vanuit economisch oogpunt moet je juist met hoogproductieve koeien werken, anders kan het niet uit.'

Zijn plan is niet alleen goed voor de boer, ook voor natuurbeheerders, vindt hij. 'Beheer hoeft niet alleen maar veel gemeenschapsgeld te kosten; het kan ook wat opleveren. Boeren en natuur passen beter bij elkaar dan veel mensen denken. Ik noem dit 'modern boeren'. Natuurgebieden kunnen nieuwe economische én ecologische pijlers goed

gebruiken. En ook geven koeien de natuur cultuurhistorisch en landschappelijk extra waarde.' De schapenhouder is in gesprek met natuurorganisaties over het idee. Zo werkt hij een bedrijfsplan uit voor Natuurmonumenten voor een bedrijf van 175 hectare in het Wormer- en Jisperveld. Omdat hiervoor ook drie anderen zijn uitgenodigd, bekijkt hij ook andere opties om aan extra grond te komen.

>> Beslissers

Het is zijn bedoeling in 2007 te beginnen. Langer wachten kan niet, vindt Verduin. Want innoveren is voorop lopen. 'Nu liggen er kansen in de veranderende markten van zuivel, natuur en maatschappij.' Of het echt gaat lukken, hangt vooral af van 'beslissers' bij ministerie, provincie, gemeente, onderzoek, natuurorganisaties en financiers, die een aantal knelpunten kunnen tackelen. Met de kennis en systemen van vandaag, kan hij het bedrijf niet opzetten. 'Ik zoek nog een oplossing voor een tijdelijk melkquotum. Ook zijn nog technische en commerciële innovaties nodig. Er moet een oplossing komen voor de samenstelling van het natuurgras, want het 'normale' natuurgras is niet geschikt voor hoogproductieve koeien. Daarvoor is nader onderzoek nodig. Verder ben ik in gesprek met een marktpartij over een marktconcept onder de voorlopige merknaam NatuurBoer.'

Verduin gelooft in zijn plan. 'Met onze slagvaardigheid en open ondernemersstijl moet het lukken. Het is in ieder geval heel bemoedigend dat er zoveel sympathie voor is.'

Stelling:

Inspanningen om innovatie in de landbouw door te voeren moeten niet gericht zijn op pioniers maar op vroege volgers

stelling

>> Koen Knol, Syntens

'Pioniers kunnen nieuwe dingen tot stand brengen, maar hebben vaak weinig geld. Volgers kijken eerst om zich heen en ondernemen pas actie als ze meer gezien en vergeleken hebben. Zij zijn niet bereid veel risico te nemen. Je kan in beide groepen wel investeren. Bij de pioniers heb je het risico van afbreuk, maar bij een doorbraak is het kassa. Wat de volgers doen heeft minder impact als je kijkt naar vernieuwing. Daarom zet ik toch in op de pioniers. Alleen dan heb je kans op radicale innovaties. Als je echte vernieuwing wilt moet je dus inzetten op de pioniers. Dan komen de volgers vanzelf.'

>> Jan van Vliet, LNV, directie Kennis

'Je moet de inspanningen op beide groepen richten, zowel op de koplopers als ook op de volgers. Een pionier noem ik iemand die de fantastische ideeën van de Willie Wortels omzet in de praktijk, iemand die dat technisch en economisch aandurft. Ideeën zijn er altijd wel genoeg, het gaat erom het concept neer te zetten met alle risico's die daarbij horen. Dat doen de pioniers. Maar daarna moet je ook na enige tijd de volgers stimuleren, anders komen de concepten nog niet verder. Dat kan door ervaringen en nieuwe inzichten van de koplopers te verspreiden en door stimulansen in de vorm van subsidies of fiscale regelingen.'



>> **Luuk Hans, directeur Rabo Groen Fonds**

‘Vanuit financieringsoptiek ben ik geneigd ‘ja’ te zeggen. De echte ontwikkelaar is vaak niet degene die een innovatie op de markt kan brengen. De pionier is vaak heel creatief en slim, ziet wat heel anders kan. Maar vanuit zijn kunnen is hij vaak niet degene die platvloers kan verkopen. Dat is de tragiek van de ontwikkelaar. Voor succes in innovatie geloof ik eerder in vroege volgers die de marktkansen zien.’

>> **Bram Bos, Universiteit van Amsterdam en Wageningen UR**

‘In veel van onze projecten richten we ons op de vroege volgers. Wil je een omslag in de landbouw bereiken dan moet je hen laten experimenteren en kennis laten maken met allerlei ideeën, zodat ze de vertaalslag kunnen maken naar hun eigen context en praktijk. Daarmee zijn ze net zo goed innovatief bezig. Vroege volgers zijn dan ook geen slaafse volgers. Innovatie is veel meer dan een idee of een techniek. Om een innovatie aan te laten slaan moet meestal ook de praktische en institutionele context veranderen. Innovatiekracht zit dan ook in slimme combinaties en het wegwerken van belemmeringen. Pas door anderen te confronteren met een idee merk je wat de zwakke en sterke kanten van het idee zijn. Daarvoor moet je de pionier, de eigenwijze eenling die de innovatie bedenkt, wel weten te verbinden met de vroege volgers.’

>> **Herman Snijders, LNV, directie Landbouw**

‘De innovaties zelf zijn afhankelijk van de pioniers. Zij beginnen ook wel zonder overheidssteun, maar moeten niet gehinderd worden door een overheid die allerlei eisen stelt. Je hoort ook wel dat ze experimenteer-ruimte moeten krijgen, maar dat is lastig. Al die randvoorwaarden zijn er natuurlijk niet voor niets. Een innovatieregeling helpt dan wel, waarbij je ruimte laat voor initiatief bij de ondernemers en waarbij deskundigen beoordelen of het geld niet over de balk wordt gesmeten. Als je het hebt over implementatie, dus een bredere invoering van de innovatie,

dan moet je inderdaad niet alleen de voorlopers bereiken, maar vooral de vroege volgers. Daarvoor kun je stimuleringsregelingen inzetten. Ik heb het dan wel over innovaties die maatschappelijke randvoorwaarden invullen. Bij innovaties waar alleen de kostprijs omlaag gaat, is stimuleren niet nodig. Daarnaast is het goed als overheid te kijken of allerlei regelingen en steunmaatregelen stimulerend genoeg zijn voor innovaties.’

>> **Peter van Baalen, Erasmus Universiteit Rotterdam**

‘Ik ben het grotendeels met de stelling eens. Natuurlijk zijn pioniers belangrijk, maar het gevaar is groot dat wat zij doen vrij geïsoleerde acties blijven van enkele mensen. Voor de brede implementatie van een innovatie heb je een zekere kritische massa nodig. De vroege volgers dragen als het ware de innovatieve ideeën van de pionier naar de kritische massa toe en vormen hiermee een cruciale schakel. Als vroege volgers de innovatie adopteren, elimineren zij kinderziekten en andere tekortkomingen uit de innovatie en maken die daardoor beter toepasbaar voor het brede gebruik.’

>> **Anton Stokman, melkveehouder**

‘Als je echt innovatie wilt stimuleren dan moet je niet bij de vroege volgers zijn, want dan is de innovatie al in praktijk te brengen. Je kunt beter de pioniers helpen. Het is natuurlijk belangrijk dat er ideeën zijn, maar die komen meestal wel. Mijn ervaring is dat de lastigste stap is om daarna de juiste mensen te vinden om je ideeën te toetsen. Daarmee bedoel ik dat je mensen nodig hebt die op andere terreinen deskundig zijn. Je hebt ze nodig om te kijken of je plan haalbaar is en wat er moet gebeuren om het te realiseren. Die mensen zijn soms best moeilijk te vinden als je ze niet in je eigen netwerk hebt. Zodra je de kans of innovatie eenmaal goed kan beschrijven, met hulp van anderen, dan zeggen andere mensen ook wel dat ze er wat in zien en komt het vanzelf verder.’

Dit is het derde artikel in de serie over innovatieve ondernemers uit het onderzoek 'Inspiratie voor transitie'. Meer informatie over dit onderzoek is te vinden in de artikelen in dit nummer over pioniers (p.9 e.v.). De bedoeling is om op geselecteerde thema's innovatienetwerken op te zetten met vooroplopende ondernemers die eenzelfde strategie volgen. Zo wordt begonnen met het thema schaalvergroting door samenwerking. Een ander thema is nichemarkten voor duurzame producten. De innovatie van Eric Mensen ligt op het terrein van herfundering en draagt bij aan twee van de drie p's: people, door de goede arbeidsomstandigheden en het werkplezier en profit door de hoge productie die hij haalt. Daarmee is Eric Mensen inspirerend voor andere tuinders die vaak moeite hebben om aan voldoende personeel te komen.

'Goed personeelsbeleid leidt tot hogere opbrengst'

reportage

Een goed personeelsbeleid loont, is de overtuiging van komkommerteler Eric Mensen. Met vaste krachten en ook een vast team van scholieren, tegen een iets hoger uurloon, is de zorg voor het gewas beter waardoor ook de opbrengst hoger is. Daarmee steekt hij gunstig af tegen veel van zijn collega's. Zo scoort Mensen tegelijkertijd op de p van people en de p van profit.



Het valt eerst niet eens op. Op elk elektrokarretje is een extra beugel gelast, zodat degene die er op staat iets verder naar voren kan gaan staan. Zo'n klein extraatje maakt juist het verschil tussen een doodmoeie rug krijgen van het voorover leunen of gewoon rechtop kunnen staan om de komkommerplanten op te binden. Dat zijn de details waar Eric Mensen, komkommerteler op 2 hectare in Klazienaveen, zich druk om maakt. Maak het je personeel zo aangenaam mogelijk, is zijn filosofie. Het mag best wat extra's kosten, zowel in voorzieningen als in uurloon. Want alleen dan lukt het om een hoge productie te halen.

>> Plezier in werken

Als vijftienjarige jongen kwam hij voor wat vakantiewerk binnen op het bedrijf van Leo van Winden en groeide er in als vaste kracht. Hij deed zijn werk, het beviel, want hij werkte graag met zijn handen, maar meer dan dat was het niet. De omslag kwam toen hij met zijn vrouw een oud huis had gekocht en er al zijn vrije tijd in stopte. Hij geniet nog na, zoveel plezier bezorgde dat 'project' hem. Met zijn eigen handen iets opbouwen en vergevoegd kijken wat er ontstaat. Dat wilde hij ook wel in zijn werk. Zijn baas zag dat wel zitten en gaf Mensen meer verantwoordelijkheid en na een jaar kwam hij ook in maatschap. Mensen is geleidelijk aan meer gaan werken en had de laatste paar jaar al de volledige verantwoordelijkheid voor het bedrijf. Sinds januari 2006 is hij eigenaar.

>> Zorgvuldig met personeel

Met zijn personeel gaat Eric Mensen heel zorgvuldig om. Het begint met de samenstelling van de groep. Mensen werkt met vijf vaste medewerkers, waarvan hij er twee heeft ingewerkt om overzicht over het gehele bedrijf te

krijgen. 'Ik wil ook wel eens op vakantie kunnen', verduidelijkt hij. Hij werkt ze in op alle aspecten van het bedrijf, hoe de bemesting werkt, de klimaatregeling, de ketels, de leidingen. Deze twee kunnen ook nieuw personeel opleiden. 'Ze hebben het geduld om iets honderd keer uit te leggen.' Naast de vaste krachten heeft Mensen een paar flexwerkers in dienst die in principe 20 uur per week komen en dan is er de groep scholieren, tussen 15 en 23 jaar, die ieder jaar terug komen en al doende leren. Worden de scholieren te oud en krijgen ze ander werk, dan begint Mensen al in maart met aannemen van nieuwe. Dan is het nog niet zo druk op het bedrijf. Eerst één, die hij zelf inwerkt. 'Als je iemand gelijk goed inwerkt, er aandacht aan besteedt, dan heb je veel sneller profijt van zo iemand.' Dan komen de volgende die ook door anderen worden ingewerkt, degene die meer ervaren is, leert de meer onervarene wat die moet doen. Zo ontstaat een soort opleiding binnen het bedrijf. Tegen de tijd dat het echt druk is, is de ploeg op alles voorbereid. Mensen hoeft dan nog maar een praatje per week te houden en ieder weet precies wat die week van hem verwacht wordt.

>> Hoge opbrengst

Hij is ervan overtuigd dat het loont om te investeren in zijn personeel. Vast personeel krijgt extra verantwoordelijkheid. Zij moeten in staat zijn beginnende ziektes te zien in het gewas en te beslissen of er pleksgewijs gespoten moet worden. Hij hoeft daardoor vrijwel niet te spuiten, kan bijna volledig toe met biologische bestrijding en haalt een hoge opbrengst, in ieder geval hoger dan van collega's in de buurt. Mensen: 'Het is immers de kunst het gewas het hele seizoen in evenwicht te houden. Gemotiveerd en kundig personeel

is daarbij een voorwaarde. Met kwaliteit moet je de basis leggen, dan volgt snelheid vanzelf.' De goede productie heeft ook wel te maken met zijn teeltsysteem, geeft hij toe. Door het semi-hoge draadsysteem in een vijf meter hoge kas heerst er een vrij constant klimaat. Maar toch, zonder goed personeel zou dat minder lonen. Overigens is dit teeltsysteem ook weer goed voor de arbeidsomstandigheden, omdat de komkommers op een vaste hoogte worden geoogst.

>> Voldoende personeel

Mensen heeft geen moeite om aan personeel te komen. Ze staan voor hem in de rij. Het iets hogere uurloon is niet het enige waarmee hij personeel aan zich bindt. Hij houdt rekening met de eigenheid van zijn mensen. Iemand die niet zo makkelijk leert, krijgt de kans om er wat langer over te doen. En iemand die graag drie dagen werkt, deelt hij ook in. 'Je moet als ondernemer helder hebben wat je aan wie kunt overlaten en wat niet. En duidelijk zijn over wat je van iemand vraagt.' Ook vindt hij het de normaalste zaak van de wereld regelmatig een personeelsuitje te organiseren, ieder jaar een winstuitkering te geven en met z'n allen eens een avond te gaan zaalvoetballen. De beker van de straatloop onder tuinders nog te pronken op de tafel: derde plaats. 'Werken is leuk, maar daarnaast zijn er nog zoveel andere dingen om te doen.' Voor Mensen horen dit soort activiteiten er gewoon bij. Al weet hij ook dat dit soort zaken wel extra zijn en geen vanzelfsprekendheid mogen worden voor zijn werknemers. Tot nu toe lijkt dat goed te gaan. Met zijn stabiele werkploeg, toegerust op een helder takenpakket en met mensen die een binding hebben met het bedrijf, heeft hij de beste basis voor een gezond glastuinbouwbedrijf.

Pioniers onder de loep

Vijfentwintig pioniers, even zovele manieren van werken. De onderzoekers hebben de innovaties van de pioniers getypeerd in drie innovatierichtingen: herfundering, verdieping en verbreding, met daarbinnen weer verschillende bedrijfsstrategieën. Waartoe dit dient? Door te laten zien wat hen drijft, kunnen overheden, onderzoek en advisering pioniers gericht en op maat ondersteunen. Dit versnelt de omslag van de land- en tuinbouw en de pioniers zelf komen makkelijker vooruit.

Elke pionier is anders: ieder heeft zijn eigen drijfveer, een eigen manier van werken en de diversiteit in vernieuwingen is enorm. De een begint een bezorgdienst van zijn biologische producten, de ander neemt de handel van zijn product zelf ter hand, probeert te scoren met een residuvrij product, verkoopt 'arrangementen' op zijn bedrijf of concentreert zich op technische vernieuwing.

Om van al deze verschillende strategieën te leren is het handig om te weten of bepaalde aspecten van vernieuwingen overeenkomen en in te delen zijn in innovatierichtingen en bijbehorende strategieën. De onderzoekers onderscheiden innovaties op basis van het punt waar die in de agrarische keten aangrijpt en komen daarmee uit op de innovatierichtingen verdieping, verbreding en herfundering (zie kader Innovatierichtingen, pag 4). Innovaties beginnen in een van deze richtingen, maar uiteindelijk zijn pioniers vaak actief in alle drie de innovatierichtingen. Met hun strategieën dragen de ondernemers ieder op hun eigen manier bij aan een meer duurzame landbouw. De geïnterviewde ondernemers zijn geselecteerd, omdat zij bij dragen aan tenminste twee van de drie p's people, planet en profit (zie tabel 1, p.10).

>> Knelpunten oplossen

De innovatierichtingen kennen ieder hun eigen hobbels en knelpunten. Als de overheid met haar beleid innovaties wil stimuleren, dan moet zij oog hebben voor deze verschillen en flexibel inspelen op de behoeften per innovatierichting.

Herfundeerders zetten in op het anders aanwenden van de bestaande

productiefactoren. Daarbij blijkt dat vernieuwingen in de bedrijfsvoering vaak niet passen in de huidige regelgeving. Het is bijvoorbeeld een ware zoektocht om te achterhalen of de nieuwe onderneming waar grond van verschillende bedrijven is samen gegaan voldoet aan de voorschriften uit de pachtwetgeving.

Herfundeerders die inzetten op techniek lopen door het hoog technologische niveau steeds vaker tegen (te) hoge financiële aanloopkosten aan. Waar het belang van de innovatie verder reikt dan de individuele ondernemer, kunnen innovatiegelden deze lasten verlichten. Probleem is dat dit soort fondsen vaak te bureaucratisch zijn voor pioniers. Zij zijn meer gebaat bij een soort borgstellingsfonds waarbij ze pas bij succes het geld terug hoeven betalen. Hierdoor wordt experimenteerruimte gecreëerd en risico's gedeeld.

Verbreeders zetten in op het combineren van productielandbouw met andere diensten. Zij merken vooral dat hun nieuwe functies niet in het agrarisch bestemmingsplan passen. Ook erkennen vooral lagere overheden nog onvoldoende dat deze bedrijven een rol hebben in het aantrekkelijk houden van het buitengebied. Overheden, ook de lagere, zouden ondernemers kunnen betrekken bij het opstellen van een gebiedsplan en zelf mogelijke botsingen tussen het plan en de regelgeving kunnen oplossen. Daarvoor is het essentieel dat de overheden de bijdrage van ondernemers aan het platteland erkennen en ondernemers vertrouwen. Regelgeving moet de ondernemers ruimte laten om nieuwe wegen te bewandelen. Verbredende ondernemers merken dat het lastig kan zijn om de verschillende functies professioneel en efficiënt te

Inspiratie voor transitie

Voor hun onderzoek 'Inspiratie voor transitie' hebben Jorieke Potters en Jan Buurma van Wageningen UR 25 pioniers geïnterviewd. De ondernemers verschillen in de richting waarin ze innoveren. Met het onderzoek willen de onderzoekers andere ondernemers inspireren de voorbeelden te volgen en overheden en intermediairs stimuleren de pioniers te steunen. Drie artikelen brengen de lessen uit het onderzoek naar voren. Na dit artikel ook de artikelen 'Beweegredenen van pioniers om te vernieuwen' en 'Pionieren is te leren'. Verder kwam één van de onderzochte pioniers – Eric Mensen – aan het woord (p.5).

Pionieren

Innovatierichting	People	Planet	Profit
herfundering (anders aanwenden van de productiefactoren)	- prettiger werkomstandigheden	beter gebruik bodem en middelen;	continuïteit van het bedrijf;
verbreding (combineren productie landbouw met andere diensten)	- meer afwisselend werk - dichten kloof stad-platteland	hergebruik van afvalstromen;	breder economische basis bedrijf;
verdieping (hogere toegevoegde waarde per eenheid product)		indirect: duurzame productiewijze wordt zichtbaar en minder anoniem waardoor aantrekkelijker;	betere doorrekening hogere kosten van ecologisch duurzaam produceren; groter deel prijs bij ondernemer.

Tabel 1. Bijdrage innovatierichting aan maatschappij vanuit perspectief onderzoekers

combineren. Pioniers op dit vlak hebben er vaak baat bij met elkaar een netwerk te vormen om ervaringen uit te wisselen en samen op te trekken in het wegnemen van knelpunten.

Verdiepers zetten in op een hogere toegevoegde waarde per eenheid product. Zij lopen aan tegen de normale moeilijkheden van vermarkting: concurrentie, ondoorzichtige markten en het bereiken van de consument. Daarnaast is het combineren van afzet en productie soms lastig. Ondernemers hebben soms moeite hun nichemarkt werkelijk te bereiken. Onderzoek naar nichemarkten en ondersteuning in het strategisch positioneren kan hen helpen nieuwe markten aan te boren en te behouden. Samenwerking tussen producenten om transparante markt-informatie te verkrijgen kan ook helpen. Daarnaast heeft deze groep, net als de groep van verbreders, ruimte nodig in wet- en regelgeving. Als de verdiepende activiteit succes heeft, kan de afzet belangrijker

worden dan de primaire productie, waardoor het bedrijf niet langer onder een agrarische bestemming valt. Het is voor de overheid belangrijk een visie en strategieën te ontwikkelen voor deze situaties en regels daarbij te laten aansluiten.

>> Vertrouwen in ondernemers

Wat bij alle pioniers belangrijk is, is dat zij de ruimte krijgen, wettelijk en financieel, om hun vernieuwingen door te voeren. Het risico hierbij is dat de ondernemers ook activiteiten gaan ontplooiën die niet gewenst zijn. Voor innovatie is daarom enig vertrouwen in de bedoelingen van ondernemers noodzakelijk, vindt Jorieke Potters. Het past ook bij het beleid van LNV waarin de ondernemer een centrale rol krijgt toebedeeld. Daarbij wijst zij erop dat het goed is als de overheid zich bewust is van de verschillende manieren waarop ondernemers aankijken tegen



Innovatierichting	Typering	Pionier ziet duurzaamheid als benadering planet	
herfundeerder	ontwerper teler	technische uitdaging fundament voor bedrijfscontinuïteit	natuurlijke productiefactoren zo efficiënt mogelijk benutten zorgvuldige omgang met bodem en leefomgeving
verbreder	idealist	doel op zich	de aarde waarop wij in harmonie leven
verbreder én verdieper	zakelijk	verkoopargument	een manier om je te onderscheiden in de markt
verdieper	pragmatisch idealist	randvoorwaarde waarbinnen je zakelijk succes neerzet	goede omgang met bodem en omgeving is vanzelfsprekend

Tabel 2. Zienswijzen van pioniers op duurzaamheid

het begrip duurzaamheid. De onderzoekers ontdekten namelijk dat de manier waarop de pioniers tegen duurzaamheid aankijken sterk uiteenloopt (zie tabel 2).

>> Boodschap aanpassen

Deze typeringen brengen in beeld hoe de verschillende groepen pioniers het brede begrip duurzaamheid benaderen en hoe zij het beste aangesproken kunnen worden. Hebben ze hetzelfde perspectief op duurzaamheid, dan spreken ze dezelfde taal en begrijpen ze elkaar makkelijker en kunnen ze ook makkelijk met elkaar samenwerken en een netwerk vormen. De boodschap over duurzaamheid van bijvoorbeeld de overheid moet hier op aansluiten. Een zakelijk ondernemer voelt zich niet aangesproken met de boodschap dat je moet streven naar evenwicht of harmonie, terwijl een idealist mogelijk afhaakt zodra

duurzaamheid wordt gereduceerd tot een verkoopargument. Het onderzoek heeft geleerd dat de diversiteit van pionierende ondernemers weliswaar groot is, maar dat er toch een aantal overeenkomsten is waar overheden en ondersteunende organisaties, zoals banken en adviesdiensten, gericht op kunnen inspelen. Dit kunnen stimulerende maatregelen zijn, zoals ondersteuning in netwerkvorming of een innovatiefonds, of het wegnemen van knellende wetgeving. Ook kan de overheid haar beleid toespitsen op het mogelijk maken van meer wenselijke innovatierichtingen, zoals subsidie voor biomassavergisting om van mestoverschotten af te komen. Tegelijk kan zij ontwikkelingen die niet bijdragen aan een beter evenwicht tussen de drie p's van duurzaamheid lastiger maken. Pioniers vormen dus niet alleen een inspiratiebron voor andere ondernemers, maar óók voor overheden en intermediairs.

Innovatierichtingen

Herfundering De ondernemer is vernieuwend in het slim aanwenden van arbeid, land, kapitaal en kennis. Vernieuwing in de bedrijfsvoering is bijvoorbeeld het compleet samenvoegen van bedrijven, waarbij zelfs arbeid en grond samen gaan. Wie het productieproces vernieuwt, zet techniek in om een hoger rendement te halen uit de beschikbare productiemiddelen, bijvoorbeeld GPS-sturing of nieuwe energiezuinige kasconcepten.

Verbreding De ondernemers combineren landbouw met nieuwe diensten, zoals zorg, natuurbeheer, recreatie-activiteiten of verhuur van ruimten. Andere ondernemers produceren nieuwe agrarische producten, zoals energie uit wind of energiegewassen. Zo verbreedt de ondernemer de economische basis van zijn bedrijf en heeft hij meer afwisseling in zijn activiteiten.

Verdieping Bij verdieping haalt de ondernemer zijn voordeel in het laatste segment van de keten: de afzet. Hij verdient per eenheid product meer door producten en diensten te leveren waar de maatschappij om vraagt en deze slim in de markt te zetten, bijvoorbeeld door zijn producten als streekproducten te verkopen of direct op zijn bedrijf te verkopen, zoals de tuinder die inzet op 'de smaak van vroeger'.

Pionieren

Meer informatie: Jorieke Potters, **t** 0320-291216, **e** jorieke.potters@wur.nl, Jan Buurma, **t** 070-3358303, **e** jan.buurma@wur.nl

Beweegredenen voor pioniers om te vernieuwen

Een kans zien en die grijpen. Niet iedere ondernemer doet dat. Toch is dat een beweegreden waarom de ene ondernemer iets vernieuwends oppakt en de ander niet. Zo zijn er meer beweegredenen die bepalen of en hoe innovaties ontstaan. Die beweegredenen zijn in meer of mindere mate te stimuleren.



Albert Heijn wil biologische pompoenen verkopen maar de meeste telers zien dit niet zitten. Op één pompoenteler na. Die ziet een kans. Hij weet dat hij het niet alleen kan, dus organiseert hij het zo dat het wel lukt.

‘Kansen zien’ is een belangrijke beweegreden voor verandering. Zo bestaat er een heel rijtje aan mogelijke beweegredenen om te veranderen die kunnen voortkomen uit de ondernemer persoonlijk of uit zijn omgeving (zie kader beweegredenen). Wat speelt daarbij mee, waarom zet de pionier uiteindelijk zijn stap? Antwoord op dit soort vragen zijn een input voor hoe andere ondernemers gestimuleerd kunnen worden om ook de stap naar vernieuwing te zetten.

>> Doel op lange termijn

De beweegreden om te innoveren zijn allereerst terug te voeren op wat de ondernemer met zijn innovatie voor ogen heeft op lange termijn, ofwel wat zijn doel ermee is. Dit doel heeft te maken met hoe de ondernemer in het leven staat en wat hij heeft meegemaakt. Hij registreert wat er in zijn omgeving gebeurt en leert van zijn eigen ervaringen. Uiteraard filtert hij de informatie die hij opneemt en gaat hij aan de slag

met datgene wat hij belangrijk vindt en waar hij wat mee kan.

Zo kan een wens ontstaan om te veranderen. Neem de ondernemer die eerst jaren als medewerker bij het sorteer-pakstation van een supermarktketen werkt. Hij ziet dat er veel geld in de handelsketen wordt verdiend en dat er heel weinig terecht komt bij de primaire sector. Dat moet anders kunnen, denkt hij. Hij begint een eigen bedrijf en zorgt voor een één-op-één-relatie met de consument.

Innovatie heeft ook te maken met het toekomstbeeld van de ondernemer. Grofweg zijn er twee stromingen te onderscheiden waar ondernemers zich in herkennen: regionale belevingslandbouw, waarbij de ondernemer de overtuiging heeft dat de markt maakbaar is, en groot-schalige productielandbouw, waarbij de ondernemer de overtuiging heeft dat hij de markt niet kan beïnvloeden. Zijn overtuiging beïnvloedt vooral de streefrichting van de innovatie.

>> Kans of noodzaak

De beweegredenen om te veranderen hebben naast het doel ook te maken met een directe aanleiding: een kans of een noodzaak. Deze directe aanleiding beïnvloedt het tijdstip waarop de ondernemer de

Leren innoveren

Innovatieve oplossingen bedenken voor complexe problemen is te leren. Dat is het uitgangspunt van de module ‘Leren innoveren’ die Onno van Eijk van Wageningen UR heeft gegeven op de Christelijke Agrarische Hogeschool in Dronten en bij Van Hall Larenstein.

Kern van de aanpak is dat de studenten op een nieuwe manier problemen leren oplossen. De studenten werkten met praktijkvoorbeelden. Zo moesten ze voor een melkveebedrijf aan het Tjeukemeer ideeën genereren voor extra inkomsten. Van Eijk bracht ze drie stappen bij, te beginnen met het goed formuleren van de diepere wens van het bedrijf. De volgende stap is dat ze, zonder zelfcensuur, alle mogelijke oplossingen roepen. Liever tweehonderd, dan vijftig. Pas daarna mogen de studenten kijken welke oplossingen geschikt zijn, of er combinaties mogelijk zijn en of er iets degelijks van te maken is. ‘Met een nieuw instrument leren ze een nieuwe vaardigheid aan. En als ze dit al tijdens hun opleiding leren, zijn ze later ook in staat innovatieve oplossingen te bedenken’, is Van Eijks overtuiging.

Van Eijk heeft ervaren dat een groot deel van de studenten met deze manier van werken buiten hun bestaande denkkaders komen, wat ook de opzet van de module is. Voorwaarde is wel dat ook de docenten de nieuwe methode zien zitten, ermee hebben leren werken en inzien dat het nieuwe inzichten oplevert.

Pionieren

innovatie in gang zet en ook de specifieke invulling. Zo kan zich een kans voordoen, zoals in het eerder genoemde voorbeeld van Albert Heijn die pompoenen in de winkel wil. Er kan ook een noodzaak zijn om te veranderen. Zoals wetgeving die verandert, een bestemmingsplan dat wijzigt of de inkomsten die te laag worden. Of neem de ondernemer die kort achter elkaar zijn afnemers failliet zag gaan en zich genoodzaakt voelde om zelf de afzet ter hand te nemen.

>> Beweegredenen beïnvloeden

De overheid en intermediars zijn geïnteresseerd in de vraag hoe je ondernemers kunt bewegen richting een meer duurzame bedrijfsvoering. Hoe zijn beweegredenen om te vernieuwen te beïnvloeden en hoe kun je ondernemers ertoe aanzetten om vanuit beweegredenen tot een succesvolle actie te komen?

De wens tot vernieuwing in de richting van duurzaamheid is lastig te sturen. Wensen behoren immers tot de kernwaarden van elk individueel persoon en zijn een optelsom van zijn ervaringen en inzichten. De overheid en intermediairs kunnen in ieder geval de wensen die bij onder-

nemers leven benutten door hen ruimte en ondersteuning te bieden. Dat betekent dat zij de rol van de ondernemers erkennen bij innovatieprocessen en hen uitdagen nieuwe wegen te ontwikkelen naar meer duurzaamheid. Daarnaast zijn opleiding, stages, reizen en werkervaring belangrijk. Hier leren de toekomstige ondernemers wat de maatschappij waardevol acht en hier leren ze hun eigen wensen te onderzoeken, visie en doelen op te stellen en daarbij strategieën te ontwikkelen.

>> Ervaringen opdoen

Voor het zien en het grijpen van kansen hebben ondernemers een hoog omgevingsbewustzijn nodig. Belangrijk hiervoor is om het opdoen van ervaringen te stimuleren, bijvoorbeeld door een stage in het buitenland. Als mensen veel ervaringen hebben, leren ze verschillen zien en zien ze de kansen. Juist in het grijpen van kansen zijn de pioniers inspirerend. Daarom is het goed veelbelovende initiatieven onder de aandacht te brengen van ondernemers, maar ook om koplopers bij elkaar te brengen.

Beweegredenen voor verandering

Innovatie komt tot stand op basis van beweegredenen: motieven en aanleidingen om het anders te doen. Innovatieve ondernemers motiveren hun beslissing om tot verandering over te gaan vanuit drie typen beweegredenen:

Wens: De ondernemer wil het anders doen. Een wens komt voort uit een (al dan niet expliciet) ideaalbeeld van het leven, het bedrijf, de positie van het bedrijf en/of de samenleving. Innovatieve ondernemers hebben vaak een sterk ontwikkeld ideaalbeeld en veel lef, creativiteit en doorzettingsvermogen om deze idealen te realiseren.

Kans: de ondernemer kan het anders doen. Een kans komt voort uit competenties van de ondernemer, de mogelijkheden van het bedrijf en de omgeving en/of veranderingen in de markt en de omgeving. Een ondernemer benut een kans pas als hij zich ervan bewust is. Innovatieve ondernemers onderscheiden zich van collega's door een scherper oog voor kansen en een groot vermogen deze te benutten. Al is geluk ook een factor in het benutten van kansen.

Noodzaak: de ondernemer moet het anders gaan doen. Een noodzaak tot verandering kan voortkomen uit veranderingen in de persoonlijke of bedrijfssituatie of de omgeving of doordat de ondernemer met zijn persoonlijke of bedrijfsontwikkelingen aan loopt tegen de grenzen van wat fysiek, sociaal of wettelijk mogelijk is. Innovatieve ondernemers hebben een grote capaciteit om de noodzaak tot verandering tijdig in te zien en om deze aan te grijpen om nieuwe wegen in te slaan.

Pionieren is te leren

Een pionier bezit specifieke competenties die een volger niet of minder bezit. Verzamelen van informatie bijvoorbeeld. Maar ook het vertalen van deze informatie naar het eigen bedrijf, zijn eigenschappen die een pionier in grote mate bezit. Ook niet-pioniers kunnen dit soort competenties aanleren.

Waar halen pioniers hun informatie vandaan en hoe leren ze hiervan? Als je daar achter komt, kun je anderen mogelijk beter stimuleren. Wie iets nieuws wil gaan doen of een knelpunt op wil lossen, doorloopt bewust of onbewust een proces van informatie verzamelen tot het ten uitvoer brengen van de beste oplossingen. Deze stappen zijn weer te geven als een schakelschema, die is ontwikkeld door Jan Buurma (zie kader p.17). Pioniers blijken dit schakelschema zeer snel en soepel te doorlopen. Zo zijn er nog meer opvallende kenmerken van pioniers die aanknopingspunten bieden om de innovatiekracht en het innovatieklimaat te verbeteren.

>> Pioniers doorlopen hele schema

Het schakelschema laat zien wat de belangrijkste verschillen zijn tussen pioniers en volgers. Pioniers zien meer dingen om zich heen gebeuren en kunnen sneller omschakelen naar iets nieuws dan andere ondernemers. Het begint er al mee dat een pionier het hele schema doorloopt, soms zelfs meerdere malen. Volgers doen dat slechts gedeeltelijk. Daarbij volgt een pionier altijd een, twee of nog meer strategische

sporen en zoekt bij de keuze structurele oplossingen. Pappen en nathouden komt niet in zijn jargon voor. Hij kan zo snel schakelen, omdat hij tijdig de juiste mensen weet te vinden en inschakelt. Hij is in staat in te schatten wanneer hij het zelf kan en wanneer hij iemand anders nodig heeft. Zo zegt een van de ondernemers uit het onderzoek: 'Als ik alleen naar het gemeentehuis ga, krijg ik geheid ruzie. Neem ik een communicatie-adviseur mee, dan luisteren ze.'

Opvallend is dat een defensieve houding bij pioniers ontbreekt. In plaats van te schreeuwen dat een bepaalde maatregel absoluut verkeerd uitpakt, of dat de overheid de landbouw kapot wil maken, proberen ze creatief en vasthoudend oplossingen te bedenken voor hun specifieke probleem. Dat later blijkt dat meerdere mensen dit probleem bezighoudt, is voor hen minder interessant.

Vooraf de stappen van het verzamelen van informatie tot en met het vertalen van de visie naar concrete activiteiten verlopen soepel. Een pionier heeft er aardigheid in om bijvoorbeeld opiniebladen te lezen, heeft belangstelling voor de buitenwereld en weet dat te vertalen naar zijn eigen bedrijf.



Pionieren

>> Van het voetbalveld

Voor elk schakelpunt benut de pionier weer andere bronnen. Voor het vergaren van informatie schakelt hij 'informatieverschaffers' in, zoals handelaars en afnemers maar ook zijn eigen ervaring. Voor de vertaling naar de consequenties voor zijn eigen bedrijf maakt de pionier gebruik van 'interpretatiemakers'. Dit kan zijn eigen inzicht zijn, maar ook wat hij oppikt bij het voetbalveld, van buitenlandse voorbeelden of uit de ondernemerskamer. Om de consequenties naar de strategische visie te vertalen gaat de pionier te rade bij 'creativiteitsbevorderaars'. Met partners, vennoten, netwerkbegeleiders kan hij sparren over zijn ideeën. Maar ook andere branches, een cursus creativiteit of een bezoek aan het buitenland bevorderen de creativiteit van de pionier. Vertalen van de visie naar concrete activiteiten doet de pionier na overleg met experts, zoals procesbegeleiders of juristen of via de vakwereld, zoals de vakpers, oude tuinders of een demobedrijf.

>> Buitenwereld nodig

Uitvoering geven aan de gevonden oplossingen is de lastigste stap. Niet omdat de pionier dat niet kan, maar omdat hij hier de buitenwereld echt bij nodig heeft. Juist doordat de pionier zijn tijd ver vooruit is en hij onverwachte of rare plannen heeft, ontstaat er tegenstand: een gemeente ziet de plannen niet zitten, er zijn concurrerende belangen of bureaucratie vertraagt het geheel. Dan is het de kunst om de partijen, afnemers of het personeel mee te krijgen in de plannen. Vaak zijn pioniers solisten. Ze doen veel abstract denkwerk en zijn wat minder concreet. Dat werkt tegen hen. Al zijn er ook pioniers die juist heel goed zijn in het bij elkaar brengen van mensen en die daar juist hun innovaties uit halen. Een goed voorbeeld is een chrysantenteler die diverse partijen bij elkaar bracht om gezamenlijk een vernieuwende oplossing te vinden voor structurele problemen in de sector met oplopende kostprijs. Bij deze laatste stap hebben de pioniers steun van

'uitvoerders en ondersteuners'. Dat zijn uiteenlopende mensen en instanties als communicatie-adviseurs, onderzoekers, subsidiefondsen, de eigen vriendenkring of de provincie.

>> Aanleren van competenties

De ondernemer die het schakelschema goed en vlot doorloopt, bezit een aantal specifieke competenties. Hij is bijvoorbeeld creatief, kan strategisch denken, bezit doorzettingsvermogen, kan informatie verzamelen en analyseren, kan samenwerken in netwerken en communiceert professioneel. De vraag is of een toekomstig ondernemer, maar ook een bestaand ondernemer, deze competenties aan kan leren en of anderen dit aanleren kunnen stimuleren. Thomas Lans en Jos Verstegen, die beide werkzaam zijn bij Wageningen UR en zich bezighouden met onderzoek naar competenties, geloven van wel.

>> Tachtig procent te ontwikkelen

Competenties die dicht bij iemands persoonlijkheid liggen – denk bijvoorbeeld aan creativiteit – zijn voor iemand die ze niet heeft, lastiger te ontwikkelen dan competenties die verder van iemands persoonlijkheid af liggen. Persoonlijkheid veranderen is immers moeilijk. Sommigen zullen er dan ook meer moeite voor moeten doen om ondernemer te worden dan anderen en zullen dat mogelijk nooit voor honderd procent worden. Maar iedereen kan toch wel tachtig procent van de benodigde competenties voor een goede ondernemer aanleren, is de stelling van Lans en Verstegen. Daarbij maken beide onderzoekers onderscheid tussen startende ondernemers en bestaande ondernemers. Om te stimuleren dat iemand een onderneming begint zijn waarschijnlijk andere stimulansen nodig dan om bestaande ondernemers te stimuleren meer ondernemend te worden.

Bij starters gaat het erom al op school een ondernemingsklimaat te creëren. Dat gebeurt steeds meer, merkt Verstegen. Leerlingen moe-



ten dan een eigen mini-onderneming draaien, waar zelfs inschrijving bij de Kamer van Koophandel bij hoort. Daarnaast lijkt met de introductie van competentiegericht onderwijs meer ruimte te komen voor initiatieven gericht op ondernemerschap.

>> Leren kansen zien

Bestaande ondernemers zullen vooral moeten leren kansen te zien en die te realiseren. Daarbij is het handig, geven Lans en Verstegen aan, als ondernemers een instrument hebben waarmee ze zichzelf met anderen kunnen vergelijken op ondernemerschap. De overheid kan de ontwikkeling en het gebruik hiervan stimuleren. De ervaring leert dat door de 'drukke van alledag' de slag naar daadwerkelijk innovatief handelen niet altijd gemaakt wordt. Verder is het goed als de overheid netwerkvorming stimuleert door bijvoorbeeld regioclusters te bevorderen

waarin particulieren, onderzoeksinstituten, adviesinstellingen en andere instanties samen gaan werken aan innovatief ondernemerschap. In het beleid bevorderen doelvoorschriften het ondernemerschap, middelvoorschriften niet. Ook is het goed bij financieel-economische regelingen en bij stimuleringsgelden voorwaarden te stellen aan het ondernemerschap. Een andere manier om ondernemerschap te bevorderen is via voorbeeldwerking. Een pionier die in de schijnwerpers staat, kan een belangrijke inspiratiebron zijn voor aspirant- en collega-ondernemers.

Boeren en tuinders die aanvankelijk niet bereid lijken te veranderen, doen dat wellicht wel na een bedrijfsanalyse. En boeren die echt niet willen? Die moet je laten, zeggen Lans en Verstegen in koor. 'Je wiltenslotte niet alleen maar pioniers in de landbouw.'

Schakelschema voor innovatief ondernemerschap



Pionieren



LNV als sparringpartner bij innovatieve projecten

Koppel de medewerkers van LNV aan een innovatief project in de regio en laat hen optreden als sparringpartner en klankbord. Nu is het nog een project, maar als dit een standaardwerkwijze wordt van LNV zullen medewerkers als zij nieuw beleid maken, meer ruimte laten voor innovatieve ondernemers, is de overtuiging van Sjef van der Lubbe, werkzaam bij de directie regionale zaken.



Initiatieven in de regio ondersteunen is niet nieuw, benadrukt Sjef van der Lubbe. Nieuw is wel dat dit in 'Innovatieve projecten' van de Directie Regionale Zaken (DRZ) systematisch gebeurt en dat vooraf criteria zijn opgesteld waaraan een project moet voldoen, wil het geadopteerd worden door LNV. Nieuw is ook dat de adoptanten, zoals projectleider Van der Lubbe de beleidsmedewerkers noemt die aan een project zijn gekoppeld, regelmatig bijeen komen om van en met elkaar te leren hoe ze de ondersteuning van de initiatieven kunnen verbeteren. Het project loopt nu anderhalf jaar.

> Wat wil je bereiken met het project Innovatieve projecten?

'Transitie in de landbouw kun je nu eenmaal niet van bovenaf opleggen, je kunt hoogstens de initiatieven die ontstaan en die scoren op de drie p's, ondersteunen. Met dit project willen we die initiatieven verder helpen, zodat je daarmee ook de landbouw duurzamer maakt. Juist die voorlopers zijn een voorbeeld voor anderen. Daarnaast willen we duidelijk krijgen wat de rol van de begeleider is, dus leren hoe je de omslag naar een duurzame landbouw het beste kunt faciliteren.'

> Hoe krijg je dat leren van de adoptant voor elkaar?

'We komen vijf dagen per jaar bij elkaar en wisselen ervaringen uit en geven elkaar advies. Ik moet zeggen, ik ben verrast door de kennis en creativiteit die ze met elkaar hebben. Er komen allerlei tips naar boven, bijvoorbeeld dat het kan helpen de minister uit te nodigen. Wij als regionale medewerkers bereiden zijn komst voor, samen met de betrokken medewerkers van LNV in Den Haag, en dan geef je veel praktische informatie over het project. Zo kan de minister wat zeggen over het onderwerp en komt het op de agenda in Den Haag. En dat is belangrijk. Uiteindelijk gaat het erom dat je collega-beleidsmedewerkers zover weet te krijgen, dat ze mee gaan denken over oplossingen.'

> Waarom is het belangrijk dat beleidsmedewerkers dat met elkaar doen?

'Tot nu toe moest iedereen alles zelf ontdekken. Door te horen hoe anderen het doen, door een aanpak te bespreken en te analyseren, maak je expliciet wat iemand onbewust doet en daar kunnen anderen weer van leren. Het kost een aantal dagen per jaar, maar daardoor kun je wel veel efficiënter zo'n project ondersteunen. En als je zo'n traject eenmaal hebt doorlopen, ga je anders met beleid om. Zul je ruimte overlaten en niet meer alles dichttimmeren. Daar ben ik van overtuigd. Een hoger doel is uiteindelijk een verandering in mentaliteit en attitude. Dat bereik je pas echt als medewerkers zelf zo'n traject doorlopen.'

> Zijn de projecten ook echt geholpen met jullie adoptie?

'Veel van de belemmeringen waren op te lossen door met collega-medewerkers in Den Haag of bij Vrom te praten. Zo is het bij enkele projecten van belang dat de ondernemers extra dierrechten krijgen om voldoende (financieel) draagvlak te creëren voor uitvoering van deze projecten. De minister is akkoord gegaan met een gezamenlijk voorstel van een aantal directies voor een gegarandeerde deelname aan de kaderregeling 'Uitbreiding buiten rechten'. Maar de successen van de meeste projecten zijn niet zo spectaculair. We hebben namelijk projecten gekozen die niet zo gevoelig lagen. Dat hebben we gedaan omdat we ervaring wilden opdoen met het verwachtingmanagement: hoe voorkom je dat je te hoge verwachtingen wekt bij de ondernemers: dat wij de problemen wel even oplossen.'

> En? Hebben jullie inderdaad last gehad van te hoge verwachtingen bij de ondernemers?

'Nee, als je het maar goed aanpakt van het begin af aan. We hebben geleerd dat je moet beginnen met goed doorpraten wat de echte hulpvraag is van de initiatiefnemer. Ook moet je heel duidelijk afspreken wat de initiatief-

nemer doet en wat LNV. Bovendien moet je je bewust zijn dat je de afspraken regelmatig tegen het licht moet houden.'

> Krijgt dit project nog een vervolg?

'Als het aan mij ligt wel. Ik denk aan een verdieping door projecten te ondersteunen waar we echt de confrontatie aan moeten gaan in Den Haag maar ook met gemeenten en provincies, waarbij het niet meer lukt om op de werkvloer met collega-medewerkers de problemen op te lossen. Bijvoorbeeld als wetgeving tegenwerkt.'

> Heeft LNV nog een rol als de ondersteuning van een project is afgelopen?

'Nee. Als een project succesvol is, vindt het zelf zijn weg wel en zullen anderen het voorbeeld volgen.'

> Is je werk klaar als de projecten succesvol zijn?

'Mijn droom is dat deze werkwijze een reguliere werkwijze wordt binnen LNV, andere departementen en andere overheden. Er is nu commitment binnen verschillende geledingen; van directies tot ambtelijke en politieke top. Nu is het zoeken naar een manier om deze werkwijze echt overal ingevoerd te krijgen. We hebben voor de vakantie twee presentaties gegeven bij de DRZ in oost en west en ik ben verrast door het enthousiasme. Kennelijk vinden ze dat deze werkwijze je op een nuttige manier in contact brengt met de praktijk en invulling geeft aan het adagium 'faciliterende overheid'. We willen die presentaties ook bij de andere directies geven en in Den Haag, en wellicht ook bij het Innovatienetwerk Groen en Ruimte en bij Transforum.'

'Task force moet ervoor zorgen niet to

Waardewerken is het eerste en dus langstlopende innovatienetwerk van de Systeeminnovatieprogramma's. Wat deze groep van achttien voorlopers in verbrede landbouw in twee jaar heeft bereikt, hoe ze verder willen en hoe ze aankijken tegen de nieuwe Task force multifunctionele landbouw, vertellen Piet van IJendoorn, Tineke van den Berg en Johan Martens in een rondetafelgesprek.

Zet deze drie pioniers bij elkaar en probeer dan maar het gesprek in goede banen te houden. Hun focus is zozeer gericht op nieuwe acties of initiatieven om de verbrede landbouw te versterken en te professionaliseren, dat een reflectie op Waardewerken maar kort kan boeien. Ze kijken niet veel achterom, ze willen vooruit. Niet voor niets zijn ze voorloper! Het ene initiatief loopt maar

nauwelijks of ze zijn alweer met iets nieuws bezig. Ook tijdens het gesprek. Telkens borrelen ideeën op, die ze gelijk willen bespreken. 'Zolang ik het gevoel heb dat de dagen te kort zijn, is het goed', verwoordt Piet van IJendoorn hun tomeloze energie. Wat hen drijft is een grote waardering voor en het tot waarde brengen van de verbrede landbouw, waarmee zijzelf en andere boeren (een deel

van) hun inkomen kunnen verdienen en waarvan de maatschappij kan profiteren. Waardewerken is in die ambitie een mooi instrument.

>> Pioniers gebruiken voor beleid

'Net als alle andere waardewerkers ben ik al jaren pionier. Door het innovatienetwerk sta ik hier niet meer alleen in', geeft Tineke van den



Piet van IJendoorn heeft in Almere een biologisch melkvee- en akkerbouwbedrijf met natuurbeheer, jeugdzorg voor kinderen, een biologische stoeterij en een bakkerij, die het graan van het bedrijf verwerkt. De Zonnehoeve omvat 50 hectare grond en heeft veel natuurgrond in beheer.



Tineke van den Berg runt met haar man Tom Saat de Stadsboerderij Almere, een biologisch gemengd bedrijf. Gemeente Almere levert de akkergronden en zij beheren de groene ruimte, waar stedelingen in contact komen met gewassen en koeien. Op hun erf kunnen bezoekers in de stal kijken, een praatje maken of vlees kopen. Er zijn lessen voor schoolklassen, excursies en andere publieksactiviteiten.



Johan Martens en zijn vrouw **Gerrie Martens** hebben een streekboerderij in Biezenmortel, de Hemelrijksche Hoeve, met ouderenzorg, natuurbeheer en biologische landbouw. In de dagopvang krijgen ouderen een dagbesteding maar ze kunnen ook meewerken op de boerderij. Met natuurbeheer wil Martens aansluiten op het aangrenzende Nationale Park.

pdown te worden'

Berg haar motivatie voor deelname aan het netwerk aan. 'Maar het belangrijkste is dat beleidsmakers ons via het netwerk weten te vinden en ons pionierschap gebruiken voor de beleidsvorming. Wat dat betreft is er gelukkig al veel veranderd. Tien jaar geleden vochten we vaak tegen de bierkaai. Nu is er meer aandacht voor ons. Ik merk bijvoorbeeld dat ik makkelijker het gemeentehuis van Almere kan binnenstappen. En door Waardewerken hebben we nu ook onderzoekers tot onze beschikking. Wij voeden hen met vragen; zij zijn onze schakel naar Den Haag.' Van IJzendoorn vult aan: 'Het gaat erom onze missie daar duidelijk te maken. We willen laten zien dat dingen in de landbouw anders kunnen en hopen daarvoor steun te krijgen.'

>> Landbouw is de basis

Om te laten zien wat er anders kan, heeft de groep een visie en een doorbraakagenda voor de verbrede landbouw opgesteld en acht projecten geformuleerd. Enkele projecten zijn inmiddels in uitvoering, waaronder 'Waarde van zorglandbouw' en 'Stadslandbouwsgids', een project in samenwerking met het systeem-innovatieproject 'De smaak van morgen'. Centraal in hun visie, hun doorbraakagenda en de projecten staat dat het landbouwbedrijf de basis is en blijft voor verbrede activiteiten. In eerste instantie moeten agrariërs hun inkomen kunnen verdienen met duurzame voedselproductie voor de maatschappij. De verbrede activiteiten vullen de bedrijfsvoering en het inkomen aan.

De waardewerkeren waren verrast hoe snel en eenduidig ze op deze gezamenlijke visie

uitkwamen. Iedereen voelt zich erbij thuis. Johan Martens: 'Door onze gezamenlijke visie en missie en de drive van de groep heb ik alle reistijd en files er ruimschoots voor over. Je krijgt er een hoop energie voor terug. Belangrijk, want in de eigen regio ben je toch een voorloper die zich met verbreding bezighoudt, en vind je weinig aansluiting. Waardewerken helpt je vooruit met waar je tegenaan loopt. Je ontdekt door elkaar dat er ook andere oplossingen zijn.' Waardewerken was bij aanvang in november 2004 nog iets heel nieuws. Van den Berg: 'Vanaf het begin was het een zoektocht om het innovatienetwerk inhoudt en sturing te geven. En dat is het nog steeds. Dat vind ik juist een pré. Deze open manier van werken en samenwerken spreekt me heel erg aan.' IJzendoorn: 'Het resulteerde in een groep met een stevige eenheid. Voor de thema's boerderijverkoop, zorg, stadslandbouw en dergelijke sturen we op wat reëel haalbaar is. Samen zien we mogelijkheden voor ontwikkelingen en proberen deze in gang zetten.'

>> Stropdassen

Is dit ook niet wat de Task force multifunctionele landbouw i.o., waartoe Waardewerken minister Veerman wellicht geïnspireerd heeft en waarin nu meer dan twintig partijen vertegenwoordigd zijn, gaat doen? Van den Berg: 'Ja, maar dan denk ik ook gelijk aan stropdassen, niet aan mensen die het moeten doen. Toch is een Task force nodig. Het is momenteel de beste politieke manier om een impuls te geven aan de

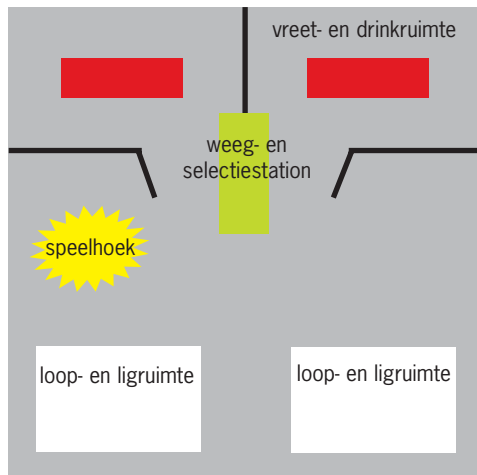
verbrede landbouw. Maar zorg er dan wel voor dat het niet topdown wordt.' Martens: 'Er zitten nu geen echte voorlopers in de Task force. Wel early adopters, belangenbehartigers en vertegenwoordigers van agrarisch ondernemers.'

Van IJzendoorn: 'Ik ben bij enkele vooroverleggen geweest voor de Task force en zie een paar valkuilen. In de Task force komt ook het politieke spel om de hoek kijken, vooral als er geld te verdelen valt voor de projecten. Dan gaat het erom wie het handigst is in dat spel.' Zij zijn dat niet, vinden ze zelf. 'We verpieteren in zo'n omgeving.' Het is de reden dat zij niet persoonlijk als voorloper in de Task force deelnemen. Toch is Waardewerken wel vertegenwoordigd. 'Onderzoeker Gerard Migchels zal onze boodschap met verve moeten overbrengen.' En dan bedenken de drie manieren om hun vertegenwoordiger te voeden en om een statement bij de start van de Task force te maken.

'Een Task force is zeker belangrijk, maar niet het enige', relateert Martens. Ook met Waardewerken is veel te bereiken. Maar er valt nog heel wat te doen. Van IJzendoorn: 'Het kost best tijd. Het zijn immers ontwikkelingen waaraan je werkt.'

Zij drieën gaan de komende tijd zeker met Waardewerken door. De club gaat zelfs uitbreiden en daarvoor benaderen ze andere verbreders.

innovatie kort



Stal voor grote varkensgroepen

Economisch beter én beter voor het welzijn van de vleesvarkens. Dat is de opzet van een nieuw stalconcept voor 250 tot 500 vleesvarkens in één groep, dat het netwerk vleesvarkens heeft uitgewerkt. Het is de bedoeling dat de eerste nieuwbouw in 2007 of 2008 start.

Voor toestemming voor de bouw zijn de varkenshouders in overleg met het ministerie van LNV, omdat de welzijnswetgeving niet past bij huisvesting in dergelijke grote groepen. De wetgeving schrijft voor dat 40 procent van het vloeroppervlak dicht is. De varkenshouders willen niet gebonden zijn aan deze verplichting. Bij zulke grote groepen verwachten ze dat de varkens minder vaste plekken hebben om te liggen en te mesten. Bij een dichte vloer wordt het dan een smeerbeel. Het welzijn van de dieren is dan meer gediend van aparte ruimtes. Daar hebben de initiatiefnemers rekening mee gehouden bij het nieuwe stalconcept. Zo is gedacht aan een speelruimte waar de dieren ook lichaamsverzorging krijgen. Daarnaast zijn er aparte lig- en vreetruimtes. Een handige vinding is dat de varkens eerst door een weegruimte moeten voor ze kunnen eten, waarna de zwaardere varkens een andere kant op geleid worden dan de lichtere. Ze krijgen dan verschillend voer. Hebben de varkens het juiste aflevergewicht bereikt, dan kunnen ze

niet meer terug naar de ligruimte. Zo kan de varkenshouder op een uniformere maat aan de slachterij leveren. Omdat de slachtrijpe dieren al geselecteerd zijn, gaat het afleveren van de dieren veel sneller.

Info: Anita Hoofs, ASG

e Anita.hoofs@wur.nl

Prestaties biologische landbouw

Hoe goed is de biologische landbouw nu eigenlijk? Onafhankelijke onderzoekers zijn bezig die vraag te beantwoorden op basis van bestaande kennis.

Er is binnen de biologische sector grote behoefte aan argumenten die laten zien dat biologische productie goed en verantwoord is. Daarbij is het van belang dat de kennis die zo op een rij wordt gezet uit onverdachte hoek komt, dus van onafhankelijke kennisinstellingen. Komt de informatie van Biologica dan zien derden dat als gekleurde informatie. Daarom zijn onderzoekers nu aan het werk op verschillende deelterreinen. Een deelproject zoekt uit wat de milieuprestaties van de biologische landbouw zijn. Dit zal eind 2006 gereed zijn. Ook wordt gewerkt aan de prestaties op het gebied van dierenwelzijn en diergezondheid. Dit zal begin 2007 af zijn. De voordelen van biologische landbouw op de biodiversiteit zijn al op een rij gezet. Het laatste project zal gaan over energie, klimaat, broei-



kasgassen en waterberging. Uiteindelijk is het ook de bedoeling dat de kennis regelmatig aangevuld wordt met de nieuwste resultaten uit onderzoek, zodat altijd een up to date overzicht ontstaat. Zo'n overzicht laat tegelijkertijd zien waar nog hiaten in kennis zitten.



Semi-gesloten kas veelbelovend

De eerste resultaten van de semi-gesloten kas (Aircokas) bij biologisch glastuinder Ruud van Schie zijn veelbelovend. Uit de praktijkproef blijkt dat de kas zorgt voor bijna een halvering van de CO₂-emissie en een forse verlaging van het energieverbruik. Dit draagt bij aan de gewenste verdere verduurzaming van de biologische kasteelt. Ook haalt de teler met veel minder energie beduidend hogere opbrengsten, tot 10 procent meer dan in de gewone kas. Op hele hete dagen valt prima te telen, zelfs zonder mechanische koeling.

Het uitgangspunt van de kas is een systeem van vernevelaars die op basis van de huidmondjesopening aangestuurd worden. Het systeem wordt aangevuld met luchtbehandelingskasten boven het gewas die zowel kunnen koelen als verwarmen. Dit alles maakt de luchtvochtigheid, temperatuur en CO₂-niveau constanter en hoger dan bij een gewone kas.

Info: Peter van Weel, PPO

e peter.vanweel@wur.nl

innovatie kort

Rijpadensysteem krijgt navolging

Alleen op vaste paden rijden, het rijpadensysteem genoemd, is zo succesvol dat het teeltsysteem op diverse fronten navolging krijgt. Zo gaan in de Noordoostpolder drie biologische telers ermee aan de slag. En in het Lauwersmeergebied gaan telers het systeem toepassen in een nieuwe manier van naggenteelt.

Al jarenlang experimenteren de biologische akkerbouwers Korteweg, Van Beek en Schrauwen in Zevenbergen en Van Hootegem uit Kruiningen met het rijpadensysteem. Alle werkzaamheden behalve de oogst en het ploegen doen zij vanaf de vaste rijpaden. De opbrengsten zijn hoger dan bij een normale teelt doordat de grond tussen de paden los blijft.

Drie boeren uit de Noordoostpolder hebben kort geleden de stichting Bodembescherming Flevoland opgericht om samen ook het rijpadensysteem in te voeren. Zij hebben hun oude machines weggedaan en de benodigde nieuwe machines aangeschaft. Zij willen bovendien vanaf de rijpaden gaan oogsten, iets wat bij Korteweg en de anderen nog niet is gerealiseerd. Daarmee ontstaan dan werkelijk permanent onbereden teeltbedden. De Groninger telers willen ook de voordelen



Rijpadensysteem in kool

van een betere bodemstructuur, maar zien op tegen de forse investeringen in machines.

Daarom gaan zij experimenteren met de teelt van gewassen op getrokken ruggen. Net als bij de rijpadenteelt gaan zij in het seizoen niet over de grond in de rug rijden. Grote aanpassingen aan trekkers zijn hierbij niet nodig. Wel is een speciaal werktuig aangeschaft om de ruggen te trekken.

Info: Bert Vermeulen, PRI

e bert.vermeulen@wur.nl

Competenties voor innovatoren

In drie pilots wil Wageningen UR laten zien wat ze met het nog te starten project 'Ondernemen met toekomst' voor ogen heeft. Het gaat om het benoemen van de competenties die innovatieve ondernemers voor de toekomst nodig hebben. Maar ook over wat goede arrangementen en hulpmiddelen zijn om die competenties te verwerven of te verbeteren. En hoe ervoor gezorgd kan worden dat ondernemers die arrangementen en hulpmiddelen ook echt gaan gebruiken.

In de eerste pilot gaat Wageningen UR samen met Syntens een case in de glastuinbouw uitvoeren. De tweede pilot zoomt bij een bestaand veehouderijnetwerk in op de toekomstbeelden van de ondernemers en de competenties die ze nodig hebben om de toekomstbeelden te realiseren. De keten komt vooral in de derde pilot aan bod. Wageningen UR en Strategy Academie gaan vanuit toekomstbeelden van grote ketenpartijen concepten ontwikkelen voor ondernemerscompetenties.

Meer info: Arend Krikke, PPO

e arend.krikke@wur.nl

Veenvervangers zetten door

De meeste van de zestien bedrijven die aan het project met veenvervangers hebben meegedaan, gaan ermee door. Een opmerkelijke stap, want bij de meeste bedrijven nam de opbrengst iets af of was de opbrengst gelijk.



Ook voor de buitenlandse afzetmarkt, de belangrijkste motivatie voor deelname aan het project, zijn veenvervangers niet meer noodzakelijk. Het ziet er naar uit dat de voorgenoemen Zwitserse en Britse wetgeving om veen uit potgrond te weren niet doorgaat. Als veenvervanger kiezen de telers vooral kokosvezel. Onderzoeker Chris Blok: 'Het is de vraag of dit uiteindelijk zoveel milieuvriendelijker is dan veen vanwege de grote transportafstanden.' Het veenvervangerproject heeft inmiddels een vervolg gekregen in een project gefinancierd door LNV en enkele substraatbedrijven. Centraal staat hoe je grote hoeveelheden organische stof – bijvoorbeeld compost, digestaat (restant uit mestvergisters) of gras en riet – kunt opwaarderen tot goede veenvervangers. De producten hebben namelijk een voorbehandeling nodig, voordat ze met potgrond zijn te mengen en ook de samenstelling van de voedingsstoffen moet op potgrondmengsels worden toegesneden. Daarnaast zetten de telers met veenvervangers via het Productschap Tuinbouw een site op om met elkaar ervaringen uit te wisselen.

Info: Chris Blok, PPO, t 0174-636790

e chris.blok@wur.nl

Op zoek naar kostenreductie

Varkenshouders en adviseurs buigen zich in het netwerk 'Verbeteren rendement advieskosten varkenshouderij' gezamenlijk over de

innovatie kort

kosten die varkenshouders direct of indirect betalen aan advisering. Hun doel is het rendement van advieskosten te verhogen. Inzicht in de advieskosten is een belangrijke eerste stap op weg naar vermindering van de kosten. Een deel van de advieskosten betaalt de varkenshouder op uurbasis, bijvoorbeeld aan de accountant. Een ander deel is echter verrekend in het voer of de medicijnen. Het netwerk probeert alle kosten concreet te krijgen. Zij maken ook kosten als zij een verandering willen doorvoeren op hun bedrijf en vergunningen nodig hebben. Dit kost tijd en geld. Daarom is er al een overleg geweest met ambtenaren van gemeente en provincie over efficiënter werken. Ook is van belang hoe de varkenshouders en de adviseurs tegen advies aankijken. Wanneer is iets een goed advies en hoe is een advies te verbeteren? Onderzoekers begeleiden het netwerk en confronteren de deelnemers met hun verschillende visies. Het is de bedoeling uiteindelijk bruikbare informatie te krijgen voor de hele sector.

Info: Ron Bergevoet, LEI

e ron.bergevoet@wur.nl

Info: Jac Meijs, Biologica

e meijs@biologica.nl

Almere positief over stadslandbouw

De gemeente Almere is van plan het concept stadslandbouw mee te nemen in nieuwe studies voor de uitbreiding van de stad. Die verzekering gaf Adri Duivesteijn, wethouder ruimtelijke ordening, tijdens bij de aanbidding van de nieuwe brochure 'Stad en landbouw: een vruchtbare combinatie' op 9 oktober. Volgens Duivesteijn is groen nu eenmaal inherent aan een duurzame stedelijke ontwikkeling. Nieuwe vormen van landbouw kunnen deze functie gaan vervullen in de uitbreiding ten noorden van het huidige Almere. Met de toezegging van Duivesteijn is het



project Stadslandbouw, onderdeel is van het systeeminnovatieproject 'De smaak van morgen', weer een stap dichterbij realisatie gekomen.

Inmiddels wordt ook gewerkt aan een gids voor beleidsmakers en agrarisch ondernemers met handvatten hoe ze kunnen werken aan stadslandbouw. De gids, die samen met het innovatienetwerk Waardewerken voor multifunctionele ondernemers wordt gemaakt, verschijnt eind dit jaar.

Het project Stadslandbouw krijgt tevens spin-off in het onderzoek. In de case 'Agromere', waar de Plant Sciences Group van Wageningen UR aan bijdraagt, gaan onderzoekers dieper in op hoe je kunt omgaan met verschillende claims op dezelfde grond. Verder loopt met kennisbasis-gelden een onderzoek naar

een toekomstscenario voor stadslandbouw in Almere. Op basis van dit toekomstscenario-onderzoek zal een student een maquette gaan ontwerpen. Daarnaast bevragen studenten bewoners wat zij er financieel voor over hebben om nabij stadslandbouw te wonen.

Info: Jan Eelco Jansma, PPO

e janeelco.jansma@wur.nl

Biokennis naar praktijk

Het onderzoek voor de biologische landbouw levert een schat aan bruikbare kennis op voor de praktijk. Die kennis moet natuurlijk wel bij de biologische boer en tuinder en de overige ketenpartijen komen. Wageningen UR en het Louis Bolkinstituut zijn daarom gezamenlijk het project Biokennis begonnen om vooral nieuwe maar ook bestaande onderzoekskennis te verspreiden.

Dat gebeurt op alle mogelijke manieren: via de website www.biokennis.nl voor de meest nieuwe onderzoeksresultaten, e-nieuwsberichten, gedrukte folders met onderzoeksberichten en direct contact via bijeenkomsten van bedrijfsnetwerken en studielubs, open dagen en dergelijke. De keuze voor de communicatiemiddelen is gemaakt op basis van gesprekken met biologische boeren en tuinders in de verschillende sectoren.

Info: Herman van Keulen, CS

e h.vankeulen@wur.nl t 0317 478352

