

# Leerervaringen van drie netwerken

Een gezamenlijk doel en een gedeelde wens om te leren. Zie daar één van de kenmerken van netwerken die binnen verschillende onderzoeksprogramma's werken aan kennis-co-creatie. De ondernemers en onderzoekers zoeken stelselmatig naar nieuwe verbindingen voor het vergroten van de strategische ruimte en versterking van het leerproces. Dit artikel gaat in op de ervaringen van met name Netwerken in de Veehouderij aangevuld met die van SynErgie (p.33) en Waardewerken (p.34-35).

Het concept van Netwerken in de Veehouderij, een beleidsondersteunend onderzoeksprogramma van Wageningen UR in opdracht van het ministerie van LNV, wijkt aanzienlijk af van gangbare onderzoeksprogramma's. De opvallendste elementen: vraagarticulatie door de praktijk en ondernemers en onderzoekers die in nieuwe rollen werken aan gezamenlijke doelen. Het concept is sterk ingegeven door de veranderende beleidsrol die het ministerie voor haar zelf ziet: 'van zorgen voor naar zorgen dat'.

Het zijn de praktijk, de netwerken van veehouders en netwerken met een bredere samenstelling, die in Netwerken in de Veehouderij de onderzoeksvragen bepalen. De netwerken die dit programma onder haar hoede heeft, krijgen ondersteuning in hun zoektocht naar een meer duurzame veehouderij en bij het vergroten van hun strategische ruimte: het creëren van meerdere oplossingsrichtingen met onverwachte ideeën of allianties.

Contextgebonden kenniscreatie is een belangrijk onderwerp van de tijdelijke ondersteuning van één jaar die Netwerken in de Veehouderij geeft, daarna moeten ze op eigen benen staan. Bij die contextgebonden kennis gaat het om kennis die ontstaat in nieuwe eigentijdse samenwerkingsverbanden van veehouders, onderzoekers, docenten, adviseurs, beleidsmakers en anderen, doordat ze samenwerken in nieuwe rollen en in inspirerende leeromgevingen. Vergelijkbare principes treffen we aan bij SynErgie en Waardewerken, zie kaders op pagina's 32-33 en 35. Netwerken in de Veehouderij gaat er daarbij vanuit dat er vele wegen naar duurzaamheid leiden en dat kennisproductie is te versnellen door praktijkervaringen en onderzoeksexpertise te combineren. Verder krijgen netwerken meer veerkracht wanneer ze stelselmatig werken aan onverwachte ontmoetingen met mensen en partijen buiten het netwerk met een sterke gedrevenheid om een gezamenlijk doel te realiseren en met een sterke gedeelde wens om – van elkaar – te leren.

## >> Aaneenschakeling van inspirerende leeromgevingen

Om de netwerken beter en sneller hun doelstellingen te laten realiseren, heeft Netwerken in de Veehouderij concepten als de innovatiespiraal, de coherentiecirkel en de netwerkanalyse verder ontwikkeld en ingezet. De ervaringen ermee en de resultaten ervan worden verwerkt tot over-

draagbare methodieken en concepten voor het begeleiden van nieuwe netwerken (ook één van de doelstellingen van Netwerken in de Veehouderij). Leren is binnen de netwerken en het programma een belangrijk aspect. Er wordt veel aandacht gegeven aan veilige en inspirerende leeromgevingen, zoals masterclass, expeditie, atelier, ondernemerscafé, keukentafel en utopia (zie ook p. 10 en 11). Ook met externe inspiratiebronnen worden vaak verbindingen gelegd, iets wat in het netwerk Waardewerken ook gebeurt.

## >> Naar een betere vraagarticulatie

In het eerste jaar van het programma Netwerken in de Veehouderij is consequent vastgehouden aan het uitgangspunt 'de praktijk bepaalt de onderzoeksvragen'. Met de gehonoreerde vragen konden netwerken aan de slag. Het resultaat van het consequent hanteren van het uitgangspunt was echter dat groepen veehouders ruim 160 kennisaanvragen indienden voor overwegend korte termijnproblemen, vooral optimalisatie van operationele activiteiten. Omdat de resultaten van de netwerken, en daarmee ook het programma zelf, sterk bepaald worden door de kwaliteit van de beginvraag, zijn in het tweede en derde jaar de aanmeldingscriteria voor kennisvragen aanzienlijk aangescherpt. Het was de bedoeling om van netwerken meer strategische kennisvragen te krijgen over bijvoorbeeld nieuwe samenwerkingsverbanden met bijvoorbeeld maatschappelijke organisaties, nieuwe PMC's. De aanscherping leidde bij de tweede en derde tender elk jaar tot ruim 70 aanvragen van een betere kwaliteit.

## >> Drive en energie doorslaggevend

Het succes van de netwerken van het eerste jaar bleek vooral af te hangen van de drive en energie van de netwerkdeelnemers en minder van hoe concreet het ingediende idee was. In de beoordelingsgesprekken over de ingediende ideeën van de tweede en derde tender is daarom meer nadruk gelegd op de netwerkanalyse: uit welke partners, schakels, leveranciers en gebruikers bestaat dit netwerk, wat is de gewenste netwerksamenstelling na één jaar, is iedereen bereid om 'de rivier over te steken en natte voeten te halen'.

Voor die beoordeling is speciaal een concept ontwikkeld (zie kader



## Beoordelingscriteria voor netwerken die aan Netwerken in de Veehouderij willen deelnemen

Op basis van de ervaringen in het eerste jaar heeft Netwerken in de Veehouderij een concept ontwikkeld om met relatief beperkte middelen in een geringe doorlooptijd voldoende informatie van de aanvragers te verkrijgen over hun netwerksamenstelling en hun idee, met als doel een optimale selectie te kunnen maken. Als indicatoren worden gebruikt:

- > samenstelling van het netwerk, de drive en energie in het netwerk en de tijd die de deelnemers beschikbaar hebben om de netwerkactiviteiten uit te voeren;
- > in welke mate de ondersteuningsvraag procesondersteuning betreft of meer een inhoudelijke kennisvraag is;
- > het innovatieve karakter van het ingediende idee en in welke mate de output en uitkomsten relevant zijn voor de sector en de maatschappij;
- > wat de condities zijn voor het vergroten van de strategische ruimte en in welke mate het netwerk bereid of in staat is om actief mee te werken aan het vergroten van de strategische ruimte;
- > in welke mate het netwerk bereid en in staat is om samen te werken met anderen (om als dynamisch netwerk te opereren) en hoe de netwerkdeelnemers hun ervaringen en resultaten willen en kunnen communiceren met diverse doelgroepen.

Per netwerk wordt in een webdiagram de score van deze indicatoren weergegeven. Uit het overzicht met 70 webdiagrammen van de tweede en derde tender kon het programma snel en zorgvuldig een selectie maken van de meest interessante netwerkaanvragen. Het programma streefde daarbij bewust naar een grote diversiteit van te ondersteunen netwerken.

## Verkorte leerhistorie Groepshuisvesting zeugen

Een groep zeugenhouders startte in 2004 met groepshuisvesting van hun dieren, ter verbetering van het dierenwelzijn. Na enkele oppervlakkige netwerkbijeenkomsten liet tijdens de vierde bijeenkomst een van de deelnemers weten te willen stoppen met groepshuisvesting vanwege een aanzienlijke verhoging van klauwaandoeningen bij de zeugen. Deze zeugenhouder durfde zich kwetsbaar op te stellen binnen het netwerk en zijn 'coming out' was voor andere deelnemers reden om ook hun onderbuikgevoel te benoemen: ook zij hadden te maken met veel meer klauwaandoeningen. Dit expliciet maken van het gezamenlijke probleem bracht een versnelling in het netwerk teweeg die – na twee jaar – erin geresulteerd heeft dat:

- > het netwerk een zeer eenvoudig protocol en tool ontwikkeld heeft om de ernst van de klauwaandoeningen in beeld te brengen;
- > deze tool door de Gezondheidsdienst voor Dieren, dierenartsen, productschappen en het bedrijfsleven ondersteund wordt vanuit een gedeelde probleemperspectief;
- > het principe van deze tool door Netwerken in de Veehouderij en het vakblad Varkens verspreid is onder alle zeugenhouders in Nederland;
- > het vakblad SUS – in overleg met het netwerk – de tool vertaald heeft in het Duits en als opmaat voor de internationale veehouderijvakbeurs Eurotier (november 2006) verstuurd heeft naar 30.000 varkenshouders in Duitsland;
- > het netwerk nieuwe verbindingen heeft kunnen leggen met experts in de VS en Europa;
- > er vervolgonderzoek komt om oplossingen voor het probleem te vinden.

Door een stelselmatige interactie tussen het netwerk en het programma is – achteraf gezien – op twee belangrijke momenten een cruciale keuze gemaakt. Op het moment dat de chemie tussen de eerste netwerkbegeleider en het netwerk was uitgewerkt, kwam er een andere netwerkbegeleider. Ook gaf het programma het netwerk een beperkt additioneel budget om de vooraf niet voorziene grote communicatie-activiteiten uit te kunnen voeren. De complete leerhistorie van dit netwerk en andere netwerken wordt in mei 2007 gepubliceerd (Wielinga et al., 2007).





Beoordelingscriteria voor netwerken op pagina 29). Daarmee bleek dat met relatief beperkte middelen en in korte tijd voldoende informatie over de netwerksamenstelling en het idee te verkrijgen waren. Dit concept heeft het ministerie van LNV gebruikt bij het ontwerpen van de nieuwe subsidieregeling Praktijknetwerken Veehouderij die onlangs gepubliceerd is en na de zomer van 2007 opengesteld wordt. Een belangrijk – en onverwacht – neveneffect van het toepassen van de netwerkanalyse in het beoordelingsgesprek is dat netwerken scherper gaan focussen op het gezamenlijke doel en kritischer oordelen over mogelijke verbredingen van het netwerk met andere partijen. In feite pleegt Netwerken in de Veehouderij in het beoordelingsgesprek de eerste interventie, gericht op een kwaliteitsverbetering van de netwerktrajecten en daarmee van de programma-uitvoering. Dat de uitkomst van de gesprekken soms is dat een netwerk haar idee

terugtrekt, is een belangrijke les: met een geringe inzet is het verschil tussen potentiële beloftevolle en zwakkere netwerken op te sporen, hoewel beloftevol nog geen garantie is op succes. Daarom ondersteunt Netwerken in de Veehouderij jaarlijks (gedurende een jaar) een breed palet van 40 tot 60 netwerken.

### >> **Leerhistorie**

Een kenmerk van innovatieve (netwerk)projecten is dat klassieke beoordelingsmethodieken, zoals begin- en eindmetingen en enquêtes onvoldoende de leerervaringen in beeld brengen. Netwerken in de Veehouderij heeft dit zelf ook ondervonden. In de eerste twee jaar is veel energie gestoken in begin- en eindmetingen van de netwerken en helaas zijn daar toch onvoldoende leerervaringen uit gehaald (Zaalmink et al., 2005). Daarom is in het derde jaar het concept leerhistorie (learning history)

## Kritische succesfactoren voor samenwerking

- > Ken elkaars nieuwe rol en respecteer die.
- > Ontwikkel en gebruik een gezamenlijke taal.
- > Maak de gezamenlijke doelen expliciet. Indien een individueel doel afwijkt van het gezamenlijke doel is dat geen diskwalificatie. Maar maak het verschil expliciet en realiseer je dat in dat geval de samenwerking uiteen valt.
- > Werk stelselmatig aan een vertrouwde en veilige omgeving die het leren stimuleert.
- > Bedenk dat nieuwe samenwerkingstrajecten veel tijd en energie vragen en deel je zorgen daarover.
- > Benoem de successen die geboekt worden en vier die met elkaar.
- > Zorg dat je transparant bent, dat de omgeving je kan vinden en volgen.
- > Werk stelselmatig aan het vergroten van de kans op onverwachte ontmoetingen.
- > Gun anderen de bloemen.

Bronnen: Platform Agrologistiek, NIDO, Netwerken in de Veehouderij

geïntroduceerd, dat eind jaren negentig is ontwikkeld aan het Massachusetts Institute of Technology in Boston (Kleiner & Roth, 1997). In meerdere transitiedomeinen doet Nederland momenteel ervaringen op met deze leerhistorie.

De drie leerlagen in de leerhistorie bleken voor de netwerken van Netwerken in de Veehouderij met relatief geringe inspanning bruikbaar.

1. Het expliciet maken en combineren van de ervaringen van elke netwerkdeelnemer tot één netwerkverhaal gaf een aanzienlijke versnelling het proces.
2. Leerervaringen in het ene netwerk kunnen voor andere netwerken relevant zijn, zowel wat betreft inhoud als proces. Het toegankelijk maken en delen van de leerervaringen is daarmee een belangrijke activiteit voor het programma.
3. De – anonieme – leerhistories van de netwerken levert een beter en meer complete verantwoording naar de opdrachtgever en naar stakeholders dan tot nu toe meer toegepaste verantwoordingsformats.

Netwerken in de Veehouderij leert continu over de mogelijkheden van de leerhistorie. Eind 2007 worden de leerervaringen met dit concept wetenschappelijk (Wielinga et al., 2007) en populair beschreven en beschikbaar gesteld voor anderen. Dat het stelselmatig stimuleren van een veilige en inspirerende leeromgeving cruciaal is, blijkt uit de leerhistorie van het netwerk Groepshuisvesting zeugen (zie kader op pagina 30).

### >> Dynamische netwerken en competenties

Netwerken leveren een bijdrage aan de beweging die in de hele samenleving steeds meer zichtbaar wordt: het vormen van nieuwe eigentijdse verbindingen. Niet meer als verbintenissen maar als – tijdelijke – relaties van mensen die gezamenlijk een doel willen realiseren, daarmee de kern van een netwerk vormen en daar partners bij zoeken om de kans op een onverwachte ontmoeting te vergroten. Dit is zichtbaar in alle drie de netwerken die in dit artikel belicht zijn.

Samenwerking vanuit nieuwe rollen heeft voor de netwerkdeelnemers aanzienlijke consequenties. Ben je in staat om de nieuwe rol van de ander te – blijven – zien en te respecteren? Heb je als onderzoeker, adviseur of veehouder de juiste competenties en vaardigheden om vanuit je nieuwe rol nieuwe relaties aan te gaan?

Voor Wageningen UR betekende dit dat bij de selectie van netwerkbegeleiders een zwaarder accent gelegd wordt op competenties als procesbegeleider dan de inhoudelijke expertise. Daarnaast wordt op dit moment samen met de HRM-afdelingen van Wageningen UR invulling gegeven aan een nieuw opleidingsprogramma voor project- en netwerkbegeleiders, bedoeld om vaardigheden die nodig zijn om succesvol innovatieprojecten te kunnen leiden te vergroten.

Maarten Vrolijk

# Geconditioneerd telen is 'hot' maar nog niet probleemloos

Hoewel de meeste tuinbouwondernemers overtuigd zijn van de noodzaak om energieneutraal te telen, heeft pas een handjevol de stap naar geconditioneerd telen in (semi)gesloten kassen gewaagd. Veel ondernemers worden nog weerhouden door onzekerheden. De investeringen zijn hoog en het is nog onduidelijk wat het beste systeem is. Daarnaast zijn er teeltrisico's en is er nog onvoldoende bekend hoe met geconditioneerd telen het maximale uit de plant te halen is.

SynErgie – een initiatief van Productschap Tuinbouw, LNV, Transformo Agro & Groen, Wageningen UR en AVAG – heeft de opdracht belemmeringen weg te nemen die vertragend werken op de introductie en toepassing van energiezuinige en -leverende kasconcepten. SynErgie brengt hiervoor een discussie op gang tussen ondernemers, toeleveranciers en kennisinstellingen die met nieuwe kasconcepten werken.

## >> Ondernemersplatform

Kennis en leerervaringen worden uitgewisseld in het SynErgie-ondernemersplatform. Daarin zitten glastuinders die allemaal deze nieuwe (semi)gesloten en energiezuinige kassen al hebben of binnenkort gaan bouwen. De deelnemers komen bij elkaar op de bedrijven, brengen de belangrijkste knelpunten in kaart en wisselen met elkaar oplossingen uit voor allerlei praktische problemen. Daarnaast gaan ze uitgebreid in discussie met de onderzoekers, die daardoor de meer fundamentele kennisvragen goed kunnen formuleren en hun onderzoeksprojecten vraaggestuurd uitvoeren. Tenslotte biedt SynErgie een platform dat knelpunten in beleid en regelgeving rondom dit onderwerp bij de overheid onder de aandacht brengt.



## >> Samen optrekken met onderzoek

Eric Moor, een van de deelnemers van SynErgie en directeur van het orchideeënbedrijf Sion Orchids in De Lier, heeft veel aan SynErgie. Hij is blij met de intensieve contacten met mede-ondernemers en met de onderzoekers. 'Het mooie is dat SynErgie breed over alle sectoren heen is: groente, bloemen, potplanten en iedereen is met een vergelijkbare innovatie bezig. Ik ben bij heel wat bijeenkomsten geweest en heb met heel wat mensen gepraat. Je voorkomt de problemen die anderen al ervaren hebben en de positieve punten neem je over. Dat stimuleert om door te gaan. Ik heb bijvoorbeeld geleerd van tomatentelers die veel verder gaan met telen onder vochtige omstandigheden dan gebruikelijk is. Dat zet je aan het denken en is de moeite waard om ook te gaan proberen.'

'Het mooie is ook dat wat wij doen theoretisch onderbouwd wordt. Je ziet dat de praktijk het onderzoek meer opzoekt en andersom. Het onderzoek is innovatief en we trekken samen op. Dat is anders dan vroeger waar je wel eens zag dat onderzoekers proeven deden naar iets wat wij al lang wisten.'

Onze knelpunten richting beleid worden ook eerder onderkend en vervolgens nog eens bevestigd door onderzoekers. Zij zitten dicht bij de overheid en politiek dan wij, dus ik denk dat dat ook wel positieve effecten zal hebben. Je ziet dat de politiek heel veel kijkt naar de innovatieve ondernemers. Ik heb wel het gevoel dat ze onze praktijk nu al te veel als standaard nemen, terwijl de techniek pas in de kinderschoenen staat.'

# Een innovatienetwerk als slijpsteen

Pionier, professioneel, inspiratievol en onzelfzuchtig. Dat zijn de negentien ondernemers van het innovatienetwerk Waardewerken. Ze vormen de voerhoede van de multifunctionele landbouw. Als eersten lopen zij aan tegen de blokkades bij het professionaliseren van hun sector. Zij zijn de voelhoorns voor beleid en onderzoek.

Waardewerken is een ongebonden netwerk en dit typeert ook de ondernemers. Het is niet het individuele belang dat bij hen voorop staat. De gemeenschappelijke visie richt zich op een verdere professionalisering van de multifunctionele landbouw in Nederland. Via een coalitie met onderzoek en beleid geeft dit netwerk richting aan de vernieuwing die noodzakelijk is om van multifunctionele landbouw een volwaardige sector te maken.

Naast werken aan een gezamenlijke visie staat leren van elkaar en van anderen centraal in dit netwerk. Alle ondernemers hebben inspirerende multifunctionele bedrijven en een verhaal over hoe en waarom ze tot hun bedrijf zijn gekomen. Via intervisie scherpen de ondernemers elkaar. Ze benoemen focuspunten in de ontwikkeling van de bedrijven en brengen de weg daar naartoe in kaart.

Kenmerkend voor de ondernemers is dat ze vooral ook van anderen buiten de landbouw willen leren. Onlangs gaf Hans Becker, bestuursvoorzitter van Stichting Humanitas, hen tijdens een tweedaagse sessie

in februari nog verfrissende visies over bedrijfsvoering. Deze onorthodoxe bestuurder uit de verzorgingswereld, bekend van de levensloopbestendige woning en humanisering van de zorg, schetste hoe hij de cultuur binnen Humanitas gekanteld heeft. Hij introduceerde er de 'ja-cultuur', wat betekent dat een klant op een verzoek altijd een ja krijgt, omdat het dwingt tot het bedenken van creatieve oplossingen. Dat leidt uiteindelijk tot vernieuwing en goede klantrelaties. Het fundament onder dit concept ligt in cultureel management, wat zich richt op de kernwaarden van een onderneming. Dit voorbeeld van de ja-cultuur zorgde bij de ondernemers van Waardewerken tot een reflectie op hun eigen bedrijfsstructuur.

## >> Standaardprocedures doden de creativiteit

Zo ook bij Florian de Clercq, waardewerker en landgoedeigenaar met een biologisch fruitbedrijf De Olmenhorst in Lisserbroek. Hij verkoopt 'beleving' door op zijn landgoed talloze evenementen te organiseren en zijn fruit af te zetten via zelfpluk, adoptiebomen en in de eigen landgoedwinkel. Steeds nieuwe activiteiten verzint De Clercq, en zijn bedrijf blijft groeien.

Maar met het toenemende aantal werknemers wordt het steeds belangrijker dat ieder op dezelfde manier werkt. Bijvoorbeeld bij het afhandelen van vragen om informatie, het bijhouden van de urenregistratie of ziekmelding. Daarom voert hij nu, een beetje tegen zijn gevoel in, diverse standaardprocedures in. 'Ik kijk daar met gemengde gevoelens tegenaan, want ik ben ook een vrijbouter. Ik houd helemaal niet van standaardprocedures en ben bang dat het alle creativiteit doodt.' Precies daarover ging een van de voorbeelden die Becker aanhaalde. Dat hij met de ja-cultuur verantwoordelijkheidsgevoel en creativiteit losmaakte bij het lagere personeel. Dat ze gingen nadenken over hoe ze een oplossing konden verzinnen die zowel bij de vraagsteller als bij hun organisatie past, in plaats van dat ze 'nee' zeiden omdat het niet in het protocol paste. 'Ik hoop dat ik daar nu ook mee bezig ben', antwoordt De Clercq op de vraag of hij er nu iets mee doet in zijn bedrijf.



# voor onderzoek en beleid



‘Dat is het mooie van Waardewerken. Het zijn allemaal heel eigenzinnige, gedreven ondernemers met een idealistische inborst. Je zoekt elkaar op om je aan elkaar te spiegelen, en ieders verhaal en ontwikkeling aan te horen. Dat is een zetje in de rug voor je eigen ontwikkeling.’

## >> Agenda

De Waardewerkers zou je kunnen karakteriseren als de voelhoorns van het plattelandsbeleid. Als deze pioniers tegen zaken aanlopen, weet je zeker dat er een taak voor beleid of onderzoek ligt. Door bundeling van hun kennis en ervaring wordt een beleids- en onderzoeksagenda opge-

steld met een zo groot mogelijke impact. De Waardewerkers brengen kansen en bedreigingen in beeld waar van geleerd kan worden om knellende bestaande regelgeving aan te passen en om ‘maatschappelijke’ waarden van verbrede landbouw in beeld te krijgen. De lessen van het netwerk Waardewerken kunnen ervoor zorgen dat de platteland-ondernemers die de komende jaren willen gaan verbreden minder hindernissen tegenkomen. Ook vormen de Waardewerkers een inspiratiebron voor de volgers, onder andere via samenwerking met het NAJK en het project PlattelandImpuls (zie artikel Leerconcepten voor innovatief ondernemerschap, pagina 18-23).