

# syscope

- ▶ Duurzaam ondernemen
- ▶ Kloof veehouderij - maatschappij
- dichten
- ▶ (Be-)leefboerderij
- ▶ Effectief netwerken
- ▶ Stelling
- ▶ Dialoog met natuurorganisaties
- ▶ Omgevingsscenario's



WAGENINGENUR

*For quality of life*

# Colofon

**SYSCOPE** is een kwartaalblad van het cluster van plantaardige en dierlijke systeeminnovatieprogramma's, het programma ondernemerschap en het Kennisbasisthema 'Transitie' van Wageningen UR. Deze programma's worden gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit.

U kunt zich abonneren op dit gratis magazine door het sturen van een e-mail naar [h.vankeulen@wur.nl](mailto: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](mailto:h.vankeulen@wur.nl)

### REDACTIERAAD

Olaf Hietbrink, Ben Meijer, Krijn Poppe, Wouter Verkerke, Andries Visser, José Vogelezang, Maarten Vrolijk, Frank Wijnands

### TEKSTEN

Ria Dubbeldam (Grafisch Atelier Wageningen)  
Leonore Noorduyn (De Schrijfster)

### FOTOGRAFIE

Agriport A7, Marco van de Burg  
Hans Dijkstra en Wim van Hof (bvBeeld),  
Janssen & De Kievith, Persbureau Melissen,  
Elmer Spaargaren, Wageningen UR, WING

### HUISSTIJL WAGENINGEN UR

Vormgeversassociatie Hoog Keppel

### ONTWERP EN VORMGEVING

Jelle de Gruyter (Grafisch Atelier Wageningen)

### DRUK

Moderndruk b.v., Bennekom

# Dialogoog met de omgeving

De veranderingsopgave waar de agrarische sector voor staat is ingrijpend. Er zijn nieuwe verbindingen nodig met de markt, de omgeving en de maatschappij. Individuele bedrijven kiezen daarin een eigen ontwikkelingsperspectief, in de LNV-nota Kiezen voor Landbouw verwoordt als 'groter', 'beter' of 'anders'.

De verandering vergt in veel gevallen samenwerking met partners in ketens of gebieden. En vroeg of laat kan ook een dialoog nodig zijn met de maatschappij. Dit kunnen direct omwonenden zijn, maar een veel bredere betrokkenheid is nodig als bijvoorbeeld gesproken wordt over de toekomst van intensieve veehouderij. Voor de LNV-Systeeminnovatieprogramma's betekent dit dat het niet alleen gaat om het ontwikkelen van nieuwe kennis, maar vooral óók om het faciliteren van het ontstaan van nieuwe samenwerking vanuit een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor meer duurzame vormen van landbouw.

In dit themanummer laten we aan de hand van een aantal voorbeeldprojecten zien hoe deze dialoog met stakeholders vorm krijgt: via coalitievorming, door te zorgen voor inspirerende ontmoetingen of door gericht te werken aan netwerkcompetenties. Maar ook door landbouw dicht bij de burger te brengen via (be)leefboerderijen.

## In dit nummer

|                                                                                                                                                                                                                                         |           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| <b>Zelf verantwoordelijkheid nemen voor duurzaam produceren</b>                                                                                                                                                                         | <b>3</b>  |
| <i>In het praktijknetwerk Telen met toekomst ontwikkelen boeren, onderzoekers en adviseurs nieuwe kennis over duurzame teelt. Samen met stakeholders brengen ze deze kennis naar de brede praktijk.</i>                                 |           |
| <b>'Wij zijn allemaal die maatschappij, burger en consument'</b>                                                                                                                                                                        | <b>6</b>  |
| <i>Boeren, toeleveranciers, horeca, scholen, koks en kerken werken tijdens de BGood Ontmoetingsdag aan het dichten van de kloof tussen veehouderij en maatschappij.</i>                                                                 |           |
| <b>'(Be-)leefboerderij mag bij iedere gemeente bekend worden'</b>                                                                                                                                                                       | <b>8</b>  |
| <i>Landbouw tussen nieuwe woningen. Ina Eleveld. bedenker van het concept (be-)leef-landbouw, licht de stadsuitbreidingsplannen van Meppel toe.</i>                                                                                     |           |
| <b>Netwerken effectief leren gebruiken</b>                                                                                                                                                                                              | <b>10</b> |
| <i>Niet iedereen benut zijn netwerk optimaal om verder te komen met zijn onderneming. Effectief gebruik van alle contacten is echter aan te leren.</i>                                                                                  |           |
| <b>Met iedereen praten aan de keukentafel</b>                                                                                                                                                                                           | <b>12</b> |
| <i>Glastuinder Frank van Kleef in Agriport A7 betreft de omgeving bij zijn plannen. Niemand mag last van zijn plan hebben en het gebied moet er beter van worden.</i>                                                                   |           |
| <b>Stelling: Innovatie kan zonder dialoog met de samenleving</b>                                                                                                                                                                        | <b>14</b> |
| <i>Dialoog met de samenleving is nodig om innovatie tot ontwikkeling te laten komen, wordt vaak gezegd. Maar is dat wel zo?</i>                                                                                                         |           |
| <b>Onderzoekers en bedrijfsleven houden elkaar scherp</b>                                                                                                                                                                               | <b>16</b> |
| <i>Twee varkenshouders, twee vertegenwoordigers van de mengvoerindustrie en een aantal onderzoekers van het Bioconnect-projectteam "Voeding biologische varkens" komen met ideeën voor onderzoek, voeren het uit en sturen het bij.</i> |           |
| <b>Meer draagvlak voor beleid met werkmethode omgevingsscenario's</b>                                                                                                                                                                   | <b>18</b> |
| <i>Meer draagvlak voor beleid, een onderzoeksagenda die door de sector wordt gedragen of een strategie voor het bedrijf. Allemaal bereikbaar met omgevingsscenario's.</i>                                                               |           |
| <b>Dialoog met natuurorganisaties brengt nieuwe vormen natuurbeheer</b>                                                                                                                                                                 | <b>21</b> |
| <i>Vooroordelen wegwerken en samen een nieuwe vorm van natuurbeheer realiseren. Twee netwerken in de veehouderij zijn de dialoog aangegaan met natuurbeschermingsorganisaties.</i>                                                      |           |
| <b>Innovatienieuws</b>                                                                                                                                                                                                                  | <b>22</b> |



# 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

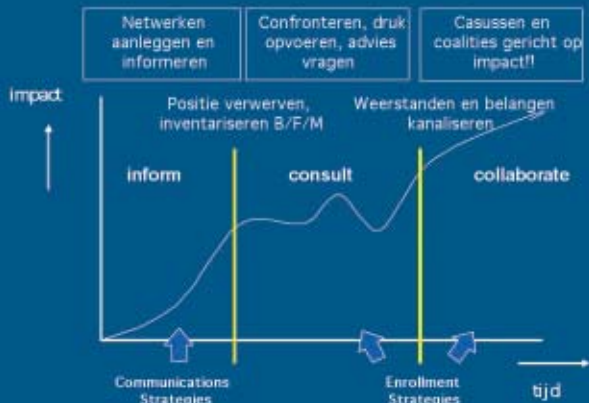
uiteindelijke impact, de veranderingen in de praktijk. Zo kun je van een stukje in een nieuwsbrief komen tot een gezamenlijke demo met een toeleverancier, waarbij strategieën worden vergeleken. Dat leidt dan weer tot betrokkenheid van de adviseurs van de toeleveranciers. De volgende stap is dan dat zij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

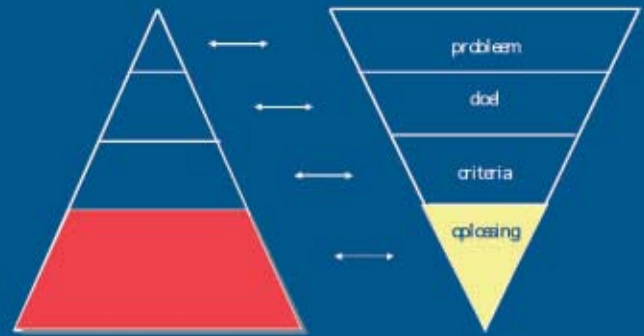


## Stakeholdermanagement

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.'

# ‘Wij zijn allemaal die maatschappij, burger en consument’

Boeren, toeleveranciers, horeca, scholen, koks en kerken ontmoeten elkaar een dag lang in een prikkelende omgeving. Het ambitieuze doel van deze BGood Ontmoetingsdag op 11 april in Hilversum is om de kloof tussen veehouderij en maatschappij dichten. Gewoon door met elkaar te praten en te doen. Resultaat: prille initiatieven, nieuwe netwerken en individuele contacten. Neem melkveehouder Henry Steverink. Hij gaat 's avonds gesterkt in zijn idee voor het bereiken van de consument naar huis en is een netwerkje rijker.

Ontmoeten, ontmoeten en nog eens ontmoeten. Om elkaar te inspireren, ideeën uit te wisselen en om met nieuwe partners om tafel te gaan. Mensen met heel verschillende achtergronden schuiven bij elkaar aan; mensen die elkaar normaal gesproken niet zouden treffen. Het gezelschap bestaat uit doeners, vrijwel geen bobo's en beleidsmensen. De enkele aanwezige LNV'ers, zegt Herman Snijders, LNV-beleidsmedewerker grondgebonden veehouderij, zijn hier om te leren hoe je de kloof tussen producent-consument kleiner kunt maken en hoe het ministerie daarmee het bedrijfsleven kan ondersteunen. 'We hebben intussen al wel geleerd dat we geen gezonde dieren meer kunnen ruimen.' Na enkele korte prikkelende inleidingen – 'we moeten ophouden met communiceren, maar mensen landbouw laten ervaren' en 'een verplichte boerderijschool voor kinderen uit groep 7' en een ontboezeming van Snijders dat 'het ministerie langzamerhand inziet wat voor gevoel technocratische oplossingen bij de mensen geeft' – mogen de ruim honderd deelnemers aan het werk.

## >> Inspiratie- en thematafels

De deelnemers lopen langs 22 opgestelde tafels waar je meer te weten kunt komen over opmerkelijke initiatieven van bijvoorbeeld twee mediators, de chemische industrie, iemand die de kloof politiek-burger dicht via 'de menselijke maat', smaaklessen en een NOVA-eindredacteur. Iedereen kiest drie inspiratietafels en gaat daar in gesprek. Het is de bedoeling dat die gesprekken bouwstenen (weetjes, gedachten, kreten) opleveren voor het programmaonderdeel erna, waar aan negen tafels aan de hand van een thema echt gewerkt gaat worden aan het verminderen van de kloof.

Bij thematafel "Boer zoekt consument" schuiven aan: My Eyes (een organisatie die via internet een link legt tussen producent en consument), een aankomend dierenarts, culinair journalist, communicatiedeskundige, ZLTO-teammanager, een startend bedrijf in streekproducten, een stalinrichter en iemand van een R&D-afdeling van Nutreco. Waar blijft de boer aan deze thematafel? Op het laatste moment meldt



## BGood verkleint de kloof tussen producent en consument

‘De veehouderij doet al veel om de maatschappij bij de productie te betrekken’, was te horen tijdens de slotbijeenkomst van het LNV-debat over de toekomst van de intensieve veehouderij in januari 2005. Toch lijkt het effect op het verkleinen van de kloof tussen veehouderij en maatschappij gering. LNV gaf Wageningen UR de opdracht nieuwe communicatiewegen te zoeken die wél bijdragen aan het verkleinen van de kloof. Het project BGood was geboren. Eerst zijn 25 mensen geïnterviewd. Bewust geen vertegenwoordigers vanuit de veehouderij maar mensen uit onder meer media, wetenschap, religie, bedrijfsleven en openbaar bestuur die ook een boodschap willen overbrengen op de maatschappij. Hoe doen zij dat en hoe kijken zij aan tegen het imago en de identiteit van de veehouderij? Van de interviews is het inspirerende boekje “Over de kloof” gemaakt met uitspraken als: ‘Een doorsnee burger bereik je alleen met amusement en beleving, met echte verhalen van echte mensen.’ ‘Vergeet niet het ethische dilemma. Je blijft met het vraagstuk van het doden van levende organismen zitten.’ ‘Praat over voedsel, niet over veehouderij. Dan komt iedereen naar je toe.’ Uit dit soort uitspraken haalde BGood bouwstenen om contact te leggen en de kloof te verkleinen. Hierna werd het tijd meer mensen van binnen en buiten de veehouderij te betrekken. Dat gebeurde tijdens de werkconferentie op 11 april. Het boekje Over de kloof is aan te vragen bij Daniël de Jong, [info@bgood.nl](mailto:info@bgood.nl) en te downloaden van de website [www.bgood.nl](http://www.bgood.nl) > informatie > interviews.



melkveehouder Henry Steverink zich. Steverink legt zijn kloof voor. ‘Als gangbare boer moet er meer te doen zijn dan melk produceren voor de fabriek. Er moet meerwaarde te halen zijn uit een streekproduct. Ik zoek contact met de consument, wil horen wat hij wil en dát produceren. Ik dacht zo: dat ga ik hier horen.’ Ruth van der Beek van My Eyes: ‘We zijn allemaal zelf die consument. Ga dus uit van je eigen inspiratie.’

### >> Idee spiegelen

Beetje bij beetje spint Steverink zijn idee verder uit en spiegelt het aan zijn tafelgenoten. ‘Ik wil geen boerderijwinkel maar denk groter, in verband met efficiëntie. Beleving van streekmelk aan de supermarkt.’ Een van de reacties: ‘Je moet de melk dan wel persoonlijker maken. Als consument wil je wat extra’s krijgen. Wat is dat dan?’ ‘Een streek-eigen landschap’, aldus Steverink. Enkelen knikken instemmend. Culinaire journalist Tom de Smet vindt het niks. Producten moeten zich onderscheiden in smaak. Smaakt jou melk beter? Nee, reageert de melkveehouder, die ook niet van plan is zuivelranken, toetjes of kaas te gaan maken. Een andere tafelgenoot ziet niet wat Steverink wil: ‘Met één bedrijf duizend consumenten persoonlijk bereiken? Dat is tegenstrijdig.’ Weer een ander moedigt de melkveehouder aan: ‘Je moet gewoon ergens beginnen waar je tevreden over bent. Laat niet je idee door allerlei bureaus onderzoeken, dan blijft er niks van over.’ De tafelvoorzitter maakt het onderwerp concreet: ‘Wat is er tussen nu en een jaar nodig om Henry zijn eigen melk in de regionale markt te

zetten?’ Suggesties volgen. Dan lanceert My Eyes een marketingconcept. Noem het Melk van Henry, met op het melkpak je eigen smoel. Drie mensen zeggen toe na vandaag met de melkveehouder verder te denken. Steverink is door alle opmerkingen in zijn idee gesterkt. ‘Ik krijg de indruk dat ik me er in moet vast bijten.’ Het gesprek aan deze thematafel heeft zijn doel bereikt. Het begin van een nieuwe producent-consumentrelatie is gelegd.

### >> BGood gaat door

Op 10 mei zijn de deelnemers die zich aan het initiatief van Steverink hebben gecommitteerd bijeen geweest. Een vervolgbijeenkomst staat gepland om het concept streekmelk verder uit te werken. Steverink is daarnaast in gesprek met enkele veehouders in zijn omgeving om gezamenlijk streekmelk te gaan produceren. Ook aan andere thematafels zijn initiatieven ontstaan, waaronder een nieuw programmaformat voor de KRO en uitwerking van het concept natuurboer van boer Nico Verduin met De Smakelaar, die bewust en gezond eten bevordert door op te treden als “makelaar” tussen de instellingen, bedrijven en andere betrokkenen. Foodlog, een dagelijks bloggage met achtergronden over eten en drinken, is bij de ondernemers achter de Volwaardkip gaan kijken en heeft zijn beeld hierover aangepast (zie [www.foodlog.nl](http://www.foodlog.nl)). Het zijn maar enkele voorbeelden. De uitwisseling van voortgang, acties en netwerken worden via de website [www.bgood.nl](http://www.bgood.nl) gestimuleerd. BGood gaat door.



# ‘(Be-)leefboerderij mag bij iedere gemeente bekend worden’



Elke woning hooguit 300 meter verwijderd van een groen weiland. Zo zien de stadsuitbreidingsplannen van de gemeente Meppel eruit. Enthousiast trekker van dit nieuwbouwproject is Ina Eleveld. Zij bedacht voor de vorm van landbouw tussen nieuwe woningen de term (be-)leeflandbouw. Een interview met een bevlogen ambtenaar.

Elevelds ogen schitteren. Dit is wat ze het liefste doet: concepten bedenken en daar net zo lang aan trekken tot alle problemen zijn opgelost. Zo ging dat ook bij de nieuwbouwwijk Nieuwveense Landen. Toen duidelijk werd dat tussen de woningen het oorspronkelijke karakter van het landschap herkenbaar moest blijven, was de term (be-)leeflandbouw snel bedacht. Nu moest Eleveld op zoek naar boeren die landbouw in zo'n stadswijk wel wilden combineren met andere functies. Zo kunnen boeren wat betekenen voor die stadsmensen en een inkomen verwerven. De zoektocht lukte: in korte tijd meldden zich zoveel gegadigden voor de stadslandbouw dat ze niet meer actief hoefde te werven. Twee geschikte kandidaten bleven over. Helaas stelde Meppel de bevolkings-

prognoses naar beneden, waardoor de woningen er voorlopig niet komen, en dus de beleeflandbouw ook niet nodig is. De plannen gaan de ijskast in. Maar de ideeën zijn nog steeds bruikbaar, benadrukt de ambtenaar. En ze gaat in ieder geval proberen een van de twee ondernemers toch te laten starten. Alleen moet die zijn klanten dan van verder weg halen.

## >> Waarom heeft Meppel gekozen voor stadslandbouw bij de uitbreiding van de stad?

'Het gebied waar we wilden uitbreiden, de Nieuwveense Landen, is nu nog een open agrarisch gebied. Uit een inventarisatie onder belangengroeperingen, politici en bewoners bleek dat er heel veel waardering is voor het

gebied. Zo kwamen we erop om woningbouw en landbouw te integreren. Het gebied bestaat uit lange smalle kavels en die wilden we behouden. Daarom hebben we gekozen voor een vingerstructuur (zie kaartje), waarbij geen enkele woning verder dan 300 meter van een weiland afzit. En juist omdat de landbouw zo dicht bij de bewoners is, vonden we dat een bedrijf niet met gif mag spuiten, dus kwamen we al snel bij een biologisch bedrijf. Voor ons is dit een goedkope manier om zoveel groen in de stad te onderhouden.'

## >> U gebruikt de term (be-)leeflandbouw. Waar komt die vandaan?

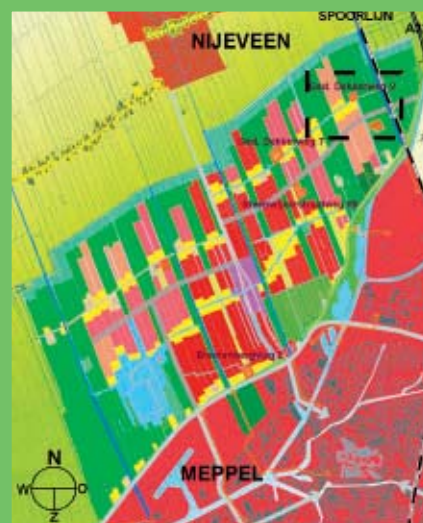
'Voor een gewoon agrarisch bedrijf is landbouw tussen woningen in natuurlijk niet renda-



## Meppel als voorbeeld voor stadslandbouw

Wageningen UR heeft zeer recent de Stadslandbouwgids uitgebracht. Hierin staan vier cases van multifunctionele landbouw in of aan de grens van de stad, met aanbevelingen voor ondernemers en andere betrokken partijen om zo'n vorm van landbouw tot een succes te maken. Meppel is een van de cases.

Stadslandbouw biedt voordelen voor zowel de gemeente, de ondernemer als de burger. De ondernemer heeft zijn klanten om zich heen wonen. Het is ook prettig ondernemen omdat hij weet voor wie hij produceert, het biedt afwisseling en arbeidsplezier. Voor de gemeente vormt stadslandbouw een unieke en vaak goedkope oplossing voor beheer van het groen en er ontstaat een levendig, afwisselend stadslandschap. Ook blijkt dat wonen in het groen de huizenprijzen verhoogt, met een hogere OZB tot gevolg. Voor burgers biedt de stadslandbouw de mogelijkheid direct in de woonomgeving te recreëren. Voedsel, natuur en mens worden zo verbonden.



bel, dus moest het landbouw zijn met iets erbij, gericht op de bewoners. Zo krijg je een unieke beleving van de landbouw voor de bewoners, vandaar die term (be-)leeflandbouw.

### >> Zag iedereen binnen de gemeente deze vorm van landbouw gelijk zitten?

‘Er was in het begin heel veel scepsis. Het is ook moeilijk je iets voor te stellen bij een (be-)leefboerderij. Het kan om van alles gaan, zoals een zorgboerderij, een zelfplukbedrijf of een bedrijf dat wol verwerkt. Maar niemand weet wat er echt op een boerderij speelt. Daarom heb ik in het begin de politici en ambtenaren in een bus gezet en zijn we naar bedrijven gegaan die ook al zoiets doen.’

### >> Ging het daarna beter?

‘Je moet continu scherp blijven op wat er gebeurt. Voor je het weet is een (be-)leefboerderij weer een gewoon agrarisch bedrijf met een neventak, waardoor ook intensieve veehouderij mogelijk wordt. Maar je kan veel meer als gemeente dan je denkt. Je kan in het bestemmingsplan of in de milieuvergunning verwijzen naar een wettelijke regeling. Bij de milieuvergunning van industrie zeggen we altijd dat die moet voldoen aan bepaalde wetgeving, maar bij landbouw doen we dat eigenlijk nooit.

Wij nu wel, met een verwijzing naar de wettelijke regeling voor de biologische landbouw.’

### >> Kan iedere gemeente met jullie concept aan de slag?

‘Een gemeente heeft vaak geen grond. Het is heel luxe dat wij dat wel hebben. De uitbreiding gebeurt grotendeels op eigen grond. En vaak strandt zo'n plan in luchtflitsen. Dan is de landbouw zwaar gefinancierd en krijg je zwakke bedrijven waar altijd geld bij moet. Daarom wilde ik een ondernemer die het zelf gaat doen. Dat dwingt de ondernemer ook tot creatief nadenken over hoe hij het kan bolwerken. Dat betekent dat je al vroeg contact moet hebben met de ondernemers. Wij maken het mogelijk dat de ondernemer een bedrijf kan starten, maar de ondernemer moet het doen. Je moet daarom als gemeente niet vooraf de bestemming willen regelen en dan verwachten dat de ondernemers zich hierin voegen. Je moet weten wat ondernemers willen en vervolgens regel je het bestemmingsplan.’

### >> Wat hebben jullie geregeld in het bestemmingsplan?

‘Vaak is de bestemming agrarisch. Bij een combinatie van bestemmingen voert altijd één

bestemming de boventoon. Het is bijvoorbeeld agrarisch met een beetje zorg, of zorg met een beetje agrarisch. Je wil ook niet alles, je wil geen boerderij met rode lampjes. Daarom hebben wij Land & Co gevraagd om met een juridische term te komen voor de (be-)leefboerderij.’

### >> Vind je dat meer gemeenten op deze manier moeten uitbreiden?

‘Als er een forse uitbreiding nodig is op korte termijn is het misschien beter om op de traditionele manier in schillen uit te breiden. Maar van mij mag de bestemming (be-)leefboerderij als concept best meer bekend worden over heel Nederland. Dan ziet men dat er meer mogelijk is dan alleen landbouw of alleen zorg. Dan zie je dat je dingen kunt combineren en hoe je dat moet doen.’

### >> Wat betekent (be-)leeflandbouw voor uzelf?

‘Ik vind het persoonlijk heel essentieel voor het contact tussen burger en landbouw. Dat je weet waar voedsel vandaan komt. Als je niet weet hoeveel werk het kost om een liter melk of een brood te produceren, gooi je het makkelijker weg, terwijl respect voor voedsel volgens mij een kernwaarde is.’

Meer informatie: Arjan Dekking, t 0320-291624, e [arjan.dekking@wur.nl](mailto:arjan.dekking@wur.nl)

De Stadslandbouwgids is te downloaden van [www.waardewerken.nl/Downloads/index.asp](http://www.waardewerken.nl/Downloads/index.asp)

# Netwerken effectief leren gebruiken

Iedereen heeft een netwerk. Maar niet iedereen benut dat netwerk om verder te komen met zijn onderneming. Onderzoekers bekijken of effectief gebruik van alle contacten is aan te leren, en daarmee succes is te vergroten. Bij een van de deelnemers van Samen Grenzen Verleggen werkt het in ieder geval.

‘Even een bakkie doen bij iemand.’ Voor Marco van den Burg, rotsplantenteler in Maasdijk, stond die uitdrukking symbool voor even met iemand bijkletsen. Oppervlakkig. Nooit had hij gedacht dat dat ook netwerken is. En dat hij die momenten kan benutten door zijn problemen aan te snijden en om suggesties te vragen. Nu doet hij dat wel en hij merkt dat hij daar mee vooruit komt. Zijn plannen en ideeën krijgen vorm, hij hoort opties waar hij nooit over had gedacht of realiseert zich dat zijn idee misschien niet zo goed is als hij van tevoren had gedacht.

## >> Succesvol ondernemen

Zo’n manier van netwerken blijkt een van de sleutels tot succes te zijn, zo laat onderzoek zien. Onderzoekers interviewden voor het project Samen Grenzen Verleggen ondernemers en adviseurs en spitten de literatuur door. Hieruit kwam één groot verschil naar voren tussen succesvolle ondernemers en minder succesvolle: de eerste zijn zeer effectief in het benutten van hun netwerken. Komen ze op het voetbalveld de wethouder tegen, dan hebben ze het niet over koetjes en kalves maar over iets wat voor de ondernemer urgent is. Daarnaast boren deze succesvolle ondernemers heel makkelijk nieuwe netwerken aan. Als iemand nadenkt over een vorm van franchising dan benadert hij zonder schroom een supermarktondernemer om over de voor- en nadelen te praten, ook al kent hij die persoon niet.

## >> Zoekende ondernemers

De vraag is of deze manier van netwerken aan te leren is. Een belangrijke vraag voor het ministerie van LNV, omdat die financieel bijdraagt aan allerlei vormen van netwerkvorming. Maar geen enkel netwerk gaat expliciet in op het versterken van deze ondernemerskwaliteiten. De onderzoekers gingen met deze vraag aan de slag. Voor dit deel van het onderzoek van Samen Grenzen Verleggen zochten ze ondernemers die niet zo goed waren in netwerken. ‘Zoekende ondernemers’, aldus projectleider Jos Verstegen. Om zulke ondernemers te vinden zetten de onderzoekers een advertentie, waarin gezocht werd naar ‘agrari-sche ondernemers met lef’. Vele ondernemers reageerden, waaronder Van den Burg. Zijn rotsplantenbedrijf staat op een plek waar een industrieterrein moet komen en moet dus op termijn weg. De tuinder zat al een tijd na te denken wat hij wilde. Het Westland is eigenlijk te duur voor hem, omdat de omloopsnelheid van een rotsplantenbedrijf daarvoor te klein is. Maar waar kon hij naar toe? En misschien was het wel beter zijn bedrijf te verkopen en een baan te zoeken. Het onderzoeksproject kwam als geroepen. Met individuele begeleiding kwam Van den Burg verder. Hij omschrijft het als een duwtje dat hem ertoe aanzette actie te ondernemen. ‘Ik had wel allerlei opties in mijn hoofd maar ik kwam niet tot een keuze. Gerben Splinter, de begeleider/onderzoeker, stelt heel gerichte vragen en vraagt door. Kennissen

Marco van de Burg op zijn bedrijf in Maasdijk





## Netwerken kun je leren

Voor het aanleren van de competentie “netwerken” gebruiken de onderzoekers in hun project verschillende methodieken, ze passen ze aan of bedenken nieuwe. Zo is er een onderdeel in het traject om de ondernemers te leren effectief te netwerken waarbij de deelnemers als huiswerk met iemand gaan praten die ze nog niet kennen. Weer een ander onderdeel is dat de deelnemers nagaan hoeveel handdrukken ze verwijderd zijn van president Bush. Daarnaast leren de deelnemers waar ze hun netwerk voor kunnen gebruiken. De onderzoekers onderscheiden vijf doelen:

- pure informatie, bijvoorbeeld over of de ondernemer een inkomen kan genereren uit een zorgboerderij;
- metakennis, ofwel waar of bij wie de ondernemer die informatie kan krijgen;
- probleemherformulering, waarbij de ondernemer het eigenlijke probleem boven tafel haalt;
- validatie: bij anderen horen wat die van het idee vinden en of hij het wellicht anders moet insteken;
- legitimatie: door de buurman te betrekken bij de uitbreidingsplannen en zijn goedkeuring te krijgen, wordt het vergunningstraject bij de gemeente mogelijk wat gemakkelijker.

zagen niet zo door.’ Zo had de tuinder al jaren het idee in zijn hoofd om zijn productie of een deel daarvan uit te besteden aan een Pools bedrijf. Maar nooit deed hij er wat mee. Inmiddels is hij in Polen geweest en heeft afspraken gemaakt met twee bedrijven die een deel van de planten gaat produceren.

### >> Studie naar effect

Gericht netwerken is dus aan te leren, in ieder geval bij Van den Burg. Of het ook bij de overige deelnemers werkt, is nog onderwerp van studie. In het onderzoek worden 22 ondernemers gevolgd: tien individueel, de overige in twee groepen van zes, om ook het effect van het groepsproces nader te kunnen bestuderen. Onderdeel van het traject is dat de ondernemers een businessplan maken. Daarin komen vragen aan bod als: wie ben ik, wat wil ik en wat kan ik. Voor het onderzoek moesten de deelnemers daarnaast lange vragenlijsten invullen om bijvoorbeeld vooraf de competenties te meten.

Een half jaar na afloop van het traject komen de onderzoekers opnieuw langs bij de deelnemers om te meten of veranderingen in manier van netwerken beklijven en of dat tot succes leidt in hun onderneming. Het effect van het traject is natuurlijk nooit helemaal te meten, geeft Verstegen toe. Ook buiten het traject maken de ondernemers dingen mee

die effect hebben op hun plannen en ideeën. En de effecten kunnen ook later optreden. Toch denkt Verstegen gedragsverandering wel te kunnen zien.

Het traject van Van den Burg is nog niet afgelopen, maar hij weet zeker dat hij er beter door heeft leren netwerken en hij denkt ook dat het wel beklijft. Hij merkt hoeveel profijt hij ervan heeft. Zeker het gerichter benutten van de contacten die hij al heeft. Het heeft hem al een mogelijk contact opgeleverd om rechtstreeks uit China goedkoop aardewerk te importeren.

### >> Overdracht

Als het netwerken inderdaad is aan te leren, dan is het zaak dat meer ondernemers deze competentie kunnen opdoen. Dat is geen taak van de onderzoekers maar van adviseurs. Daarom hebben de onderzoekers contact gelegd met adviseurs, zoals landbouworganisaties en accountantskantoren. Het is de bedoeling de methodieken (zie kader) voor het aanleren van gericht netwerken over te dragen. De adviseurs kunnen dan ondernemers leren hoe ze het kunnen doen in plaats van dat ze zeggen wat de ondernemer kan doen. Verstegen: ‘Je geeft geen recept maar de ingrediënten, zodat ondernemers zelf een recept kunnen samenstellen.’

*Het productiebedrijf in Polen. Het onderzoeksproject van Samen Grenzen Verleggen bracht Marco van den Burg ertoe een deel van de productie aan een Pools bedrijf uit te besteden*



Meer informatie: Jos Verstegen, t 0317 484731, e [jos.verstegen@wur.nl](mailto:jos.verstegen@wur.nl)





*Glastuinder Frank van Kleef realiseert groot deel Agriport A7*

# Met iedereen praten aan de keukentafel

pioniers

Als geen ander betreft glastuinder Frank van Kleef de omgeving bij zijn plannen. Daarbij hanteert hij twee harde uitgangspunten: niemand in de omgeving mag van zijn plan last hebben en het gebied moet er beter van worden. Dat samen met een flinke portie lef én een groot netwerk voor de allernieuwste kennis heeft gemaakt dat het bedrijf Van Ende-Van Kleef binnen korte tijd kon starten op Agriport A7 in de kop van Noord-Holland.

“Kan niet” lijken woorden die Frank van Kleef niet kent. Natuurlijk loopt ook hij tegen problemen aan. Maar als hij iets in zijn hoofd heeft, en iedereen zegt dat het niet kan, zoekt hij net zolang tot hij een oplossing heeft gevonden. Zo ging dat bij zijn zoektocht naar een geschikte locatie voor de vestiging van een nieuw, groot en modern tomatenbedrijf en zo ging dat bij de inrichting ervan.

## >> Gezicht naar buiten

Van Kleef had samen met André, Koert en Bart van den Ende het bedrijf Royal Pride

Holland, een tomatenbedrijf met een vestiging in het Noord-Brabantse Made. De vier compagnons voorzagen al in 2000 dat de locatie in Made te klein zou worden, dus ging Van Kleef op zoek naar een geschikte nieuwe locatie in Terneuzen, Bergerden bij Nijmegen en Groningen. Al die pogingen strandden. Uiteindelijk kwam de tuinder in december 2003 terecht in Middenmeer, langs de A7. Hier had Anton Hiemstra plannen voor een distributiecentrum voor groenten. De provincie wilde er wel gelijk een heel tuinbouwgebied van maken. 70 Hectare was het idee. Maar Van Kleef leek

dat veel te weinig en dacht aan 500 hectare. Hiemstra was het ermee eens, de provincie gaf goedkeuring. De basis voor Agriport A7 was gelegd.

De tuinder wilde wel direct intekenen op 80 hectare, mits hij van het begin af aan mee mocht ontwikkelen. Hiemstra en de Grontmij ontwikkelden daadwerkelijk het gebied, Van Kleef werd het gezicht naar buiten. En een heel belangrijk gezicht, want de initiatiefnemers Hiemstra en Van Kleef hadden twee uitgangspunten: niemand in de omgeving mocht last van de plannen hebben en het

gebied moest er beter van worden. Nu, vier jaar later, met de eerste tomaten- en paprika-bedrijven in productie, kan Van Kleef met stelligheid zeggen dat aan beide voorwaarden volledig is voldaan. 'Je moet nu eenmaal goed met je omgeving omgaan. Zoals jij zelf behandeld wilt worden, moet je ook anderen behandelen.'

### >> Plannen uitleggen

Agriport A7 ligt op de donkerste plaats van Nederland, legt Van Kleef uit. 'Dan lukt het je nooit om daar met glastuinbouw te beginnen als er ook maar iemand tegen is. Als je geen aandacht besteedt aan iemand die zich zorgen maakt over bijvoorbeeld de belichting, dan haalt die er anderen bij en doe je er dan nog niets mee, dan krijg je de publieke opinie tegen en krijg je je plannen niet van de grond. We hebben van het begin af aan het hoe, wat en waarom van onze plannen uitgelegd. Als iemand een vraag stelde, ging Hiemstra dezelfde dag aan de keukentafel zitten praten. Het gevolg is dat we met iedereen afspraken hebben gemaakt. Voor de een hebben we een weg verlegd waar veel vrachtwagens over heen komen, we hebben het elektriciteitsstation verplaatst, een huis heeft dubbel glas gekregen en we hebben iemand uitgekocht die het helemaal niet zag zitten en liever ergens anders ging wonen. Elke keer als we iets bedacht hadden, vroegen we wat ze er van vonden.' Zo kweekten de initiatiefnemers goodwill in de omgeving. Van Kleef: 'Je moet ook bedenken dat iedereen elkaar kent in zo'n kleine omgeving. Als bestuurders van de gemeente of de provincie op een verjaardag alleen kritische verhalen horen over het project zullen ze eerder negatief besluiten.'

### >> Voorop

Over zijn plannen is de tuinder open geweest. Hij heeft altijd toegegeven dat hij wilde gaan belichten. Maar hij zei er meteen bij dat hij 95 procent van het licht af zou schermen, en



Frank van Kleef

uiteindelijk werd het zelfs 99 procent. Daarmee ging hij verder dan de afspraak die LTO landelijk had gemaakt, waarbij tuinders 85 procent moeten afschermen tussen 20.00 en 24.00 uur. De ondernemer over zijn ambities: 'Dit moet het modernste glastuinbouwgebied van Nederland, en dus van de hele wereld worden. Dan denk ik niet: waar kom ik morgen nog mee weg, maar: wat is over vijftien jaar nog steeds goed.' Dit soort toezeggingen deed de ondernemer niet zomaar. Hij had zich terdege georiënteerd in zijn vele netwerken. 'Ik neem niet voor niets deel aan bijvoorbeeld het ondernemersplatform SynErgie met experts van Wageningen. Ik ga eerst bij iedereen langs en vraag wat haalbaar is. Ik wilde een deel als gesloten kas doen, maar daar is het nog te vroeg voor, het is nog niet rendabel.'

### >> Economische impuls

Niet alleen heeft niemand last van Agriport A7, het gebied eromheen wordt er beter van, stelt Van Kleef. In de hele Wieringermeer zijn 2250 banen. Dankzij Agriport A7 komen er 4000 banen bij, waarvan nu al 200 bij Royal Pride Holland. Zoveel mogelijk banen voor mensen uit de buurt. 'We willen banen creëren die er nu nog niet zijn, bijvoorbeeld voor huisvrouwen. Als je zorgt dat er éxtra geld bij een gezin binnen komt, wordt dat besteed aan extra dingen, waarvoor ze bij de plaatselijke middenstand moeten zijn. Zo krijgt ook die een impuls.'

Dat het Van Kleef menens was met de inzet van plaatselijk personeel liet hij al direct zien, nog voordat er een paal voor zijn bedrijf de grond in was gegaan. Hij begon al begin 2005 met werven en aannemen van nieuw personeel. Voor hen huurde hij een bungalow in Made en liet ze daar door de week meelopen op het bedrijf om ze goed te laten inwerken. Tegelijk gaf de ondernemer hiermee een signaal af aan de politiek dat hij serieus was met zijn plannen en dat als ze niet op zouden schieten de mensen uit het gebied niet aan het werk konden gaan.

### >> Eerste oogst

Op 1 november 2006 werden de eerste tomaten geplant en op 11 januari 2007 geoogst. Van Kleef is ervan overtuigd dat hij veel geluk heeft gehad dat het tuinbouwgebied op deze schaal en in dit tempo is gerealiseerd. En dat is mede te danken aan de inspanningen om de omgeving erbij te betrekken. Al speelt ook het lef van de ondernemer mee: 'Wij zijn niet slimmer of beter dan een ander, we nemen alleen meer risico.'



# Innovatie kan zonder dialoog met de samenleving

Dialoog met de samenleving is nodig om innovatie tot ontwikkeling te laten komen, wordt vaak gezegd. Maar is dat wel zo? Is het altijd nodig om die dialoog aan te gaan, voordat een innovatie een succes kan worden? Zes reacties uit het veld.

## >> Gerard van Oosten, algemeen directeur ZLTO

'In zijn algemeenheid kan innovatie niet zonder dialoog. Maar voordat je de dialoog aangaat, moet je wel een goed beeld hebben van wat je wil bereiken en hoe je dat wil realiseren. Je moet eerst het plan hebben, voordat je er mee naar buiten treedt. In het verleden zag je wel dat er zoveel mensen bij een idee betrokken werden dat niemand zich meer eigenaar voelde. Dan wordt het niets met de innovatie. Het maakt natuurlijk ook uit om wat voor soort innovatie het gaat. Voor pure productinnovatie is die dialoog niet nodig. Heb je het meer over systeeminnovaties, waarbij het plan ingebed moet worden in de maatschappij en de markt dan moet je de dialoog aangaan en zorgen dat je een breed draagvlak krijgt, zodra je je plan helder voor ogen hebt. Tegelijk moet je ook weer oppassen voor te veel publiek debat.

Dan wordt het idee een speelbal van allerlei discussies en komt het niet van de grond. Daarom moet je goede afspraken maken over het proces en de procedure.'

## >> Ger Vos, directeur InnovatieNetwerk

'Het is afhankelijk van het type innovatie of dialoog nodig is. Bij incrementele innovatie op bedrijfsniveau is het lang niet altijd nodig, maar meer ingrijpende (systeem)innovaties raken al snel maatschappelijke waarden. Bijvoorbeeld bij innovatieve schaalvergroting in de veehouderij. Dialoog is dan echt nodig, waarbij het wel de kunst is dat op het juiste moment te doen. Té vroeg kan het risico in zich dragen, dat er weinig écht innovatieve ideeën ontstaan. Te laat brengt realisatie in de praktijk in gevaar. Wat wij doen is eerst in creatieve settings





proberen een onweerstaanbaar aanbod te creëren, waarbij we kijken of het idee economisch haalbaar is en waarin we rekening houden met alle maatschappelijke eisen. Gedurende het ontwikkelproces gaan we geleidelijk in dialoog met de omgeving. Het is een subtiel evenwicht tussen te vroeg en te laat de omgeving erbij te betrekken.'

#### >> Dirk Duijzer, voorzitter Productschap Tuinbouw

'Innovatie zonder dialoog is uitgesloten. Pas in de dialoog ontstaat scherpheid in de innovatie die nodig is voor de toekomst. Je hebt tegenkrachten nodig om de innovatie helder te krijgen. Zo hadden we vijf jaar geleden binnen het PT bedacht dat we de uitstoot van CO<sub>2</sub> in 2020 met 20 procent wilden terugbrengen. Nu kwam er een nieuw regeerakkoord dat het had over 30 procent. Daarop zijn we intensief gaan nadenken en er op uitgekomen dat dat best moet kunnen. Zo zie je dat de uitdagingen voortdurend opnieuw gevoed moeten worden, met nieuwe impulsen. En dat gebeurt niet als je alleen intern bezig bent. Ik zie bij medewerkers van het PT nog wel eens dat ze bang zijn om anderen vroeg bij een innovatie te betrekken. Terwijl je er juist heel veel energie voor terugkrijgt als je al heel vroeg in contact treedt met burgers of ondernemers.'

#### >> Onno Omta, hoogleraar bedrijfskunde Wageningen UR, specialisatie innovatiemanagement

'Absoluut niet. Op alle niveaus heb je dialoog nodig. Wil je een innovatie laten landen dan moet je weten wat de consument en de maatschappij willen. Uit onderzoek weet ik dat er zoveel mis gaat, omdat niet rekening is gehouden met de noden en wensen van de consument. Al vanaf de prille start van een idee is het van belang klant, markt en samenleving in het oog te houden. Het kan bijvoorbeeld zijn dat je als innovatieteam denkt dat je een bepaalde richting op moet, maar je ziet een voor de hand liggende richting over het hoofd. Het succes van innovatie blijkt met 30 procentpunt te kunnen stijgen als ieder teamlid een gestandaardiseerde vragenlijst invult. Het gaat dan om vragen als wat ze verwachten van de klant en van de markt. Uit vergelijking met een database van geslaagde en gefaalde productinnovaties kan daarna aangegeven worden welke factoren succesvol zijn geweest en welke niet. Dus zelfs in de eerste creatieve fase kan je niet zonder aandacht voor

de omgeving. Alleen moet je wel de juiste methodieken toepassen om te voorkomen dat door een 'ja, maar'-reactie ideeën vroegtijdig worden vermoord.'

#### >> Karel van den Berg, General manager Lely technologies

'Je hebt de samenleving wel nodig om problemen te detecteren, om te weten waar behoefte aan is. Maar voor de oplossing heb ik die buitenwacht niet nodig. Met een team van ontwerpers uit verschillende disciplines bedenken we de innovatie zelf. Het is onze taak om een simpele oplossing te ontwikkelen, want complexe oplossingen zijn veel makkelijker, maar die beklijven niet lang. Een simpele oplossing wel. De Discovery stalverzorger (een automatisch apparaat dat de stalvloer schoonmaakt, red.) komt bijvoorbeeld bij ons vandaan en één van de laatste producten is de Voyager, dat is een automatisch beweidingssysteem. Wij ontwikkelen een product en testen dat bij veehouders. De veehouder wordt op deze wijze deel van het ontwerpteam. Na de eerste nulserie dragen wij het product over aan onze grote broer Lely Industries die het verder perfectioneert en in de markt zet. Productontwikkeling gebeurt bij ons dus in een aparte divisie.'

#### >> Marcel Kuijpers, pluimveehouder en betrokken bij Nieuw Gemengd Bedrijf in Horst

'Je kan wel innoveren zonder dialoog, maar de vraag is of zo'n innovatie duurzaam is. Je moet immers je producten verkopen. Als de meubelindustrie iets slims uitvindt waardoor de meubels goedkoper worden, kan dat zonder dialoog. Maar hoe kritischer je onderwerp, denk aan dierenwelzijn, hoe meer je de dialoog nodig hebt. Als ik naar mezelf kijk, kan ik er niet zonder. Wij informeren de stakeholders zo goed mogelijk, door informatiebijeenkomsten en in gesprekken. Wij overleggen zo met politieke groepen, zowel op gemeentelijk, provinciaal als landelijk niveau, als de ambtenaren, omwonenden en belangenpartijen zoals stichting Varkens in Nood. Daar heb ik gister nog een gesprek mee gehad. Natuurlijk is het zo dat je voor de intensieve veehouderij nooit 100 procent de handen voor op elkaar krijgt. Er is altijd kritiek, maar dat is niet erg. Dat houdt je scherp.'

# Onderzoekers en bedrijfsleven houden elkaar scherp

Twee biologische varkenshouders, twee vertegenwoordigers van de mengvoerindustrie en een aantal onderzoekers vormen met elkaar het Bioconnect-projectteam Voeding biologische varkens, dat met ideeën komt voor onderzoek, het onderzoek uitvoert en bijstuurt en becommentarieert. Stakeholders én onderzoekers willen niet meer anders.

Iedere dag komt Achim Tijkorte, vertegenwoordiger van mengvoerbedrijf ForFarmers, bij een of meer biologische varkenshouders. Daar hoort en ziet hij precies tegen welke voerproblemen zij aanlopen. En dat zijn er genoeg, is zijn ervaring. 'Er zijn allemaal dagelijkse problemen die je als biologische sector zelf moet uitzoeken. Een reguliere varkenshouder zoekt dat op in een boek of op internet, maar dat kan een biologische niet. Er is te weinig onderzoek gedaan naar de specifieke omstandigheden voor biologische varkens.'

Daarom is hij zo blij dat hij meedraait in het projectteam Voeding biologische varkens van het kennisnetwerk Bioconnect waar ideeën voor onderzoek en de voortgang ervan uitgebreid aan bod komen (zie kader). Tijkorte: 'Wat wij aandragen wordt serieus meegenomen, we zijn heel zinvol bezig.' Medeteamlid Joost van Alphen, biologisch varkenshouder, is het daarmee eens. 'We voegen echt iets toe.'

## >> Praktijk verder helpen

Carola Van der Peet, betrokken onderzoeker, werkt al een aantal jaar met het projectteam van varkenshouders en mengvoederindustrie. Daarmee is zij een van de eerste geweest die de vraagsturing van onderzoek daadwerkelijk vanuit de stakeholders liet lopen, wat inmiddels in de hele biologische sector gebruikelijk is. 'Je doet onderzoek om de praktijk verder te helpen en zo weet je precies wat er speelt in de praktijk. De stakeholders komen altijd met suggesties, ze weten precies wat er speelt.'

Vier maal per jaar roept de onderzoeker het projectteam bij elkaar. Regelmatig koppelt ze daar een excursie aan vast bij een van de varkenshouders of bij een onderzoeksinstelling. Steevast vraagt ze naar ideeën voor onderzoek. En elke keer hebben de varkenshouders en de vertegenwoordigers van de mengvoerindustrie zich gedegen op die vraag voorbereid en komen met onderwerpen die breed spelen in de biologische varkenshouderij. De teamleden spreken elk onderwerp gedetailleerd door met vragen als: wat is de achtergrond van het probleem, wat is er aan te doen en waar moet het onderzoek als eerste

op inzetten? Alleen de exacte proefopzet, zoals inzet van aantal dieren, is iets wat de onderzoekers opstellen. De stakeholders letten er op dat het onderzoek ook echt kennis op kan leveren waar de praktiserende boer wat aan heeft. Van Alphen geeft een voorbeeld. 'Wij zien erop toe dat het onderzoek niet te veel doet wat zij zelf denken dat belangrijk is. Vroeger werden we bijvoorbeeld heel strak uitbetaald op slachtkwaliteit. Als die niet goed genoeg was, kregen we minder. Maar dat systeem is veranderd en dan is onderzoek naar hoe je de kwaliteit kunt garanderen minder belangrijk.'

## >> Meedenken

Loopt een project eenmaal, dan komen de tussentijdse resultaten aan bod en is een proef afgelopen, dan denkt iedereen mee over de verspreiding van de kennis. In elk stadium is de bijdrage van de stakeholders even waardevol. Van der Peet herinnert zich een onderzoek waarin de uitval van biggen tijdens de zoogperiode ter sprake kwam. De onderzoekers gingen daar snel over heen, maar de varkenshouders wilden exact weten wanneer de biggen waren uitgevallen, en waarom. Want de reden waarom kon te maken hebben met het verschil in temperatuur tussen de kraamafdelingen. Zo houden de stakeholders de onderzoekers scherp. Ook bij de verspreiding van kennis zijn ze nuttig. Zoals bij een inventarisatie bij zestien zeugenbedrijven naar de gezondheid van de biggen en zestien vleesvarkensbedrijven naar de slachtkwaliteit van de vleesvarkens. Het was een enorme berg informatie op een rij. Van der Peet: 'Wij dachten dat het veel te veel informatie was om zo aan de varkenshouders te geven. Maar de stakeholders zeiden dat het wel zo naar de sector moest, omdat alles goed op een rijtje stond. Dat was ook heel waardevol. Daarnaast hebben we er nog een biokennisonderzoekbericht van gemaakt, een flyer bestemd voor boeren.'

## >> Lijnen zijn kort

Van Alphen merkt overigens dat de verspreiding van de kennis dankzij de intensieve samenwerking heel snel gaat. 'De lijnen zijn kort. Voordat





Biologisch veehouder Joost van Alphen (links) en Achim Tijkorte van mengvoederbedrijf ForFarmers: "Wat wij aandragen voor onderzoek wordt heel serieus genomen".

een proef is afgesloten is de kennis al geïmplementeerd. Dan hoeft je ook geen vervolg meer te doen op het onderzoek.' Zelf heeft de varkenshouder ook eerder vertrouwen in de uitkomsten, omdat hij er zo intensief bij betrokken is geweest. Dat het hem wel een aantal dagen per jaar kost maakt hem dan ook niet uit. 'Dit is een goede manier van werken. Het enige wat nog verder uitgebouwd kan worden is dat meer mensen mij weten te vinden met vragen voor onderzoek.' Ook Tijkorte beaamt dat er best veel tijd in gaat zitten, wil je het goed doen. 'Maar als je als sector kennis wilt verzamelen, zul je het toch zo moeten doen. Bovendien bouw ik ook een netwerk op waar ik toch ook weer profijt van heb.' De veevoederdeskundige plaatst maar één kanttekening.

De werkgroep waar hij aan deelneemt is net als de andere werkgroepen in de biologische onderzoekswereld sectoraal. Als een onderwerp de sectoren overstijgt, wordt het toch in elke werkgroep behandeld. Bijvoorbeeld het zelf telen van voer. 'Je kunt het onderzoeksgeld beter benutten als je daar eerst het een en ander over uitzoekt over de sectoren heen en pas later uitwerkt per sector.' Van der Peet ziet helemaal geen nadelen aan de intensieve samenwerking met de stakeholders. 'Nee, echt niet. Maar misschien ligt dat wel aan deze stakeholders. Zij komen elke keer, bereiden zich goed voor en mengen zich intensief in de discussies.'

## Bedrijfsleven stuurt biologisch onderzoek

De biologische sector bepaalt zelf welke kennis er nodig is en hoe die bij de bedrijven terecht komt. Deze inhoudelijke aansturing is in 2005 van start gegaan met het nieuwe model van vraagsturing: Bioconnect, Kennisnetwerk voor de biologische landbouw en voeding. Alle sectoren kennen productwerkgroepen waar bedrijfsleven uit de hele keten en maatschappelijke organisaties gezamenlijk kennisprojecten formuleren en inhoudelijk aansturen. Onderzoekers adviseren hierbij. Ieder kennisproject wordt weer begeleid, aangestuurd en eventueel bijgesteld door een projectteam met vertegenwoordigers uit het bedrijfsleven. Het ministerie van LNV en andere financiers zijn formeel opdrachtgever, maar vertrouwen erop dat het bedrijfsleven zelf de koers bepaalt. Naast productwerkgroepen zijn er een paar overkoepelende themawerkgroepen.

Meer informatie: Carola van der Peet, [e carola.vanderpeet@wur.nl](mailto:carola.vanderpeet@wur.nl) [i www.bioconnect.nl](http://www.bioconnect.nl) [i www.biokennis.nl](http://www.biokennis.nl)

# Meer draagvlak voor beleid met werkmethode omgevingsscenario's

Meer draagvlak voor beleid, een onderzoeksagenda die door de sector wordt gedragen of een helder uitgestippelde strategie voor het bedrijf. Verschillende doelen maar allemaal bereikbaar met een nieuwe werkmethode: de omgevingsscenario's. Tenminste, als de selectie van de deelnemers, de voorbereiding en de uitvoering goed volgens plan zijn gebeurd. Anders komen er geen verrassende ideeën of ontstaat er geen agenda, zo is de ervaring in verschillende testtrajecten.

Mariëtte Klein had, als projectleider diergezondheid bij LNV, de taak een Nationale Agenda Diergezondheid op te stellen. Met de grote uitbraken van vogelpest, MKZ en varkenspest vers in het geheugen was inmiddels duidelijk dat zo'n agenda niet alleen de professionele dierhouders aangaan, maar ook de rest van maatschappij. Van recreanten die niet meer overal mogen komen, hobbydierhouders die ook hun kippen moet ophokken tot burgers in de stad die geconfronteerd worden met beelden van grote griepers die dode biggen afvoeren. Daarnaast is er de internationale context, want dierziekten laten zich niet tegenhouden door grenzen. Klein wilde het dan ook anders dan anders aanpakken: de maatschappij bij het proces betrekken in de hoop – naast meer draagvlak voor nieuw beleid – ook verrassende invalshoeken en ideeën te krijgen.

Ze overlegde met Wageningen UR en Wing Process Consultancy en kwam op twee sporen. Wageningen UR ging stakeholders per mail en persoonlijk interviewen. Wing ging aan de slag met de methode omgevingsscenario's. Hierbij wordt op een creatieve én gestructureerde manier nagedacht over mogelijke, ongewisse toekomsten (zie kader op pagina 20). Wing begon met een analyse van belangrijke maatschappelijke trends die een grote impact kunnen hebben op dier-

gezondheid in de samenleving van morgen. Daarvoor bekeek het adviesbedrijf een aantal recente studies over de toekomst van het Nederlandse en Europese platteland. Hieruit kwamen twee kritische onzekerheden naar voren: veel of weinig globalisering en sterke of zwakke overheidssturing. Op basis hiervan kwam de voorbereidingsgroep uit op vier scenario's: van veel globalisering zonder overheidssteun tot sterke regionalisering met veel overheidssteun (zie illustratie). De voorbereidingsgroep maakte een globale beschrijving van deze scenario's, wat gebruikt werd als startnotitie voor alle deelnemers – mensen van binnen en buiten de sector – aan de werkconferentie 'Diergezondheid in de samenleving van morgen' eind maart in Den Haag. Op de dag zelf leefden de deelnemers zich verder in in een van de scenario's om de vraag te beantwoorden hoe Nederland in de toekomst om kan gaan met diergezondheid en hoe het beleid daarop kan anticiperen.

## >> Zorgvuldig in uitnodigingen

'Je moet heel veel aandacht en zorg besteden aan de selectie van de deelnemers', zegt Henk Smit, procesbegeleider vanuit Wing. 'Ze moeten het vermogen hebben verder te denken dan hun eigen belang, vol-







Minister Gerda Verburg gaf het startschot voor de werkconferentie over diergezondheid en samenleving, waarbij de deelnemers met omgevingsscenario's werkten.

doende afstand kunnen nemen van het hier en nu en naar de toekomst kijken. Dan heb je het over voorzitters en directeuren.' Hoe belangrijk dat is, bewijst een zelfde exercitie met de veevoedingswereld, op basis waarvan LNV en Wageningen UR een verrassende en uitdagende onderzoeksagenda op wilden stellen. Het was een van de eerste projecten die Wing uitvoerde met de methodiek en dat pakte minder goed uit, aldus Theo Vogelzang, projectleider van het opstellen van de onderzoeksagenda bij Wageningen UR. Hij wijt de moeizame gang van zaken onder andere aan de selectie van de deelnemers, vooral uitvoerders bij organisaties, die veelal niet gewend zijn abstract te denken en zich in te leven in een scenario waar ze zelf niet achter staan. Daar kwam bij dat de procesbegeleiding te weinig tijd nam voor het uitleggen van de methodiek en het in laten leven van de deelnemers in de verschillende scenario's. Daardoor was het lastig de deelnemers op een goede manier mee te nemen in het proces. Bovendien was er ook minder draagvlak bij het ministerie van LNV voor deze exercitie. Er is wel een onderzoeksagenda uitgerold, maar daar is tot op heden geen concrete invulling aan gegeven.

Smit geeft toe dat het juist heel belangrijk is goed de tijd te nemen voor inleven in de scenario's. Hij zelf besteedde daar bij diergezondheid extra aandacht aan, bijvoorbeeld door aan elk scenario een concreet beeld met een emotie vast te maken. In één scenario was dat een haast autarkische gemeenschap, die achter hekken leeft omdat ze de buitenwereld niet meer vertrouwt. Smit: 'Als je zo'n beeld heel concreet maakt, kan je je zo'n scenario beter voorstellen en inspireert het sneller tot ideeën.'

Maar ook bij de case diergezondheidsagenda waren verbeteringen mogelijk. De deelnemerslijst bestond aanvankelijk voor een groot deel

uit mensen van buiten de wereld van diergezondheid, wat nodig is voor verrassende ideeën. Uiteindelijk kwamen door verschillende externe oorzaken toch vooral de meer traditionele vertegenwoordigers uit de sector. Gevolg: weinig verrassende ideeën, vindt Klein. 'Deze methodiek is wel heel geschikt om out-of-the-box te denken. Maar als ik nu de oogst zie, zitten er niet echt vreselijk nieuwe dingen bij.' Ze vraagt zich dan ook af of ze een volgende keer niet beter voor een andere, goedkopere methodiek kan kiezen.

Smit stelt daar tegenover dat het nieuwe niet zozeer zit in hemelbestormende nieuwe ideeën maar in het rangschikken van elementen, wat leidt tot strategische keuzes. Hij noemt het idee dat geopperd is dat LNV een platform moet oprichten voor hobbydierhouders, producenten en natuur gezamenlijk. 'Dat is niet wereldschokkend, maar als je het in de context ziet van een platteland dat bevolkt is met hobbydierhouders en rijkelui, en een overheid die terughoudend is met regelgeving, dan is het een strategisch heel slimme keuze.'

### >> Goede groep

De deelnemers waren in ieder geval enthousiast, merkten zowel Klein als Smit. Een van de deelnemers, Henk Vaarkamp, voorzitter van de Raad voor Dieraangelegenheden, beaamt dat volmondig. Hij zat precies in de goede groep, vindt hij, de groep "globaal en weinig overheidsbemoedigen". Die kwam erop uit dat er over 25 jaar nog vijfduizend megaboeren over zijn in Nederland met daarnaast een enorme lappendeken van hobbyboeren met 2 hectare grond met een geit. Als er dan een dierziekte uitbreekt staan de vijfduizend boeren recht tegenover die één miljoen hobbydierhouders, die natuurlijk niet van plan zijn hun dieren in het belang van die paar boeren te laten doden. 'Ik heb daarvan





## Werken met omgevingsscenario's

De methodiek van scenario-analyse is ooit door onder andere Shell ontwikkeld om grip te krijgen op onzekere toekomsten. Het gaat daarbij niet om beleidsscenario's maar om die ongewisse toekomst. Werken met omgevingsscenario's stimuleert dat wordt nagedacht over zaken waarvan iedereen denkt dat ze ondenkbaar zijn, over zaken waar mensen niet over willen of kunnen nadenken. Daardoor lukt het om op een creatieve manier een nieuwe strategie voor een bedrijf op te stellen, of een onderzoeksagenda met elementen waar de onderzoekers alleen nooit op waren gekomen.

Het proces begint ermee dat een kleine groep, waarvan één deskundig is in de methode, nadenkt over de strategische vraag waar de groep van "wakker ligt". Deze groep interviewt mensen die inhoudelijk of beleidsmatig betrokken zijn bij het onderwerp. Zij kunnen vertellen wat voor ontwikkelingen ze de komende jaren zien, welke factoren bijdragen aan het slagen of falen van de missie van de organisatie en welke drijvende krachten van invloed zijn op die factoren. Van de drijvende krachten waar de organisatie geen invloed meer op uit kan oefenen, kiest de voorbereidingsgroep de twee belangrijkste.

Deze twee belangrijkste krachten zet de groep uit op twee assen, die dan met elkaar vier kwadranten vormen en zo de vier mogelijke toekomstige omgevingen afbakenen. Vervolgens vult een brede groep tijdens een workshop de verschillende opties in deze omgevingen verder in. Dan blijkt vaak dat er trends of ontwikkelingen zijn die in alle of drie van de vier scenario's voorkomen. Vanuit deze trends zijn robuuste stappen of acties te formuleren die altijd nodig zijn.

In het kader van Transitie en vraagarticulatie wordt getracht met Kennisbasisgelden via een aantal cases deze methodiek ook in de wereld van Wageningen UR toe te passen en verder te ontwikkelen. Er zijn ook andere methodieken die dat out-of-the-box-denken stimuleren, zoals de methode van Duurzame Technologische Ontwikkeling (DTO), waarbij eerst toekomstbeelden worden geformuleerd. Deze methode is toegepast in de Systeeminnovatieprogramma's.

geleerd dat je een enorm goede communicatie nodig hebt. Nu al. Dat draag ik uit op allerlei vergaderingen.' Ook al is de dag voor hemzelf geslaagd, toch vraagt hij zich af of de methode effectief is. 'Het is leuk om op deze manier aan teambuilding te doen, maar je krijgt dezelfde uitkomsten ook via interviews. En of de agenda op deze manier breder gedragen wordt, weet ik niet.'

### >> Uit de dagelijkse beslommeringen

Maar juist dat draagvlak voor nieuw beleid is iets dat de methodiek wel bevordert, vindt Klein. 'Je haalt mensen uit hun dagelijkse beslommeringen, verwent ze in het Kurhaus en dat waarderen ze echt. Zo bind je mensen aan je en dat doet wat voor het draagvlak van nieuw beleid.' Om de deelnemers betrokken te houden, worden ze op de hoogte ge-

houden van de vorderingen, per mail of door een rapport te sturen. Ze verzekert ook dat LNV in het nieuwe beleid rekening zal houden met de ideeën die naar boven zijn gekomen. Bijvoorbeeld dat er altijd onbeheersbare risico's zullen zijn, omdat je nu eenmaal niet alles van tevoren aan kan zien komen. En dat er in de maatschappij een diversiteit van waarden is die ook in het beleid tot uitdrukking moet komen. Ze noemt daarbij verschillende categorieën dieren: commerciële dieren, wilde dieren, hobbydieren en honden en katten. Van elk van die categorieën moet LNV de rechten en ethische kant benoemen, aldus een van de uitkomsten.

Naast draagvlak creëren bleek de methodiek nog ergens anders goed voor: inzicht geven in andere situaties dan de eigen. Vrijwel elke situatie is namelijk wel ergens op de wereld in praktijk, aldus Smit.

# Dialogoog met natuurorganisaties brengt nieuwe vormen natuurbeheer

Bestaande vooroordelen wegwerken om vervolgens samen een nieuwe vorm van natuurbeheer werkelijkheid te laten worden. Daaraan werken twee netwerken in de veehouderij. Beide zijn de dialoog aangegaan met natuurbeschermingsorganisaties en boeken succes door stug vol te houden.

Inbreken in bestaande natuurorganisaties. Zo noemt Willie Oosterveld de actie van hem en zijn medeboeren van het netwerk Particulier natuurbeheer Reiderwolde. Zij hebben 250 hectare landbouwgrond nabij Groningen gekocht om er natuur van te maken. Al vanaf de eerste plannen zijn de ondernemers zich ervan bewust dat zij bestaande verhoudingen open breken. Het gebied ligt ingeklemd tussen een natuurterrein van het Groninger Landschap en van Staatsbosbeheer en vormde de ontbrekende schakel tussen beide gebieden. De natuurorganisaties wilden dit hele terrein, van zo'n 900 hectare, laten begrazen en nu hebben ze de boeren tussen zich in.

Dat is voor de bestaande natuurorganisaties even wennen. De boeren beseffen dan ook dat het van hun eigen opstelling afhangt hoe de samenwerking verloopt. 'We moeten niet het idee hebben dat wij alles al weten en gewoon onze eigen gang kunnen gaan. Dan zijn we totaal verkeerd bezig. Staatsbosbeheer en het Groninger Landschap hebben een geweldige knowhow. Je moet elkaar respecteren, elkaars pluspunten waarderen en de inzichten en doelstellingen met elkaar bespreken.'

## >> Mensen met invloed

Was het bij de boeren van Reiderwolde direct helder met wie ze om de tafel moesten, voor de deelnemers aan netwerk "Melken in de natuur" lag dat anders. Iedere deelnemer wilde een rendabel bedrijf starten met melkkoeien in een natuurgebied. Maar het plan uitdenken wil nog niet zeggen dat de natuurbeherende organisaties volledig bereid zijn om mee te werken. Contacten met mensen binnen dergelijke organisaties waren er wel. Maar het bleken niet de juiste mensen te zijn. Harry Kortstee, begeleider van dit netwerk: 'Als je iets vernieuwends wil, moet je bekijken of dat in die organisatie vernieuwend is, en dan heb je beleidsbepalende mensen nodig die het idee zien zitten. Mensen die invloed hebben om het idee uit te dragen.'

Deze leerervaring resulteerde erin dat het netwerk de directeuren en andere topmensen van de natuurbeherende organisaties bijeenbracht in een gezamenlijke workshop, in een veilige omgeving. Dit bleek een meesterzet. Hier werd duidelijk dat de oude vooroordelen nog steeds

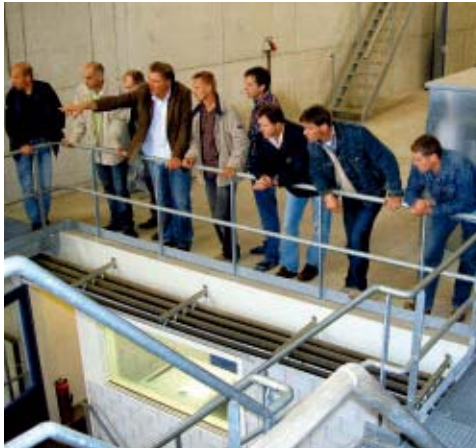


Van links naar rechts: Willie Oosterveld, Hemmo Bolhuis, Ab van Middelkoop van netwerk Particulier natuurbeheer Reiderwolde.

leven, dat nieuwe rollen nog onvoldoende werden (h)erkend. Dat natuurorganisaties dachten dat de agrariërs wel van alles beloven maar het niet waar maken, omdat ze uiteindelijk het bedrijfsbelang toch voor het natuurbelang laten gaan. Tegelijkertijd kwam naar voren dat de natuurorganisaties hun natuurdoelstellingen niet halen, onder ander bij weidevogels. Bovendien worden de kosten steeds hoger en ze voorzagen dat de maatschappij dat op termijn niet zou willen betalen. Op dat moment konden de boeren duidelijk maken dat er wel degelijk boeren zijn die voor natuur willen gaan en dat goedkoper kunnen doen dan de natuurinstanties. Maar zelfs als dat inzicht er is, dan blijkt het toch het beste te zijn de plannen te ontwikkelen met de natuurorganisatie samen, in dialoog. Het netwerk is in april 2007 afgerond. De boeren gaan ieder verder in hun pogingen melkvee te houden in de natuur.



# innovatie kort



## Voorlopers energienetwerk

Het energienetwerk van glastuinders in Limburg is zo succesvol dat er inmiddels een aparte voorlopersgroep is. Deze bestaat uit vijf glastuinders die daadwerkelijk plannen uitwerken richting semi-gesloten teelt. Het idee voor het energienetwerk ontstond enkele jaren geleden. Bij de start van het project interviewde Wageningen UR een serie tuinders die op de een of andere manier bezig waren met energiesystemen. Daarop is een netwerk gevormd met 18 tuinders die hier enthousiast voor waren, onder begeleiding van Wouter Verkerke, van Wageningen UR. De tuinders telen allerlei gewassen, van amaryllis, rozen, snijbloemen tot aardbeien. Het netwerk komt regelmatig bij elkaar, nodigt sprekers uit en gaat op bedrijfsbezoek, zoals onlangs bij een biovergistingsinstallatie. Bij aanvang van het netwerk gaven de tuinders aan dat ze het anders wilden doen, maar niet wisten hoe. Inmiddels is iedereen enthousiast over semi-gesloten telen en zijn vijf telers daadwerkelijk plannen aan het uitwerken. Deze vijf vormen nu een aparte groep. Verkerke: 'Het zijn allemaal optimistische en ondernemende types. Mijn rol is om ze bij elkaar te brengen en technische vragen te laten beantwoorden. Daarvoor zoek ik de juiste kennispartijen.' Dit kan soms betekenen dat er nieuw onderzoek nodig is, omdat niet voor elk gewas duidelijk is wat de nieuwe klimaatinstellingen voor gevolgen hebben.

Zo stuurt de praktijk het onderzoek aan.

Info: Wouter Verkerke, PPO

e [wouter.verkerke@wur.nl](mailto:wouter.verkerke@wur.nl)

## Innovatieplatform voor de visserij

Een afwachende sector, die gewend is te wijzen naar de overheid voor het oplossen van problemen en waar samenwerking in de keten nog uitzonderlijk is. Een sector ook die te maken heeft met hoge brandstofprijzen, lage visquota en de opkomst van viskwekerijen. Dat is de Nederlandse visserijsector. Hoogste tijd om de sector aan te zetten tot vernieuwing en meer duurzame vistechnieken, vond een aantal betrokkenen, waaronder het ministerie van LNV. In het najaar van 2006 is het Visserij Innovatieplatform (VIP) opgericht, dat innovatie gaat stimuleren.

De sector volgt hiermee andere agrarische sectoren (met name glastuinbouw, intensieve veehouderij en melkveehouderij) waar stimuleren van innovatie al langer op de agenda staat. VIP-secretaris Joop Ehrhardt: 'We nemen de kennis en de processen om te komen tot innovatie uitdrukkelijk mee, zoals Wageningen UR doet in de Systeeminnovatieprogramma's. We willen het klassieke denken in de sector doorbreken, het patroon dat je van saneringsronde naar saneringsronde gaat. Vis is een waardevol product en mensen eten het steeds meer. Dan moet je het toch voor elkaar kunnen krijgen dat het rendement in de sector omhoog gaat door bijvoorbeeld ketensamen-



werking of door slimme marketingconcepten te bedenken.'

Het VIP heeft onlangs de eerste vijf initiatieven geselecteerd die ondersteuning krijgen.

Info: e [info@visserijinnovatieplatform.nl](mailto:info@visserijinnovatieplatform.nl)



## Goede ontvangst innovatieagenda melkveehouderij

De nieuwe innovatieagenda voor de melkveehouderij is goed ontvangen bij het ministerie van LNV. Wellicht mede door de populaire versie van het theoretische rapport, maar vooral omdat de sector er enthousiast mee aan de slag is gegaan en verantwoordelijkheid neemt.

Ruim een jaar geleden riep het ministerie de verschillende sectoren op tot het opstellen van een nieuwe innovatieagenda. LNV wilde best nieuwe projecten faciliteren, meebetalen aan procesbegeleiding of nieuw onderzoek, maar dan moesten de melkveehouders en zuivel-industrie zelf de projecten trekken.

Daarop nam LTO Nederland voor de gehele melkveehouderijketen het initiatief. Wageningen UR zette alle visies die de tijd daarvoor verschenen waren op een rij, waarna alle partijen in een bijeenkomst bepaalden aan welke thema's ze wilden gaan werken. Zes hoofdthema's werden benoemd en de partijen spraken uit hoe ze wilden werken.

Dit mondde uit in een theoretisch rapport. Niet goed genoeg voor een krachtige communicatie, vond projectleider Geert van der Peet. Hij

# innovatie kort

kwam, samen met een communicatiebureau, tot een aantrekkelijke brochure waarin de benoemde thema's in populaire taal zijn omgezet.

Voorjaar 2007 is de eerste tender uitgeschreven. Daar kwamen al snel 56 voorstellen op.

De stuurgroep en de per thema benoemde trekkersgroepen, bestaande uit bedrijfsleven, dierenbescherming, onderzoek en LNV, beoordelen de ingediende voorstellen aan de hand van criteria als: past het idee bij de visie, is er kans op financiering en zit er echt energie bij de ondernemers die het plan hebben ingediend?

Info: Geert van der Peet, ASG

e [geert.vanderpeet@wur.nl](mailto:geert.vanderpeet@wur.nl)

De innovatieagenda is onder andere te downloaden van [www.verantwoordeveehouderij.nl](http://www.verantwoordeveehouderij.nl)

## Natuurbeheer biedt kansen aan bedrijf

Agrarisch natuurbeheer is niet alleen goed voor de natuur maar ook voor andere neven-takken op het bedrijf. Die boodschap komt naar voren in een nieuwe brochure die gemaakt is in opdracht van boeren uit Waarde- werken, het netwerk van multifunctionele boeren. Met de boodschap hopen ze andere boeren te inspireren zelf ook aan natuurbeheer op hun bedrijf te gaan doen.

De brochure laat verschillende ondernemers aan het woord die zelf landbouw en natuurbeheer combineren met bijvoorbeeld zorg, verkoop van streekproducten, recreatie of educa-

tie. Elk van hen geeft aan dat het natuurbeheer nuttig is voor de andere takken op het bedrijf en soms ook extra verdiensten oplevert. Zo wordt een stukje rundvlees van koeien die natuurgebieden begrazen zeer gewaardeerd in de horeca.

Natuurmonumenten, Vrienden van het Platteland en Natuurlijk Platteland Nederland onderschrijven de brochure en zien het nut in om te komen tot spannende nieuwe combinaties van natuur en verbrede landbouw.

Info: Abco de Buck, PPO

e [abco.debuck@wur.nl](mailto:abco.debuck@wur.nl)

## Suikerbietentelers leren van elkaar

Telers leren van elkaar hoe ze de teelt van suikerbieten kunnen verbeteren en daarmee de suiker- en financiële opbrengst kunnen verhogen. In elf studiegroepen van negen tot achttien deelnemers delen en bediscussiëren ze hun eigen kennis en ervaringen. Een buitendienstmedewerker van de suikerindustrie begeleidt het proces en leert op zijn beurt hoe hij dat moet doen van een externe procesbegeleider.

De telers bepalen zelf de agenda en er komen geen deskundigen van buiten. Ze zijn de experts. Tijdens de startbijeenkomst hebben de telers geleerd hoe ze de kennis die ieder bezit boven tafel krijgen. Het gaat om vaardigheden als goed luisteren, samenvatten en doorvragen. Ook hebben ze gekeken welke onderwerpen spelen. De vervolgbijeenkomsten vinden plaats op het bedrijf van een van de deelnemers. Elke bijeenkomst wordt voorbereid door een groepje van vier tot vijf telers. Samenvattingen van de ervaringen komen op de site van het IRS, het onderzoeks- en kenniscentrum voor de suikerbietenteelt, zodat ook andere telers van de kennis kunnen profiteren. De studiegroepen Best Practices suikerbieten zijn een onderdeel van Kennis op de Akker (KodA), een project dat bedoeld is om bruikbare kennis bij de teler te brengen. Bedrijfsleven, ministerie van LNV en onderzoeksinstel-

lingen werken hierin samen. Belangrijk onderdeel is een betere informatie-uitwisseling tussen onderzoek en ondernemers. De studiegroepen van de suikerbietentelers is een initiatief van het IRS.

Info: Jurgen Maassen, IRS e [maassen@irs.nl](mailto:maassen@irs.nl)



## Biologische landbouw inspireert

Biologische landbouw inspireert tot nieuwe innovaties, navolging binnen en buiten de biologische landbouw en zet ook aan tot ook kritische (zelf)reflectie. Dit is te lezen in de brochure "Biologische landbouw inspireert!". In zestien voorbeelden van innovatie geeft de brochure een beeld van de reikwijdte van de biologische sector.

De brochure is een uitgave van Wageningen UR en het Louis Bolk Instituut in opdracht van LNV en in samenwerking met het kennisnet-





# innovatie kort

werk Bioconnect. Het vormt een van de bouwstenen voor de evaluatie van het huidige overheidsbeleid voor de biologische landbouw. Het ministerie van LNV ziet deze sector als voorloper van duurzame landbouw.

Sleutelfiguren uit het bedrijfsleven en maatschappelijke organisaties geven hun visie op de bruikbaarheid van de innovaties van de biologische sector voor de verdere verduurzaming van de landbouw. Onder meer LTO-bestuurder Anton Vermeer die aangeeft dat gangbare ondernemers nog veel meer kunnen leren van hun biologische collega's. Hoofd consument en kwaliteit Marc Jansen van het Centraal Bureau Levensmiddelhandel stelt dat de introductie van biologische producten tot vernieuwingen in de supermarkt leidt.

Info: Frank Wijnands, PPO • [frank.wijnands.nl](mailto:frank.wijnands.nl)  
Het rapport is te downloaden via [www.biokennis.nl](http://www.biokennis.nl)

## Werkboek transities

Bewerkstelligen van transities is lastig. Het helpt om de drijvende krachten op een rij te zetten, te analyseren en aan te geven wat voor veranderingen in de maatschappij zich voltrekken. Dat is wat te vinden is in "Wageningen UR en Transities, Werkboek 2006/2006". Tegen die achtergrond zijn vervolgens de belangrijkste resultaten uit lopende onderzoeksprojecten tegen afgezet.

Met geld uit de zogenoemde kennisbasismiddelen heeft het ministerie van LNV geld beschikbaar gesteld om strategische expertise te ontwikkelen op het terrein van transitieprocessen, instituties, bestuur en beleid.

Met het werkboek laat Wageningen UR aan opdrachtgever en derden zien wat zij doet om de competenties op dit vlak te versterken. Tegelijk laat het alle projectleiders en -medewerkers zien wat er allemaal op dit vlak gebeurt en dat hun specifieke project deel uit maakt van een groter geheel. Dit vergemakkelijkt de doorstroming van kennis naar beleidsondersteunende projecten.

Het boek is opgebouwd uit een groot aantal

figuren en powerpointsheets die met tekst worden toegelicht.

Info: Krijn Poppe, LEI • [krijn.poppe@wur.nl](mailto:krijn.poppe@wur.nl)  
Het werkboek is medio augustus te downloaden of te bestellen via [www.lei.wur.nl](http://www.lei.wur.nl) onder publicaties & producten.

## Energieverbruik en emissie broeikasgassen vergeleken

De Nederlandse biologische landbouw verbruikt per hectare minder energie en heeft een lagere broeikasgasemissie dan de gangbare landbouw. Vooral de melkveehouderij scoort goed. Hier zijn ook het energieverbruik en de broeikasgasemissie per ton geproduceerd product lager dan bij de gangbare variant, zo blijkt uit een vergelijking van gangbare en biologische Nederlandse modelbedrijven. In de biologische sector wordt al langer gedacht dat biologische landbouw minder energie verbruikt en minder broeikasgassen uitstoot. Tot nu toe was hierover voor de Nederlandse situatie echter weinig bekend. In de akkerbouw en de vollegrondsgroente-teelt zijn het energieverbruik en de broeikasgasemissie per hectare lager, maar omgerekend naar ton product gelijk aan of hoger dan in de gangbare landbouw. Dit komt door dat de opbrengsten in de biologische landbouw 20 tot 40 procent lager liggen dan in de gangbare landbouw. In de biologische glastuinbouw is het energieverbruik vrijwel volledig terug te voeren op verwarming van kassen. Bij



jaarrond verwarmen van de kas is het verbruik per hectare gelijk aan die in de gangbare glastuinbouw. Daardoor is ook de emissie van broeikasgassen gelijk. Doordat de opbrengsten in de biologische glastuinbouw beduidend lager liggen, is het energieverbruik en de emissie per ton product een stuk hoger.

Info: Wijnand Sukkel • [wijnand.sukkel@wur.nl](mailto:wijnand.sukkel@wur.nl)  
Het rapport is te downloaden van de site van Biokennis: [www.biokennis.nl](http://www.biokennis.nl), onder publicaties.

## Glutenvrije keten voor quinoa en amarant

Met graangewassen als quinoa en amarant is mogelijk een keten voor glutenvrije producten op te zetten. Onderzoekers zijn op zoek naar marktpartijen die daar aan mee willen werken. Te denken valt aan bakkers, verwerkers, maar ook veredelaars en telers.

Het project is gestart omdat een teler enthousiast was over de teelt van amarant, maar er nog geen afzet voor had. Bovendien is het handig de hele keten te organiseren, zodat de producten nergens in aanraking kunnen komen met gluten. Wordt het product ergens in de keten vervuild met gluten, dan roept het allergische reacties op bij mensen die niet tegen gluten kunnen.

Het project zet in op alle schakels van de keten, van teler tot verwerker. Ook wordt geprobeerd de teelt en verwerking biologisch te maken. Dat voegt een extra gezondheidsdimensie toe aan het product. Mogelijk zijn in de toekomst ook andere afzetmogelijkheden voor deze granen te vinden, omdat ze veel mineralen bevatten. Maar dat is nu nog niet aan de orde.

Info: Bas Janssens, • [bas.janssens@wur.nl](mailto:bas.janssens@wur.nl)