

# Toekomstbeelden inspireren

**De transitie naar een duurzame landbouw en een vitaal platteland lukt alleen als daarvoor een breed draagvlak bestaat. Alle betrokken partijen moeten bereid zijn hierin te investeren en moeten ruimte willen geven aan innovatieve ontwikkelingen. Voor het bijeenbrengen van de belanghebbenden bij de complexe veranderingsopgave en hen inspireren tot projectvorming zijn open, veelal tijdelijke netwerken geschikt. Denk aan Communities of Practice, Gebiedsprojecten of Innovatienetwerken. Geïnspireerd door beelden over een wenselijke toekomst worden in deze netwerken gemeenschappelijke acties vastgesteld,**

## >> Toekomstbeelden, transitiepunten en actie-agenda's

De land- en tuinbouw wordt sterk beïnvloed door macro-economische en maatschappelijke trends, zoals liberalisatie van de wereldmarkt, stijgende olieprijs en toetreding van Oost-Europese landen tot de EU. Bedrijven reageren verschillend op deze macrotrends. Zo is er een groep bedrijven die zich richt op de instandhouding van hun concurrentiepositie op de wereldmarkt door vooral kostprijsverlaging via schaalvergroting. Een andere groep wil hun deelname aan ketens versterken of geheel nieuwe markten opzoeken. Weer een andere groep zoekt nieuwe, vaak lokale economische activiteiten om meer pijlers onder hun bedrijf te krijgen, al dan niet op gebiedsniveau samen met anderen.

Voor een samenhangende ontwikkeling en een snellere realisatie van een duurzame landbouw en vitaal platteland, is echter meer nodig. De benodigde veranderingen overstijgen het bedrijfsniveau, zijn gericht op de lange termijn en kunnen alleen tot stand worden gebracht als meerdere partijen gaan samenwerken. Indien de actoren/belanghebbenden de noodzaak voor verandering onderkennen, kan als een eerste stap met de beoogde partners in ketens of gebieden wenselijke toekomstbeelden worden geformuleerd. Die beelden dienen als inspiratiebron voor het verdere veranderingsproces. De toekomstbeelden geven geen blauwdruk van de toekomst, maar wel de richting voor kansrijke bedrijfs-, keten- of gebiedsontwikkelingen die de landbouw duurzamer kan maken (Planet), de landbouw meer kan verankeren in de maatschappij (People) en de economische concurrentiekracht van de landbouw kan versterken (Profit).

De tweede stap is het identificeren van de belangrijkste knelpunten die opgelost moeten worden om de gewenste toekomst te bereiken. Die knelpunten worden ook wel transitiepunten genoemd. Ze kunnen technisch van aard zijn, maar bij (bedrijfs)overstijgende systeeminnovaties liggen ze vaak op sociaal-economisch terrein (zoals het

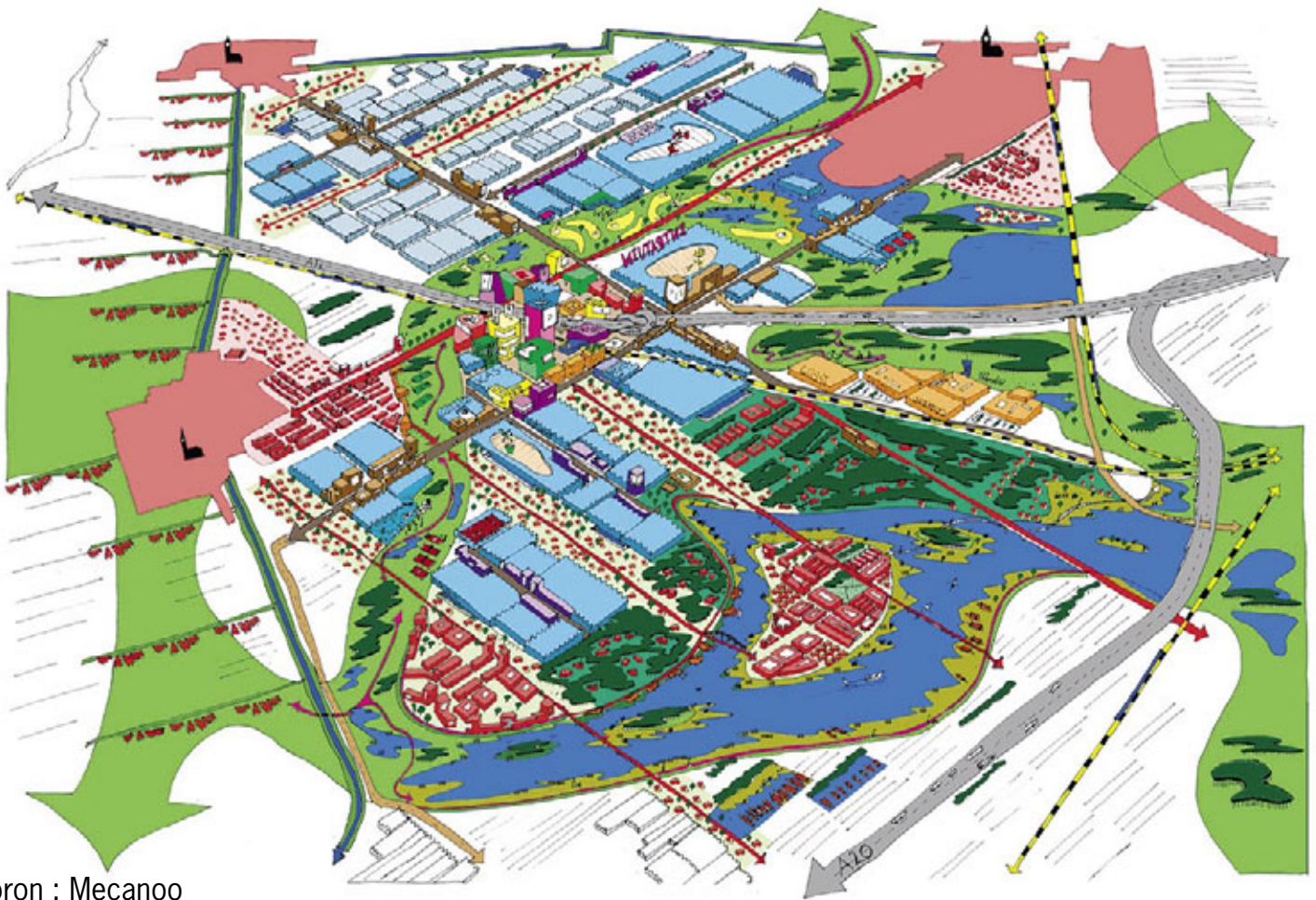
vinden van nieuwe betalingsmechanismen voor nieuwe diensten en functies van de landbouw) of op het vlak van wet- en regelgeving en nieuwe samenwerkingsvormen. Voor al deze knelpunten kunnen acties geformuleerd worden. Gezamenlijk vormen ze de actie-agenda voor de betrokkenen.

## >> Ondernemers en hun toekomstbeelden

In de door LNV gefinancierde Systeeminnovatieprogramma's ten behoeve van plantaardige sectoren zijn in 2003 na een intensieve dialoog met stakeholders toekomstbeelden over de land- en tuinbouw geformuleerd. De stakeholders staan niet alleen achter deze toekomstbeelden, maar zijn er ook mee aan de slag gegaan. Ze participeren in Innovatieprojecten die knelpunten aanpakken die de weg naar het toekomstbeeld belemmeren.

In de beschermde teelten hebben de stakeholders de verkenning van de toekomst afgesloten met een innovatiecafé waarin Innovatieprojecten zijn geformuleerd. Deelnemers afkomstig uit de primaire sector, toeleverende industrie, handel, nationale en lokale overheden en kennisinstellingen kozen uit een grote hoeveelheid ideeën de projectideeën die ze het belangrijkste vinden. Ook konden ze kiezen bij welk project ze bij de uitwerking betrokken wilden zijn. Zo ontstonden netwerken rondom deze innovatieprojecten. In het innovatieproject Kas in de Stad (zie kader) zoeken deelnemers creatieve, maar realiseerbare oplossingen voor de glastuinbouw in een stedelijke omgeving. Voor twee gebieden – de Zuidplaspolder bij Gouda en het Westland – is in een gebiedsworkshop hieraan gewerkt. Het resultaat was een projectplan en een groep van actoren die hier samen aan willen gaan werken.

In de gebiedsprojecten Maashorst in Noord-Brabant en Westelijk Veerweidegebied (zie kaders) is in regioworkshops gewerkt aan de innovatieopgaven voor de multifunctionele landbouw in beide gebie-



bron : Mecanoo

## Innovatieproject Kas in de Stad: slim combineren van functies

Van oudsher is de glastuinbouw in West-Nederland geconcentreerd. Maar de ruimtedruk is er in de loop van de tijd sterk toegenomen. Voor de samenleving is de aanwezigheid van glastuinbouw in het westen niet meer vanzelfsprekend. De sector zal steeds moeten laten zien dat een duurzame en vitale glastuinbouw mogelijk is die tegemoet komt aan de maatschappelijke verwachtingen. In de beschreven toekomstbeelden (2003<sup>14</sup>), worden in dat verband steeds dezelfde elementen beschreven: regionale productie; wonen en werken; kas als element met ruimtelijke kwaliteit; meervoudig ruimtegebruik en technisch innovatief.

In de vervolgdiscussies over de toekomstbeelden stond het beeld van stadskas als kleinschalige professionele glastuinbouw en als inspirerend bouwwerk in de stad centraal. Omdat de grootte van een dergelijke kas waarschijnlijk beperkt zal zijn, moeten er buiten de productie voordelen te halen zijn. Bijvoorbeeld uit het combineren van productie met andere functies, energielevering aan omliggende gebouwen, de productie van regioproducten met meerwaarde en slimme logistiek.

Om het idee Stadskas in de praktijk verder te ontwikkelen zijn twee gebieden – de Zuidplaspolder bij Gouda en het Westland – gekozen. In beide gebieden heeft het project zich aangesloten bij bestaande netwerken, die worstelen met de toekomst van glastuinbouw in hun gebied. Deze netwerken bestaan uit glastuinders, projectontwikkelaars, adviseurs en kennisinstuties, gemeentes, provincie, sectororganisaties, stedenbouwkundigen, projectontwikkelaars, waterschap en banken. In beide gebieden is een kennisagenda opgesteld. Die is vervolgens verbreed tot een toekomstvisie voor het gebied.

Het project sluit goed aan bij de behoeften in beide gebieden. Het projectteam heeft de netwerken in gebiedsworkshops kunnen inspireren om de duurzaamheidsambities hoog te houden. In beide gebieden heeft het projectteam samen met partners een projectvoorstel geformuleerd voor de ontwikkeling van een Stadskas.

Meer informatie: Bram van der Maas, e [bram.vandermaas@wur.nl](mailto:bram.vandermaas@wur.nl), t 0174-636828.

## Veenweidegebied: innovatief aan de slag met water en natuur

In de gebieden rond Reeuwijk-Driebruggen en Noord-Holland Midden zijn de productieomstandigheden ongunstig en staat de veehouderij op gespannen voet met verstedelijking, recreatie en natuur. Het gebied dient als voorbeeld voor de problematiek in het westelijk veenweidegebied. De toekomstscenario's voor 2030 zijn opgesteld aan de hand van interviews met verschillende partijen<sup>5</sup>. Dit resulteerde in drie contrasterende streefbeelden. Deze streefbeelden vormden het uitgangspunt van een workshop. Na het aanscherpen en het uitwerken van de toekomstbeelden is nagedacht over innovaties die nodig zijn om deze streefbeelden te bereiken. In de workshop is een aanzet gemaakt voor projectideeën. Deze zijn verder uitgewerkt in een gebiedswerkshop. Voorbeelden van projectideeën zijn:

- Het realiseren van een gelijkmatige grondwaterstand om zo de bodemdaling te vertragen en gelijkmatiger te maken.
- Nieuwe private samenwerkingsvormen tussen ondernemers, waarbij de agrarische ondernemers een belangrijke rol hebben bij in de inrichting van het veenweidelandschap en van de melkveehouderij.
- Technische innovaties op bedrijfsniveau. Denk aan het gebruik van natuurgras in melkveerantsoenen, beïnvloeding van de mestgeur door de voeding van de koe aan te passen, stallenbouw met respect voor de cultuurhistorie, zichtbaarheid van de koe in het gebied, drijvende kavelpaden, keuze van veetypen en -rassen.

De projectideeën zijn uitgewerkt in twee gebieden. Rond Reeuwijk-Driebruggen zal de nadruk liggen op het thema water; in Noord-Holland Midden op het thema natuur. Een aantal projecten is inmiddels in uitvoering gegaan.

Meer informatie: Gerard Migchels, [e gerard.migchels@wur.nl](mailto:gerard.migchels@wur.nl), [t 0320 293461](tel:0320-293461).

## Maashorst: agrarische natuurvereniging motor van vernieuwing

In het Maashorstgebied staan landbouw, natuur, recreatie en verstedelijking op gespannen voet met elkaar. Bovendien maakt de Maashorst deel uit van twee reconstructiegebieden: Peel & Maas en Maas & Meierij. Het gebied is een goed voorbeeld voor gebiedsontwikkeling op zandgronden. In 2003 zijn er toekomstscenario's voor dit gebied opgesteld aan de hand van interviews met verschillende gebiedspartijen<sup>15</sup>. De geïnterviewden is gevraagd om hun ideaalbeeld voor 2030 te schetsen, los van huidige beperkingen en verwachte ontwikkelingen. Uit alle ideaalbeelden zijn drie contrasterende streefbeelden voor het gebied gedestilleerd: 1. natuurlijke landbouw (natuur centraal), 2. landschappelijke landbouw (recreatie en landschap centraal), 3. zakelijke landbouw (productie centraal)

Deze streefbeelden vormden het uitgangspunt voor een gebiedswerkshop, waarin de deelnemers de drie toekomstbeelden aanscherpten en verder uitwerkten. Vervolgens is nagedacht over innovaties die nodig zijn om deze streefbeelden te bereiken. Hieruit zijn zestien projectideeën voortgekomen, waarvan er acht zijn uitgewerkt.

Voorbeelden van deze projectideeën zijn:

- Het agrarisch bedrijf als landgoed. Door een agrarisch bedrijf een landgoedachtig karakter te geven, raken burgers meer betrokken bij het boerenwerk en het landschap. Zo kunnen ze wonen, werken en recreëren in een complex van mooie gebouwen en vrij toegankelijk land.
- De regionale boerderij. Een samenwerkingsverband van agrarische ondernemingen die gezamenlijk projecten en andere initiatieven ontwikkelen en uitvoeren voor groene en blauwe diensten, landbouw, zorg, recreatie en educatie.
- Grootchalige landbouw in een kleinschalige landschap. Hier gaat het om het ontdekken van mogelijkheden om grootchalige productiegerichte landbouwbedrijven in te passen in het kleinschalige, cultuurhistorisch waardevolle landschap, met behoud van natuur- en landschapswaarde en maatschappelijk draagvlak.

Wageningen UR en de agrarische natuurvereniging Maashorstboeren hebben gezamenlijk een projectenprogramma opgesteld om de projectideeën samen met partijen uit het gebied uit te voeren. Vervolgens is een aantal projecten in uitvoering gegaan.

Meer informatie: Gerko Hopster, [e gerko.hopster@wur.nl](mailto:gerko.hopster@wur.nl), [t 0320 291340](tel:0320-291340).

Kenmerk	Maashorst	Westelijk Veenweidegebied
Omvang van het gebied	Beperkt (1.000 ha)	Zeer groot (>25.000 ha)
Type ondernemers die betrokken zijn	Zowel innovatoren als volgers	Met name innovatoren
Type projecten	Zowel technisch als organisatorisch	Met name technisch
Bij wie ligt trekkracht?	Agrarische natuurvereniging	Innovatieve ondernemers
Rol van het onderzoek	Ondersteunen (inhoud en proces)	Ondersteunen (inhoud en proces)
Type projecten	Vernieuwend met draagvlak	Innovatief

Karakteristieke kenmerken van de gebiedsprojecten Maashorst en Westelijk Veenweidegebied.

## Community of Practice

De laatste vijf jaar wordt het label Community of Practice (CoP) gebruikt voor groepen die rondom een thema of in een gebied een verandering willen realiseren en daarin gezamenlijk willen leren. Het idee CoP lijkt nieuw maar is van alle tijden. Nieuw is de gerichte inzet van dit instrument voor complexere veranderingsopgaven.

Een aansprekende definitie voor CoP komt van Habiforum<sup>16</sup>:

Een Community of Practice is een groep mensen die een gemeenschappelijk belang of passie deelt en die door het vrijelijk uitwisselen van kennis, inzichten en ervaringen samen leert en al doende nieuwe manieren ontwikkelt om met problemen en uitdagingen die ze tegemoet komt om te gaan.

Wat zijn nu de kenmerken en karakteristieken van een Community of Practice?<sup>17,18</sup> Belangrijk uitgangspunt is dat sprake is van vraagsturing, waarbij betrokkenen vanuit een gemeenschappelijk doel aan de slag gaan om hun doel te verwezenlijken. Voorwaarden voor het functioneren van een CoP zijn: blijvende inzet van deelnemers, urgentie van het onderwerp en deelnemers met een uiteenlopende achtergrond en voldoende vermogen tot zelfreflectie. De samenstelling van de CoP is niet per definitie statisch, ze kan in de loop van de tijd veranderen, doordat er partijen bijkomen en uittreden. Een CoP is een open, veelal tijdelijk netwerk dat uiteindelijk moet leiden tot een actie- en projectenagenda. CoP's geven veel aandacht voor de realisatie van inhoudelijke en procesmatige doorbraken. Een CoP wordt dan ook zodanig georganiseerd dat het aanzet tot vernieuwend handelen. Dat betekent concreet: loskomen van formele 'rollen/functies', ontsnappen aan de vanzelfsprekendheid van onderhandelen, een vrijplaats bieden voor openheid, het creëren van een gezamenlijke identiteit en het laten groeien van wederzijds vertrouwen. Tijdens het proces wordt zowel formele, wetenschappelijke kennis als informele ervaringskennis ingebracht.

Meer informatie: Willy Baltussen, [e willy.baltussen@wur.nl](mailto:willy.baltussen@wur.nl), [t 070 3358330](tel:070-3358330).

den. Het Veenweidegebied is een groot gebied zonder een eenduidig trekkende partij. In de Maashorst is die er wel: de agrarische natuurvereniging. Deze draagt nu ook de uitkomsten van de workshops en projecten uit. De kern van de opgave voor beide gebieden was het identificeren en opzetten van vernieuwende projecten die bijdragen aan een economisch renderende landbouw. Alleen dan kan de landbouw in de toekomst de drager blijven van de maatschappelijk gewaardeerde cultuurlandschappen. Door de verschillende aard van de regio's verschilde de opzet van de regioworkshops. De uitkomsten waren vanzelfsprekend ook anders (zie tabel).

In beide gebieden zijn diverse innovatieprojecten tot uitvoering gekomen. Innovatieve ondernemers leverden een grote bijdrage aan de totstandkoming daarvan. Maar zonder een investering van buitenaf zou er niet vanzelf een netwerk voor vernieuwing zijn ontstaan.

## >> Bestuurders en hun toekomstbeelden

De drijvende kracht achter een gewenste verandering kunnen ook bestuurlijke initiatieven zijn, zoals de door de overheid in gang gezette Reconstructie. Maar ook een collectief gevoelde urgentie kan het begin zijn van een nieuwe toekomst. Zo heeft in de glastuinbouwsector het urgentiegevoel over het energievraagstuk geleid tot het concept van de Kas als Energiebron.

Het maatschappelijk debat over de toekomst van de intensieve veehouderij legt de basis voor de ontwikkeling van een duurzame, economisch concurrerende en maatschappelijk geaccepteerde sector. Dit debat wordt op het moment verder uitgewerkt in een Community of Practice (CoP, zie kader voor beschrijving van dit type instrument). In deze CoP wordt in dialoog met alle belanghebbenden een actie- en projectagenda opgezet, die direct of op termijn tot oplos-

## CoP: Reconstructie en innovatie in de Veehouderij

In januari 2005 (Baarn, slotverklaring Toekomst Intensieve Veehouderij) hebben bedrijfsleven en overheid afspraken gemaakt om te komen tot een duurzame intensieve veehouderij. Een van de afspraken betreft het thema 'ruimte, regels en de praktijk'. Het uitgangspunt hierbij is dat regels en procedures niet onnodig belemmerend mogen werken. Hiervoor zijn een aantal concrete acties benoemd die samenhangen met de reconstructie, zoals:

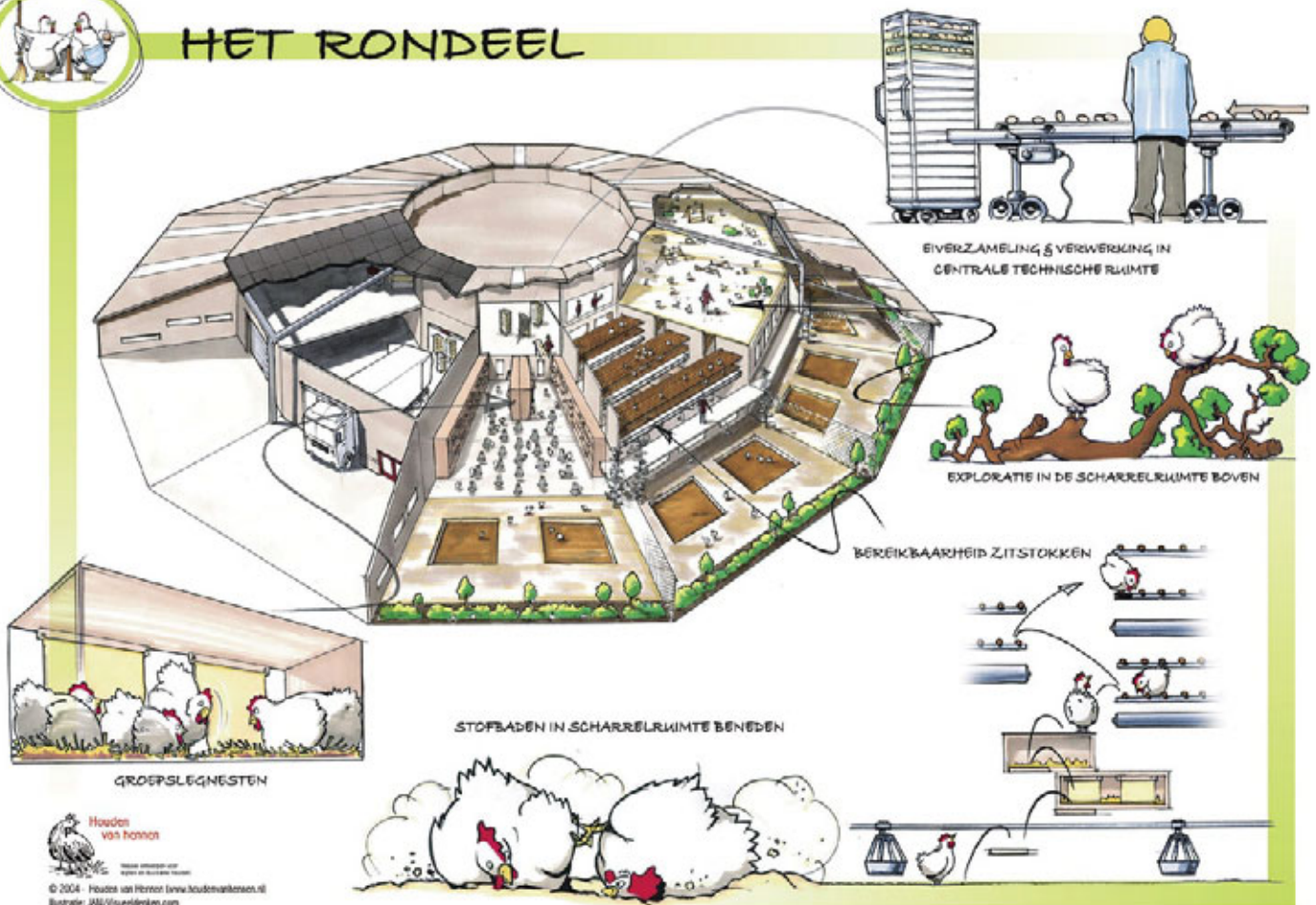
- het stroomlijnen en verkorten van procedures via daarvoor aan te stellen gebiedsmakelaars,
- letterlijk ruimte creëren voor ontwikkeling van de landbouw in Landbouw Ontwikkelings Gebieden (LOG's),
- het landelijk uitwisselen van regionale informatie en ervaringen,
- het streven naar één loket voor ondernemers,
- het realiseren van heldere toetsingskaders voor geur en ammoniak zoals de IPPC-Richtlijn voor vergunningen waarin regels staan om vervuiling te beperken via 'best beschikbare technieken'.

Het instrument CoP wordt ingezet om knelpunten bij de realisatie van de reconstructieplannen, en meer specifiek de LOG's, weg te nemen. De verschillende knelpunten waar ondernemers, gemeenten en betrokken adviseurs tegenaan lopen zijn complex vanwege onderlinge verbanden met andere vraagstukken, waarbij veel initiatieven langs elkaar lopen. Knelpunten zijn bijvoorbeeld knellende regelgeving, matching van (gemeentelijke) ontwikkelingsplannen met de plannen van ondernemers en de veelheid aan en slecht op elkaar afgestemde initiatieven voor reconstructieprocessen. Gebiedsdoelstellingen voor de lange termijn komen lang niet altijd overeen met individuele belangen van ondernemers. Zij richten zich meer op verplaatsing en overleven op de korte termijn. Daarnaast spelen in vrijwel alle reconstructiegebieden bestuurlijke en belangenbehartigingsaspecten een rol, zoals 'eigen boeren eerst', 'not in my backyard (NIMBY)' en het tempo (de reconstructie is uitgesmeerd over een periode van zestien jaar, terwijl de politieke cycli vier jaar duren).

Meer informatie: Willy Baltussen, [e willy.baltussen@wur.nl](mailto:willy.baltussen@wur.nl), [t 070 3358330](tel:070-3358330).



## HET RONDEEL



singen moeten leiden. In het project Reconstructie en Innovatie in de Veehouderij (zie kader) worden de gewenste veranderingen gekoppeld aan de implementatie van de reconstructieplannen. De CoP's starten met relatief kleine en simpele cases. Belanghebbenden uit de sector, gemeenten, provincie, LNV en VROM zijn in overleg met elkaar over de te kiezen cases. Deze cases zijn erop gericht te demonstreren dat het samen aangaan van een uitdaging tot (vaak verrassende) oplossingen kan leiden. De uit de cases voortkomende oplossingen maar ook de succesvolle ervaringen met de aanpak worden uitgewisseld, zodat de verschillende CoP's van elkaar kunnen leren. Zo kan de realisatie van een reconstructie met innovatie-ruimte voor ondernemers in een versnelling komen.

### >> Tot slot

Het blijkt goed mogelijk om gericht – via (tijdelijke) netwerken, innovatieprojecten en gebiedsprojecten – innovaties in beweging te zetten en de realisatie ervan te stimuleren. Gezamenlijk gedeelde beelden over de toekomst helpen daarbij. Zo zijn bij gebiedsprocessen beelden over de toekomstige inrichting van een gebied te vertalen naar innovatieprojecten van ondernemers. Speciale werkvormen, zoals gebiedswerkshops, prikkelen de deelnemers tot creatieve oplossingsrichtingen. Communities of Practice worden ingezet om bruggen te slaan tussen bestuurders, ondernemers en maatschappelijke organisaties. Gezamenlijk zetten ze toekomstbeelden om in realistische uitdagingen. Zo geven ondernemers én bestuurders gezamenlijk richting aan de door hen gewenste toekomst.