

NRLO-Innovatiedebat
“Innoveren met ambitie -
Kansen voor agrosector,
vissector en groene ruimte”
18 mei 1999

Verslag van voordrachten en discussies

Verslaglegging:

Dr.Ir. H.J. van Oosten

Dr.Ir. J.M.P. Papenhuijzen

Ir. H. Rutten

Dr.Ir. J.G. de Wilt

Bureau NRLO

Nationale Raad voor Landbouwkundig Onderzoek

Postbus 20401

2500 EK Den Haag

tel.: 070 3785653

Internet: <http://www.agro.nl/nrlo/>

Overname van tekstdelen is toegestaan, mits met bronvermelding.

NRLO-rapport nr. 99/20, Den Haag, mei 1999.

Inhoud

Inleiding	1
Plenaire voordrachten	3
Drs. C.J. Kalden	3
Prof.Dr.Ir. J.L.A. Jansen	4
Prof.Dr. C.P. Veerman	6
Verslag van discussiegroepen	9
Groep I	9
Groep II	11
Groep III	13
Groep IV	16
Plenaire presentatie uit groepen en discussie	19
Presentatie groepsresultaten	19
Plenaire discussie	20
Bijlagen	
1. Presentatie Ir. H. Rutten	25
2. Sheets Prof.Dr.Ir. J.L.A. Jansen	35
3. Lijst van deelnemers	41

Inleiding

Op dinsdag 18 mei 1999 organiseerde de NRLO een debat onder de titel 'Innoveren met ambitie - Kansen voor agrosector, vissector en groene ruimte'. Dit debat stond in het kader van de (voorlopige) afronding van de verkenning naar de organisatie van innovaties - een van de speerpunten uit het NRLO-werkprogramma sinds 1995.

De inzet van de NRLO bij dit debat was om de centrale 'boodschap' uit de verkenning ter discussie te brengen, en voor zover mogelijk te komen tot afspraken met stakeholders over vervolgstappen. Met het oog op het laatste bestond het gezelschap dat deelnam aan het debat grotendeels uit 'beslissers'.

Aan het debat namen 33 personen deel. Uit de (geretourneerde!) evaluatieformulieren kan opgemaakt worden dat het een leuk, boeiend debat gevonden werd, dat naar men hoopt vervolg krijgt in de vorm van concrete acties.

Zowel de plenaire presentaties en discussies als de discussies in kleinere groepen zijn in dit verslag opgenomen. De tekst is niet ter controle voorgelegd aan de deelnemers. De verantwoordelijkheid voor de inhoud van het verslag ligt dan ook geheel bij de componisten van het verslag: de penvoerende medewerkers van het bureau NRLO (zie titelblad).

Dit verslag is primair bedoeld ter terugkoppeling aan de deelnemers, en zal dan ook in beperkte oplage beschikbaar komen.

Plenaire voordrachten

Presentatie Ir. H. Rutten

Zie bijlage 1.

Referaat Drs. C.J. Kalden

- In een gesprek met ondernemers uit de verwerkende industrie (in verband met reconstructie van de varkenshouderij) werd gezegd dat de overheid moest ophouden te drammen en geen geld meer moest stoppen in innovaties. Dat gaat toch vooral naar bedrijven die achterlopen. Wat is dan het voordeel voor degene die nu voorsprong heeft? Dit voorbeeld illustreert een algemener dilemma: hoe kun je het voor elkaar krijgen dat eigenbelang en collectief/gezamenlijk belang elkaar ontmoeten en versterken, i.p.v. tegenwerken? Dit vergt een zoektocht die het werk van de NRLO van de afgelopen jaren heeft gekenmerkt.
- In belangrijke mate eens met opvattingen verwoord in stuk van Rutten. Desondanks: wel eens met de denklijn, maar de boodschap geldt niet voor de eeuwigheid. Komt over als teveel lange termijn-conjunctureel. Misschien is toch in 2010, 2015 een andere aanpak vereist. En: niet te eenduidig naar de omgeving kijken. Dit is geen panacée. Er zit een maakbaarheidsluchtje aan; 'we hebben de oplossing gevonden'. We moeten ermee aan de slag, maar er zal meer nodig zijn.
- De paragraaf over bestuurlijke kanten van innovatie is nog te weinig doordacht. Opvallend is dat in dit deel vooral vragen worden gesteld en in andere delen vooral stellingen worden geponeerd. Dat zegt iets over hoe lastig dit is. Belangrijk is een goed gefaciliteerde ontmoeting creëren tussen overheid, bedrijfsleven (zeer breed opgevat) en onderzoek, met het oogmerk om tot innovatie te komen. Het gaat niet alleen om techniek en dergelijke (β), maar ook om sociale interactie.
- De overheid zelf, laten we ons hier beperken tot LNV, is minder sterk in innoveren. Dat heeft o.a. te maken met de positie en rol van de overheid. De overheid kan niet gemakkelijk experimenteren en risico nemen. Zo'n ontmoetingsplaats kan daarin helpen. Het LNV-beleid ten aanzien van innovatie is heel instrumenteel. Verder doet LNV van alles wat. Dat geeft de indruk van sprokkelwerk. Kalden heeft wat twijfel over innovatieprojecten bij afzonderlijke bedrijven. Is teveel op productniveau en op de technisch-inhoudelijke kant. De bredere proceskanten van innovaties zijn onderbelicht. Welke kant moet LNV nu uit?

- Dilemma's:
 - 1) Constateert dat het cluster van de agribusiness weinig belang toekent aan het cluster van de groene ruimte. Waarschijnlijk vereisen vernieuwingen in "agri" en groene ruimte een heel verschillende aanpak.
 - 2) Hoe om te gaan met een gemeenschappelijk belang in een commerciële context. Wie krijg je dan aan tafel en op basis waarvan?
 - 3) De NRLO zit op een hoog aggregatieniveau. Hoe naar de 'doe-'wereld vertalen? Hij sluit af met een conclusie uit een studie door Claire Nauwelaers van MERIT (Universiteit van Maastricht): "Firms learn best and more quickly from other firms" en dan vooral ten aanzien van het delen van tacit knowledge. Dat moet nader worden onderzocht is een grote uitdaging. Belangrijk is betrokkenen goed gefaciliteerd aan tafel te krijgen.

Referaat Prof.Dr.Ir. J.L.A. Jansen (sheets: bijlage 2)

- In grote lijnen eens met de stelling van Kalden dat het vooral gaat om het proces van vernieuwing. Maar dat proces moet wel ergens heen gaan: waar wil ik belanden? Is dat nou maakbaarheid of niet? Soms ontkom je er niet aan om toch een idee te hebben over waar je over X jaar wil zijn. Als je kijkt naar een aantal dingen zoals bevolkingsgroei, welvaartsontwikkeling, druk op het milieu, dan ontkom je niet aan de conclusie dat er toch echt heel veel moet gebeuren in de komende tijd. De vraag naar waar je wilt uitkomen, gaat dan eigenlijk over de keuze tussen chaos en gereguleerd ergens komen. In mijn commentaar ga ik in op hoe we systeeminnovaties in dit licht moeten zien. Daar moet ik bij zeggen dat DTO en NRLO in de afgelopen jaren zij-aan-zij hebben geopereerd, veel van elkaar geleerd hebben en elkaar beïnvloed hebben.
- Er is een groot verschil in denken tussen multinationals en kleinere bedrijven. In de overhead sheets zie je de ontwikkelings- en tijdschaal oplopen, gaande van bedrijfsniveau, via sector, bedrijfstak naar economie. Op hoger schaalniveau kan breder worden gedacht. Multinationals kunnen zich een bredere blik veroorloven dan kleine bedrijven. Toekomstoriëntaties kun je doen op verschillende niveaus, gaande van "bedrijf" naar "economie". DTO en NRLO kijken naar de langere termijn en naar waar (maatschappelijk) behoefte aan is. Op het niveau van de economie gaat het om het voorzien in een behoefte. Welke rol kan "agri" daarin spelen? Vanuit het hogere abstractieniveau moeten we terugredeneren naar de lagere niveaus. Maar essentieel is ook iets over het hogere niveau te zeggen, bijvoorbeeld om welke behoefte gaat het. En vooral niet een te dirigistische opstelling kiezen.
- Bij het terugredeneren naar lagere niveaus ook acties formuleren op dat lagere niveau met kortere tijdschaal, zodat je die niveaus ook aanspreekt. Daarom is van belang sprongsgewijze vernieuwing terug te vertalen naar korte termijnactie.

- Het gaat tegelijkertijd om optimaliseren, verbeteren en vernieuwen. In de notitie wordt optimaliseren afgezet tegen vernieuwen. Maar vernieuwen vereist altijd óók optimaliseren en verbeteren. In de lange tijd die nodig is voor echt vernieuwen, moet je bezig zijn met optimaliseren én verbeteren. Dat moet je niet vergeten. Bij backcasting loop je langs tussenstappen (tussenstations) die ook bereikbaar/gewenst zijn door de verbeteraars en optimaliseerders. Met andere woorden: het is wel verstandig om vernieuwen en optimaliseren te onderscheiden, omdat je voor elk van de twee mensen van verschillende kalibers op verschillende manieren zult moeten inzetten; maar scheidt ze niet want daarmee kun je kansen missen.
- Met betrekking tot ambitie en definitie van systeeminnovaties: er is echt iets nieuws onder de zon. Om een simpel beeld te geven van innovaties: het duurde zo'n vijftig jaar voordat paard-en-wagen vervangen waren door de bestelauto. Dit is een grote sprong geweest die zich niettemin geleidelijk heeft voltrokken. Het nieuwe aan de systeeminnovaties voor agrosector en groene ruimte is dat ze "gestuwd" worden vanuit pogingen tot integratie van economie en ecologie. Dat levert uiteindelijk nieuwe situaties op, die deels voortborduren op wat er al is.
- De notie van het bredere waardenbeleid in het discussieverhaal komt mij over als een noodlot, als iets dat ons overkomt. Maar zo zit het niet. Een belangrijke vraag is waar je de systeemgrenzen legt. In elk geval niet bij agro alleen. Een hoog aggregatieniveau is zeer belangrijk, daar komen waarden tot uitdrukking die zeer algemeen leven. Het levert je startpunten op voor actie op lager aggregatieniveau.
- De scheiding die Kalden aanbrengt tussen agro en groene ruimte herken ik niet, althans niet voor de toekomst. 'Agro' - bijvoorbeeld veehouderij - en de groene ruimte moeten juist wel als een geheel behandeld worden. Wat zouden de functies van bijvoorbeeld de veehouderij in de toekomst zijn - misschien ook een educatieve. Daarom zo inrichten dat aan verschillende functies (oude en nieuwe) kan worden voldaan.
- Met betrekking tot bestuurlijke aspecten is van belang de belangen van de verschillende stakeholders te onderkennen en op te durven schrijven. Meestal generen we ons daarvoor. Vervolgens korte termijn belangen van de stakeholders, de deelnemers aan vernieuwingsprocessen, inpassen in een lange termijn commitment. Dat neemt veel angst en onzekerheid weg. Is geen garantie voor succes, wel randvoorwaarde. Noodzakelijk is een trekker (met gezag en die zich los kan maken van eigenbelangen), intentieverklaring en een financiële structuur. Maar Nederland heeft zo weinig trekkers.
- Er zal spanning blijven tussen flexibiliteit en draagvlak. Draagvlak en de lange duur van vernieuwingsprojecten vragen om ondersteuning van grote organisaties en het scheppen van zekerheid. Daarentegen is het MKB weliswaar flexibel en innovatief, maar de scope is er beperkt evenals de tijdschaal van denken en de risicodraagkracht. Samenwerken met "buiten" betekent altijd risico en onzekerheid. Remedie is ruimte te creëren voor een kleine, flexibele netwerkorganisatie, inbouwen van go/no-go momenten, goede

gewaarborgde communicatie en mechanismen voor follow-up; en: er moet worden voorzien in professionele korte termijn acties voor het MKB.

Referaat Prof.Dr. C.P Veerman

Veerman houdt zijn betoog vanuit de optiek van de kennisinstellingen en vanuit de drie gestelde vragen.

- Met betrekking tot systeeminnovaties twee filosofische opmerkingen:
 1. De wetenschap als dé leidraad voor de emancipatie van de mens, komt in toenemende mate ter discussie komt. Zekerheden die de wetenschap geacht wordt te bieden worden, in de waarneming van het publiek, op zijn best waarschijnlijkheden.
 2. De menselijke maat verschuift: maatschappelijke verantwoordelijkheid wordt steeds breder beleefd, maar tegelijkertijd neemt het abstractieniveau van dat beleven ook toe - ten koste van zuiver persoonlijke verantwoordelijkheid. Heel merkwaardig, maar begrijpelijk.
- In het licht van deze twee bewegingen kijk ik naar het begrip 'systeeminnovaties', dat feitelijk twee bestanddelen heeft: 'systeem' en 'innovatie'. 'Systeem' is een dominant begrip geworden om maatschappelijke veranderingen te begrijpen. Als je een systeem definieert als het geheel van betrekkingen tussen zelfstandige eenheden, dan zie je dat de analyse van veranderingsprocessen verschuift van de samenstelling, de functie en rollen van die afzonderlijke eenheden naar analyse van de samenhangende relaties. Dat is een fundamentele verschuiving in de focus. Van de dingen zelf gaan we naar netwerken. Dit systeemdenken heeft grote gevolgen voor de wetenschap, zowel inhoud als wijze van beoefening: van reductionistisch analyseren naar synthetiserend en holistisch analyseren. Dit heeft geleid tot doorbraken van disciplinaire benadering naar multidisciplinaire aanpak.
- Systeeminnovatie vraagt om combinatie van uiteenlopende disciplines, maar ook en vooral om combinatie van theorie en praktijk. Immanuel Kant heeft wel eens gezegd dat er niets zo praktisch is als een goede theorie, maar daar valt wel wat op af te dingen, zeker als je kijkt naar het landbouwkundig onderzoek waar de wisselwerking tussen praktijk en theorie zo kenmerkend is.
- In de notitie wordt gesproken over de LAT-relatie van vorsers, experts en vernieuwers. Daar moet aan toe worden gevoegd: de gewone praktiserende boeren en tuinders. Voor de kennisinstellingen betekent het: doorprikken van scheidingswanden tussen disciplines, bijvoorbeeld tussen bèta- en gamma-wetenschappen. Dat willen we wel, maar hoe doen we dat? Belangrijk is voorts een innige relatie met de dagelijkse praktijk. We willen dus de vernieuwende ondernemers in de praktijk opzoeken en samen met hen oplossingen bedenken. Het Centrum voor Landbouw en Milieu doet dat goed, heeft ook laten zien dat dat een simpele en krachtige aanpak is. Verder zie ik de noodzaak van

herinrichting van opleiding van jonge mensen in de nieuwe gedachte en gevoeligheid ontwikkelen voor meervoudigheid: er is niet één oplossing, er is niet één optimum, want een optimum is altijd randvoorwaardelijk geconditioneerd. Indachtig wat Max Planck daarover zei: nieuwe gedachten raken niet in zwang door overtuiging, maar doordat de aanhangers van het oude gedachtengoed uitsterven.

- Wat betreft eigen ervaringen - vanuit Wageningen - is de discussie over biologische landbouw van belang: dat is lang een debat tussen doven geweest waar gestolde posities tegenover elkaar stonden. Er zat geen voortgang in. Nu is er een groeiend besef dat de biologische landbouw interessante elementen bevat. Er komt een wetenschapper van wereldformaat naar Wageningen, dat is een doorbraak.

Ander voorbeeld is de denktank varkenshouderij waar Kalden zelf de aanzet toe heeft gegeven, waarin 22 varkenshouders, wetenschappers, dierenbescherming, milieumensen e.a. samenwerken. Belangrijke doelstelling: hoe kom je tot een maatschappelijke verantwoordelijke varkenshouderij met een 'license to produce'?

Er komt een follow-up in de vorm van concrete voorstellen die al op tafel liggen. Andere voorbeelden zijn programmeringsstudie multifunctionele landbouw, het 'switch-on' project over levende energie (energieteelten inpassen in de landschappelijke vormgeving) en andere systeemvernieuwende initiatieven. Tenslotte, in Wageningen zijn een aantal mensen (1-2 dagen in de week) vrijgemaakt om onderwerpen te bedenken die op langere termijn richtinggevend kunnen zijn voor het onderzoek: een strategische werkgroep bestaande uit vrijdenkers. Dat leverde bijvoorbeeld ideeën voor vernieuwing van het watersysteem (Watersysteembenadering).

- Wat moet er veranderen? Innovaties kun je niet afdwingen, je kunt wel randvoorwaardelijk stimuleren: "You can bring the horse to the water, but you cannot make her drink". Je doet het door debatruimte te creëren, door participatieve processen te entameren. Mensen dus de ruimte geven om naast hun gewone werkzaamheden kennis te nemen van andere vaardigheden en meningen. Een voorbeeld is die strategische werkgroep. Belangrijk is het leerproces om inzicht te verkrijgen. Onderzoek doen is geen puzzel oplossen. Onderzoekopdrachten niet voor maar mét de opdrachtgever doen. We moeten ook de ingenieursopleiding verbreden. We moeten ook onze cultuur veranderen. Vraagt onder andere om integraal management en om nauw contact met buitenwereld. Allemaal gemakkelijker gezegd dan gedaan. Wageningen komt vanuit een klassieke bureaucratie en moet op den duur naar een niet vrijblijvende zelf-besturende organisatie. Daarbij vooral ook van anderen leren en praten is veiliger dan doen: niet in de 'smart talk trap' vallen. Dat is niet bedoeld als kritiek op de NRLO, maar nu wel doen!

Er was weinig tijd voor vragen over de plenaire voordrachten. Mevrouw Beckers had de maatschappelijke organisaties in de presentaties gemist, terwijl deze organisaties juist samen met bedrijven initiatieven nemen. Kalden bevestigt dat de maatschappelijke organisaties er in zijn optiek nadrukkelijk bijhoren, en erkent dat hij ze met name had moeten noemen.

Verslag van discussiegroepen

De deelnemers aan de groepsdiscussies kregen bij aanvang drie vragen voorgelegd:

- Onderschrijft u de 'boodschap' van de NRLO over de noodzaak van systeeminnovaties en van daarop gericht beleid?
- Welke ervaringen heeft u zelf met ingrijpende vernieuwingen?
- Wat zou er volgens u als eerste moeten gebeuren?

Discussiegroep I (voorzitter: Prof.Dr.Ir. J. Bouma)

Kienhuis (HPA): De moeilijkheid is te bedenken waar innovatie allemaal betrekking op kan hebben. Het is veel breder neergezet dan technologische innovatie. Ziet verschillende niveaus én belangen. De vraag is wie belanghebbenden zijn en waarom. Hij schat in dat er niet één recept is, maar dat voor verschillende problemen pragmatisch andere aanpakken moeten worden gekozen. Een haalbare benadering is vanuit de economische problematiek geleidelijk te verbreden en een werkende weg een geschikte aanpak te ontwikkelen.

Smit (Syntens): We moeten van push naar pull. Ziet bij de landbouw nog teveel denken vanuit de OVO-wereld: die stort nieuws over de ondernemers uit. Het moet bottom-up. Interacties op bedrijfsniveau moeten worden bevorderd in plaats van genereren en distribueren van kennis. Tijd voor het collectief is voorbij.

Van der Zande (SC-DLO) staat achter het NRLO-verhaal. Hij wijst op het KING-initiatief: kennis en innovatie natuur en groene ruimte.

Van der Weijden (CLM) vindt dat het toegezonden stuk verfrissend, zij het academisch oogt. Hij adviseert te werken met individuele ondernemers, en op systeemniveau met meerdere stakeholders rond land- en tuinbouw. Heeft veel baat gehad met rondetafelbijeenkomsten met diverse stakeholders. Bemerkt in het veld bij innovatoren steeds meer klachten over de overheid als remmer in innovatieprocessen. Bij vervolgstappen adviseert hij een minder academische benadering maar probeer te komen tot een praktische invulling.

Van Roekel (AKK) onderschrijft de waarneming van Van der Weijden: de boodschap is erg academisch. Pas met steun voor innovatie op dat je geen tijdelijke steun geeft aan zwakke sectoren. Die verdwijnen sowieso.

Hij pleit voor nieuwe tijdelijke instituties voor innovatie, zoals AKK, KLICT e.a. Schep enige afstand tot de overheid en laat het bottom-up gebeuren. De overheid kan het ontstaan van deze (tijdelijke) instituties faciliteren. Let op dat ook Brussel sterk inzet op innovatie.

Mw. Corbée (Provincie Noord-Holland) merkt op dat de provincie worstelt met veranderende functies in het landelijk gebied. Ook in de landbouw is de functie niet meer eenduidig. De vraag is welke nieuwe invullingen op regionaal gebied mogelijk zijn. Pleit voor een gebiedsgerichte aanpak.

Kalden (DG-LNV, afkomstig uit de milieubeweging) noemt twee systeemveranderingen waarbij hij is betrokken: het natuurbeleidsplan (de ecologische hoofdstructuur) en de problematiek van de varkenshouderij. Constateert veel onvoorziene belemmeringen op onderdelen. Hij vraagt aandacht voor het ontwikkelen van nieuwe concepten. Wat er zou moeten gebeuren is het creëren van condities dat vernieuwingen een kans krijgen. Welke systematiek is nodig en zinvol?

Van Oosten (NRLO) vindt dat bij systeeminnovaties het belang van de bestuurlijke en politieke component onderschat wordt. Je stuit op macht en belangen. Onduidelijkheid over bestuursverantwoordelijkheid (landelijk, provinciaal, lokaal) kan systeeminnovatie bemoeilijken. Een regionale aanpak kan verfrissend zijn maar ook leiden tot "conserverende" vernieuwing.

Wat zouden de eerste stappen moeten zijn? De volgende suggesties worden genoteerd op geeltjes:

- ☐ Richt geldstromen (overheid) meer op faciliteren van het proces.
- ☐ Richt een platform voor (systeem)innovatie op.
- ☐ Vorm nieuwe tijdelijke instituties met een duidelijke focus specifieke thema's.
- ☐ Faciliterende organisatie als motor, vliegwiel voor complexe innovaties.
- ☐ PPS bevorderen met publiek private financiering. Risico's durven nemen en geen overbodige frustrerende monitoring of beoordelingssystemen inbouwen.
- ☐ Sectoroverschrijdende habitus normaal laten zijn.
- ☐ Duurzaamheid vraagt te denken over nieuwe functies en behoeften en brainstormen met uiteenlopende partijen.
- ☐ Co-innovatie: kennisvragers en aanbieders werkelijk laten samenwerken aan oplossen van strategische knelpunten voor innovatie.
- ☐ Systematisch vorsers, experts en ondernemers bijeenbrengen om onder deskundige leiding nieuwe ideeën te laten genereren.
- ☐ Interdisciplinariteit van kennisvragen honoreren: vraaggestuurde kennis.
- ☐ Stimuleren van kennisketens waar gebleken lacunes in ervaringskennis wordt gekoppeld aan onderzoeksprogrammering.
- ☐ Inzicht in bestuurlijke competenties vergroten.
- ☐ Benoem hinderpalen voor innovaties in overheidsbeleid en elimineer die.
- ☐ Creëer ruimte voor herdefiniëren van bestaande rollen van stakeholders.
- ☐ Vorm netwerken in een groeimodel.
- ☐ Doen: geef bij actoren ruimte voor trekkers: innovatoren en animatoren. Ze zijn er zo weinig.

- ☞ Doen: schep “belangenloze” motoren met een hoge professionaliteit van mediators het innovatienetwerk mag niet gedomineerd worden.
- ☞ Doen: regioplatforms faciliteren, waar 9 van de 10 ideeën mogen mislukken.
- ☞ Minder academische aanpak, meer maatschappelijk.
- ☞ Regisseurs opleiden (kennismakelaars, interactiemakelaars).
- ☞ Opstelling overheid moet meer stimulerend zijn verstikkende wetgeving aanpakken.
- ☞ Aansluiten bij bestaande innovatoren. Ook in de wetenschap is er pas geld voor bewezen kwaliteit.
- ☞ Vanuit OVO push naar innovatief pull model.
- ☞ Initiëren vanuit kleine groepjes, in het bijzonder met ondernemers.
- ☞ Trends volg je, je maakt ze niet. Dus: richting zoeken en bijsturen.
- ☞ Financieringsstructuren zijn volgens sectoren ingedeeld. Als je dan verschillende partijen bijeen brengt heb je een intermediair nodig.

Discussiegroep II (voorzitter: Drs. Sj. Bosma MBA)

Leemhuis (EMR) merkt op dat uit theorie en praktijk van lerende organisaties naar voren komt hoe belangrijk attitudes tegenover problemen, kansen en veranderingen zijn. Dat is ook aan de orde bij systeeminnovaties. De activiteiten rond EMR, hoe pril ook nog, maken duidelijk dat het vooral aan zal komen op durf om vernieuwingen te realiseren.

Duffhues vindt aan systeeminnovaties vooral aantrekkelijk dat gewerkt wordt van het brede naar het smalle.

Verkaik (NRLO) benadrukt dat het tijd is om te doen, en nu veel energie te steken in concrete, praktische toepassingen van het gedachtengoed.

Veerman (Wageningen UR) vindt dat het niet zo moeilijk is om concrete objecten van vernieuwingen te benoemen. Neem de Greenery: het waarom en wat van die vernieuwing kon op 1A4 beschreven worden. Vele malen moeilijker is: hoe doe je het? De Greenery-ervaring laat zien hoe belangrijk is om betrokkenen tot deelname te verleiden, om niet te bang te zijn om onomkeerbare situaties te creëren, om vertrouwen op te bouwen, en om te steunen op reguliere democratische mechanismes.

Meester (LNV-BSB) constateert dat het project ‘vitaal platteland’ nog steeds sterk gevoed wordt door een denken vanuit ‘agro-ondernemerschap’. Veel te beperkt. Hij trekt hieruit de conclusie dat we waarschijnlijk veel te gemakkelijk verbindingen leggen tussen agrosector en groene ruimte - een koppeling die we althans veel beter zouden moeten doordenken.

Stallen (Productschap Tuinbouw) vindt het opvallend dat bij regulier onderzoek en reguliere innovatieprojecten het doorgaans één dominante speler is die andere 'meeneemt'. Maar bij systeeminnovaties is er niet zo'n dominante speler - er zijn vele spelers. Dat maakt het zeer complex.

Halvers (STW) sluit hierbij aan door te wijzen op zijn ervaringen bij zijn vorige werkring, waar vanuit de top van het bedrijf op grootschalige organisatievernieuwingen werden ingezet. Dat was al een flink karwei, en niet zonder risico's.

Bosma (Provincie NH) constateert dat bureaucratische procedures en politiek opportunistische remmend werken op grootschalige veranderingen. Maar die krachten zijn niet onoverkomelijk. De pogingen om te komen tot gebiedsgericht beleid stemmen hem althans vooralsnog positief.

Vervolgstappen: de geeltjes geclusterd:

- "Starters/drijvers/momentum"

- ☐ Overtuiging en leiderschap.

- ☐ Crisis creëren?

- ☐ Ook de markt blijven verkennen.

- ☐ Noodzaak tot systeeminnovatie in de samenleving duidelijk maken (imago-versterking, sense of urgency).

- ☐ Bestuurlijk denken van overheden en kennisinstellingen.

- ☐ Leiderschap en doen (De leiders uit bedrijfsleven, maatschappelijke organisaties, kennisinstellingen en overheid moeten nu een faciliterende en stimulerende organisatie voor systeeminnovaties in agrosector en groene ruimte in de benen zetten).

- **"Vormgeving"**

- ☐ Houd het simpel.

- ☐ Lift mee met proces- en productinnovaties.

- ☐ Wees concreet en pluriform (Ontwikkel innovatieprogramma's, benoem trekkers, en stimuleer netwerken).

- **"Inhoud/focus"**

- ☐ Haal een groep van deskundigen en buitenstaanders bijeen, die in enkele maanden een nieuw 'Glastuinbouwsysteem' ontwerpen (incl. afzet).

- ☐ Betrokkenheid van de omgeving bij het gestalte geven aan de inrichting van het landelijke gebied.

- “Instrumenten”

- 📄 Bij ‘grote projecten’ een innovatie-toets verplicht stellen (à la MER).
- 📄 Mandaat en geld (en betrokkenheid) voor een paar jaar creëren/garanderen.
- 📄 Denktanken van onderzoekers en ondernemers - los komen van huidige belangen.
- 📄 Onderzoekers een stage/sabbatical op laten doen in bedrijfsleven.
- 📄 Financieringswijze van onderzoek moet drastisch om.
- 📄 Workshop-achtige innovatie-methodes ontwikkelen en faciliteren (leren van ICES?).

- “LNV”

- 📄 Uit het LNV-circuit breken (niet denken dat je het als LNV alleen ook wel kunt).

Discussiegroep III (voorzitter: Ir. G.J.P. van Oosten)

Wat zijn uw ervaringen met systeeminnovaties en staat u achter de boodschap van de NRLO?

Voorma (COS) herkent zich het meest in het verhaal van Veerman. Hij is bezig met het “omgooien” van het onderwijssysteem in Utrecht. Meer inter- en multi-disciplinaire samenwerking over faculteitsgrenzen heen. Vooral de integratie bèta en gamma is een uitdaging. Dit stuit op veel weerstanden, met name vanwege de angst dat dit ten koste gaat van de financiering van bestaande activiteiten. Het College van Bestuur heeft nu financiële garanties gegeven (voor de komende 4 jaar) om de impasse te doorbreken.

Beckers (Natuur en Milieu, Biologica én RvT Wageningen UR) geeft aan dat de natuur- en milieubeweging zeer weinig aan “Wageningen” heeft gehad. Veerman probeert dit te veranderen. Minder reductionistisch, meer op samenleving oriënteren. Dit is een systeem-innovatie. Om systeeminnovaties op gang te brengen moeten geen grote organisaties “voor de eeuwigheid” worden gecreëerd (zij proefde dit in het verhaal van de NRLO), maar creatieve mensen/organisaties moeten bij elkaar worden gebracht. Bij de brede natuur-beweging gebeurt al veel; die is te weinig bekend. Maatschappelijke organisaties (bijv. waterbedrijven, ANWB, milieugroepen) weten elkaar rondom bepaalde onderwerpen goed te vinden en vernieuwingen op gang te brengen.

Van Heeringen (AWT) heeft de indruk dat de NRLO drastische veranderingen wil (“alles moet anders”) en daartoe grote innovatieprogramma’s wil opzetten. Dit lijkt een verkeerde weg. De vraag waar we heen willen moet eerst worden beantwoord; bijv. een zero-emission landbouw. Beleid moet niet alleen voorwaarden scheppen, ook richting geven.

Jonkers (OCenW) heeft het materiaal met ontzettend veel plezier gelezen. Het gedachten-goed is niet alleen voor de agrosector van belang, maar ook voor andere sectoren. Voor andere sectoren gelden wel andere marktverhoudingen en andere relaties met de overheid. Jonkers is geboeid door de taal van systeeminnovaties, maar is sceptisch over het

grote "blauwdruk-denken". Nodig is een gevoelsmatige energiebundeling op doelstellingen. Anders teveel ruis en dan blijf je hollen.

De notitie van de NRLO bevat goede ideeën, maar is arm aan noties van problemen die bij systeeminnovaties komen kijken. Er moet meer worden nagedacht over de vraag: "hoe dan?" De barrières zijn enorm: cultuurverschillen e.d. Nu is er chaos en verwarring. Hoe kun je sturen naar meer synergie? NRLO doet geweldige studies, maar de harde werkelijkheid van bedrijven (bijv. individualisering, internationalisering) behoeft veel meer verkenning, analyse en gereedschapsontwikkeling.

Vermeij (LNV) ziet als rol van de overheid het zichtbaar maken van belangen en dit te laten volgen door politieke wilsverklaring. De nota Vitaal Platteland ademt de sfeer van "laat duizend bloemen bloeien", maar nu wordt gevraagd: waar blijft de politieke stellingname? Dit is de worsteling van LNV. In bepaalde sectoren, zoals de tuinbouw is veel energie tot vernieuwing aanwezig, maar ook hier stagneren processen. Voor de overheid is het ondoenlijk om dit proces vlot te trekken. Wat zijn de goede acties? Met het zoeken van nieuwe partners creëer je ook nieuwe onzekerheden.

Van Oosten (ZLTO) herkent de noodzaak en het model van systeeminnovaties. Het betrekken van alle stakeholders is een probleem. Initiatieven moeten enerzijds dicht bij boeren en tuinders ontstaan, anderzijds moet er een gezamenlijk gevoel voor richting komen. Er moet een evenwicht komen tussen markt en maatschappij. Er is een spanningsveld tussen dit streven en de actuele belangen van boeren en tuinders.

Discussie

Na deze ronde van ervaringen en herkenningpunten ontstaat een korte discussie over mentale barrières voor vernieuwing. Voor een deel liggen deze in verschillen in denken (bijv. tussen bèta en gamma (Voorma)) of in verborgen doelstellingen (derde exporteur in de wereld blijven (Vermey) of in verborgen agenda's (agribusiness verdient niets aan groene ruimte en is daarom niet bereid om hierin te investeren (Vermeij)).

Jonkers ziet 2 uitdagingen: (1) "think big, do small" en (2) hoe geef je een aanvaardbaar perspectief aan mensen en organisaties die niet meer passen in de nieuwe wereld. Dit laatste is belangrijk om psychologische barrières voor vernieuwing weg te nemen.

Beckers vindt het opvallend dat de overheid soms voedselvoorziening niet noemt als een van de functies van de groene ruimte en vooral de cultuurhistorische waarde van het landschap benadrukt. Zij vindt dit riskant omdat het vernieuwing blokkeert.

Vermeij herkent dit. Veel burgers realiseren zich niet dat voedselproductie is verbonden met de leefomgeving, de groene ruimte. Stedelingen, ook stadsbestuurders, lopen niet warm voor een discussie over de groene ruimte.

Van Oosten signaleert dat boeren en tuinders vrezen dat de landbouw voor LNV heeft afgedaan. Dit angstbeeld moet worden weggenomen voordat je samen een zoekproces kunt ingaan.

Beckers treft in het RLG-rapport "Zorg en vertrouwen" veel behartigenswaardige ideeën, die worden gemist in de NRLO-notitie.

Welke eerste stappen zijn nodig voor systeeminnovaties?

- 📄 Vóór alles moeten heldere doelen worden geformuleerd.
- 📄 Opleidingen aanpassen om mensen op andere manieren te laten denken.
- 📄 Middelen (waaronder geld) beschikbaar stellen. Na een moeizame start bestaat toenemende bereidheid in de sector om over te schakelen op biologische landbouw, maar nu ontbreekt aan het geld van de overheid om subsidieregelingen te vullen. Voor de gevestigde belangen zijn vaak veel meer middelen beschikbaar dan voor vernieuwingen, zoals biologische landbouw.
- 📄 Helder maken van verantwoordelijkheden. De rijksoverheid maakt elk jaar een nieuwe nota over de groene ruimte, maar intussen gaan regionale en lokale overheden door met het volbouwen van deze groene ruimte.
- 📄 Aanpassen van opleidingen.
- 📄 Systeemgerichte onderzoekprogramma's met heldere doelstellingen.
- 📄 Curriculum aanpassing van het onderwijs.
- 📄 Doelstellingen discussie in de media.
- 📄 Scenario's voor Nederland met en zonder eigen voedselproductie.
- 📄 Zorgen dat de discussie over de groene ruimte ook in de stad gaat leven.
- 📄 Organiseer het debat en benoem belangenstellingen.
- 📄 Ontwikkel een toekomstbeeld voor de agrosector en de groene ruimte.
- 📄 Investeer in de jonge generatie via opleidingen. Vooral aandacht geven aan het scheppen van een samenwerkingscultuur, als tegenwicht voor de individualisering die nu de kop opsteekt. Eind vorige eeuw heeft de coöperatieve gedachte ook voor een ommekeer gezorgd.

Van Oosten besluit met een voorstel voor clustering:

1. Doelstellingen formuleren in een debat;
2. Aansluiten bij lopende initiatieven en deze faciliteren;
3. Onderwijs aanpassen.

Discussiegroep IV (voorzitter: F.H. Hoogervorst)

Hoogervorst (voorzitter) geeft aan eerst een ronde onder de deelnemers te willen houden met betrekking tot vragen 1 en 2. Hij geeft aan dat we komen vanuit OVO en toegaan naar systeeminnovaties. Er vinden reeds veel innovaties plaats. Het is belangrijk innovatie ondernemers bij het proces te betrekken. LTO Glastuinbouw heeft een stichting Innovatie opgericht. Dat wordt nu vorm en inhoud gegeven.

Mevrouw Van Vloten valt op dat pregnant naar voren komt dat er grote uitdagingen zijn. De afgelopen jaren hebben "agri" en groene ruimte complexiteit gekregen. Bijvoorbeeld de tuinders hebben al de voor de hand liggende partners. Nu zijn de problemen zo groot dat partners erbij betrokken moeten worden, die niet voor de hand liggen. Hoe krijg je dat aan de gang? Als positieve ervaring noemt zij AKK. Als negatieve ervaring noemt zij de agrificatie. Waarom is het daar niet gelukt? Zoals zij het noemde: de gevestigde belangen kregen geen stuk van de worst.

Zachariasse zegt dat veel voortkomt uit ketenomkering. Dat betekent andere vragen en eisen. Van multidisciplinair naar multi-actormodellen. Dat betekent andere partners, andere behoeften, andere netwerken. Wat "oud" is moet je niet veroordelen, maar nu denken vanuit nieuwe benadering. Je krijgt te doen met nieuwe instituties, gedragsregels. Het daarmee omgaan is een systeeminnovatie.

Linsen vindt samenwerking tussen verschillende betrokken partijen van groot belang: overheid, bedrijfsleven, onderzoek en maatschappelijke organisaties. Dat vraagt om nieuwe regels, nieuwe afspraken.

We moeten leren over eigen discipline heen te kijken. Als eigen ervaringen noemt hij:

- Afstudeerders van Prof. Berkhout (TUD) met betrekking tot parallel innovatiemodel toegepast op Schiphol (waaraan heeft het geschort, belang van samenwerking) en de bouw (belang van belangengroepen bij elkaar zoeken).
- Eigen project Novel Protein Foods (DTO), waar hij als projectleider naar keek als in een multidimensionale ruimte, waarin van begin af aan partijen bij elkaar werden gebracht. Dit bleek goed mogelijk.

De Boon sluit aan bij mevrouw Van Vloten. Voor allerlei processen bestaan wel innovatiemodellen. Maar hier gaat het om een niveau hoger, complexer. We weten nog onvoldoende hoe je dat aanpakt. Eigen ervaringen: AKK als project over de kolommen heen. Er was onvoldoende kennis, er waren geen meet instrumenten. Verder de agrificatie, reeds genoemd, verzandde. Dan het ontstaan van allerlei virtuele centra rondom ICES-2 om processen te sturen. De onderhavige problematiek wordt daarin nadrukkelijk herkend. Het is moeilijk om tot complexe vernieuwing te komen. Linsen voegt nog toe, dat bij agrificatie nagelaten is alle partijen erbij te betrekken.

Jansen heeft al veel in zijn discussie-opening gezegd. Voegt nog toe, dat belang is tijd te investeren in de allereerste fase van een project. Je begint dan al een netwerk op te bouwen. Weet je dan al voldoende waaraan je begint (Van Vloten)? Duurzame ontwikkeling en technologie, hoe pak je dat aan? Belang van eerst in je omgeving het idee te toetsen en er moet een starter zijn.

Vervolgens 20 à 30 mensen in een workshop bijeen halen en zoeken naar concrete onderwerpen, bijvoorbeeld vleesvervangers, bouwen e.d. in het geval van DTO. Later kun je systematisch projecten ontwikkelen. Van Vloten stelt dat vraaggeneratie dus een moeilijk proces is.

Dan het spanningsveld creativiteit ⇔ draagvlak. Hoe combineer je dat? Essays kunnen daarbij helpen. En belang van lange termijn. Op de langere termijn krijg je partijen wel mee. Maar ga je terug vertalen naar 5 à 10 jaar dan lopen belangen uiteen.

Discussie

Hoogervorst concludeert dat belangrijk is:

- hoe korte termijn acties in te passen in langere termijn;
- hoe kunnen innovatieve krachten worden gekoppeld;
- wie zijn de stakeholders, daarbij de innovatieve bedrijven meenemen in horizontale en verticale clusters, waarbinnen de krachten zijn gebundeld.

Naar aanleiding hiervan verwijst De Boon naar AKK, waar je met de oorspronkelijke doelstelling overal heen kon. Kennis zat overal, dus dat vroeg om publiek/private samenwerking. Een Governancestructuur moest ontworpen worden. In sectoren is naar verankering gezocht. Er was een geldbuidel. Als facilitator is een klein groepje, een centrum neergezet voor management van het geheel. Waar geen geld was, is geld omgelabeld.

Hoogervorst vraagt zich af hoe de primaire sectoren dat hebben beleefd. Je moest over de eigen eilandjes heen kunnen stappen. Signalen lopen soms ook niet parallel aan elkaar: glastuinbouw was/is heel positief, bij de varkenshouderij gaat het vooral om macht, wie mag acteren. Beperken we systeeminnovaties tot de Nederlandse grens of ook daarbuiten? De vraag zal moeten bepalen waar de grens ligt.

Jansen vraagt zich nog af, wie er begint, wie bepaalt dat? Dat heeft ook met houding te maken. Glastuinbouw is het overleg ingegaan met maatschappelijke organisaties. De varkenshouderij koos voor het verzet.

Van Vloten vraagt zich nog af of dat wel puur afhankelijk is van mensen. In de glastuinbouw bijvoorbeeld was men al veel langer innovatief.

Vervolgens krijgt een ieder de gelegenheid vraag 3 te beantwoorden en op geeltjes suggesties te doen voor de eerstvolgende stappen en acties. De gedane suggesties laten zich als volgt indelen:

- Het proces om tot vernieuwing te komen, de procedure, bijvoorbeeld:

- 📄 onderscheiden van probleemgebieden (criteria!);
- 📄 een trekker zoeken;
- 📄 stakeholders bij elkaar brengen (participatief proces);
- 📄 proces faciliteren bijvoorbeeld met kleine kern;
- 📄 onderwijskant niet vergeten;
- 📄 jonge mensen leren over grenzen heen te kijken;

📄 duidelijke doelstelling formuleren;

📄 backcasting van verre toekomst terug naar te nemen stappen (tussenstations).

- Hoe tot actie te komen? Na het formuleren van een duidelijke visie (zie vorige stap), overgaan tot de oprichting van een “Stichting Systeminnovatie Agribusiness en Groene Ruimte” als een virtueel sturingscentrum, gefaciliteerd met publieke-/private middelen, die agenda ontwikkelt en verankert bij de stakeholders. Praktisch bestuurd door de participanten (overheid, bedrijfsleven, kennisinstellingen, maatschappelijke organisaties). En in dit kader ook een hoogwaardige “doetank” voor agrosysteeminnovatie.

- Nog enkele opmerkingen, die werden gemaakt:

📄 “breek” uit agro! Steek je licht op buiten de sector en buiten het traditionele landbouwkennissysteem;

📄 belang van trekkers met inlevingsvermogen in problematiek van andere betrokkenen: inlevingsvermogen voor bedrijfsleven, voor problematiek en kennisinstellingen, etc..

Vervolgens heeft de voorzitter in de plenaire sessie over de bevindingen van groep 4 gerapporteerd.

Plenaire presentatie uit groepen en discussie

Presentatie groepsresultaten

Hoofdpunten groep I:

Volgende stappen:

1. Schep structureel platforms voor systeeminnovatie met vorsers, experts en ondernemers. Geef ruimte voor echte vernieuwers en dus ook voor mislukkingen (3000 ideeën resulteren in één innovatie).
2. Leid gericht trekkers, regisseurs, kennismakelaars, interactiemakelaars op. Er gebeurt al veel, maar pas dan op voor goed bedoeld amateurisme.
3. Bouw zorgvuldig netwerken op vanuit de bedrijven en regio's en zorg voor een discipline overstijgende aanpak.
4. Bouw voort op wat al succesvol gebeurt. Er wordt al veel gedaan in allerlei PPS-constructies.

Hoofdpunten groep II:

Volgende stappen:

1. Focus: waar moet het over gaan? Wees alert op wanneer het opportuun is om de weg van systeeminnovaties te volgen. Soms is daar een crisis voor nodig, vaak is het een kwestie van veel duwen en trekken. Wees dus zorgvuldig in de keuze van wanneer je met welk issue aan de gang gaat.
2. Bouw momentum op door middel van leiderschap.
3. Vorm: welke vorm is adequaat?
4. Positie: breek uit het LNV-veld, in de zin van: maak het breder.
5. Aan de slag, ergens beginnen.

Hoofdpunten groep III:

Volgende stappen:

1. Meer aandacht voor ontwikkelingsrichtingen (doelen, geen blauwdrukken), zoals de positie en functie van Nederland op het gebied van de voedselvoorziening.
2. Er gebeurt in de agrowereld veel. Overheid moet op beslissende momenten meer faciliterend optreden. Soms gaat het om geld, maar beslist niet alleen. Bijvoorbeeld ook op het vlak van besturingsverantwoordelijkheden.
3. Richt je op de opleidingen. Voor systeeminnovatie moeten we misschien wel meer hoop vestigen op de toekomstige dan op de huidige generatie.

Hoofdpunten groep IV:

Veranderingen:

1. schenk aandacht aan de opleiding en aan het zoeken naar geschikte trekkers;
2. bekijk de fondsvorming;
3. vorm een motor;
4. identificeer de stakeholders.

Volgende stappen:

1. visievorming en doelformulering;
2. stichting (kan virtueel centrum zijn) om stakeholders bij elkaar te halen;
3. creëer een hoogwaardige doe-tank.

Randvoorwaarden:

1. Breek uit het agro-netwerk.
2. Zoek trekkers uit onderzoek die de taal spreken van de ondernemer en omgekeerd; zorg voor een goede match.
3. Zorg ervoor dat maatschappelijke organisaties een gelijkwaardige rol spelen: het BOOM-vierluik van bedrijfsleven, overheid, onderzoekinstellingen en maatschappelijke organisaties.
4. Probeer nu tot actie over te gaan: LNV heeft een unieke kans om een "ministerie van coördinatie van innovatieve krachten" te worden.

Plenaire discussie

De Boon selecteert een aantal hoofdpunten:

1. De NRLO-visie over systeeminnovaties wordt breed onderschreven.
2. De inhoud van systeeminnovaties is nog niet scherp genoeg (welke visie zit erachter? Waar doen we het voor? Waar liggen concrete doelen? Bijvoorbeeld het ICES-programma heeft een tamelijk concreet doel) Misschien is dat voor deze bijeenkomst nog teveel gevraagd.
3. Ontwikkel platforms en netwerken, en zet in op trekkers en 'interactiemakelaars'. Geen denktanks, maar 'doe-centers'.

Hoogervorst stelt dat aanscherpen kan, maar als risico's inhouden dat het onderwerp wordt ingeperkt en dat het afketst. De Boon denkt dat toch helderder moet zijn wat het speelveld is. Het gaat niet om product- en procesinnovaties maar om innovaties van een hogere complexiteit met veel uiteenlopende stakeholders. Die vragen een lange termijn benadering en wellicht een cultuuromslag. Van der Zande sluit aan bij Hoogervorst en waarschuwt tegen het formuleren van normatieve doelen. De nieuwe prestatiecriteria moeten juist gaandeweg en niet bij voorbaat worden gevormd: denken en doen moeten samen opgaan, dat is juist een van de inspirerende elementen van het gedachtegoed achter systeeminnovaties.

Kalden stelt dat de ambitie hier ligt boven dat van product en proces. Weten we iets van de criteria bij die hogere complexiteit of is het helemaal terra incognita? Denkt dat we iets meer op het gevoel moeten werken, maar je hebt wel een gedeelde referentie nodig over wat je wilt. Verkaik stelt dat het gaat om een combinatie te verkrijgen van een gemeenschappelijk referentiekader, mét pluriforme oplossingen. Het gaat, zoals Jansen zei, om de korte én lange termijn met duurzaamheid en vitaliteit als uitgangspunt.

Van Heeringen stelt dat platforms instellen weer typisch iets Nederlands is. Zorg dat je eerst een doel formuleert en kijk dan daarna wat je aan platforms nodig hebt. Zorg eerst dat er een prikkel is, en dan ontstaan die platforms en netwerken vanzelf wel - voor zover dat überhaupt nog nodig is.

Jonkers zet een kritische kanttekening bij interactiemakelaars: hoe milieuvriendelijk de praatindustrie ook is, zorg dat er ook iets gebeurt. Concentreer je op het ontwikkelen van de vraag en ga daarvan uit. Zonder doelstellingendiscussie en een breed gedragen doelstelling begin je niets. Van der Zande zet hier tegenover dat een aantal pregnante vraagstukken allang helder zijn voor iedereen - zoals de toestand van de varkenshouderij - zonder dat er nou echt veel voortgang wordt geboekt. Er moet dus kennelijk meer gebeuren dan een doelstellingendiscussie.

Hoogervorst wijst op het belang van de houding en ambitie van partijen in het innovatieproces. Waarom lukken dingen in de glastuinbouw wel en in de varkenshouderij niet? Kalden wijst op de tijdsfactor, zoals door Jansen is benadrukt: bij systeeminnovaties praat je niet in maanden of jaren maar veeleer in decaden. Concrete doelen zoals Van Heeringen noemde zijn prima, maar vaak beleidsmatig lastig te formuleren als het langer is dan vier jaar. Hoe concreet zou je moeten of kunnen zijn? Is duurzame landbouw concreet genoeg? Is het zo geformuleerd een non-begrip of juist voldoende richtinggevend voor een pakket van activiteiten?

Meester stelt dat het ook aankomt op het zorgvuldig kiezen van het juiste moment om een platform te starten. Het ene moment valt het dood, het andere moment valt het goed. Van Vloten hecht veel waarde aan de "praatfase" voordat platforms in beeld komen. Daar leer je hoe op ontwikkelingen ingespeeld kan worden. Jansen wijst op de noodzaak van een andere kijk. Ook bij DTO bleek de insteek "voeden" volstrekt andere resultaten op te leveren dan "landbouw". De Boon vraagt waarom AKK een succes is geworden maar in eerdere fasen agrificatie mislukte. Volgens sommigen kwam dat doordat het bij agrificatie ging om een aanvullend gewas, om een inkomensvraagstuk. Nu zou zo iets anders worden opgepakt (zie ook DTO). Van Vloten vindt een analyse van dit type mislukkingen uiterst nuttig. De Boon voegt er aan toe dat bij AKK het platform zich zelf moest organiseren. Men moest zelf zorgen voor de verankering. Het platform moest in feite ontstaan. Wie faciliteert nu zulke bewegingen?

De Boon vraagt hoe je tot dergelijke initiatiepunten kunt komen. Wie creëert de beweging? Zou het zinvol zijn om nu enkele mensen bijeen te zetten? Jansen stelt voor dat de NRLO daar het initiatief voor zou kunnen nemen. Verkaik stelt, daartoe uitgedaagd door De Boon, dat door het aan de NRLO over te laten, het dan niet gezegd is dat het commitment geregeld is. Hij vindt dat als de leiders van de diverse partijen zeggen dat de NRLO dat zou moeten doen, dat één van de opties is. Maar er zijn andere denkbaar. De hoofdvraag zou moeten zijn: vinden we dit belangrijk? Als het antwoord ja is, dat is er in de huidige NRLO een stukje beschikbaar, dat daar wellicht geschikt voor is. De Boon constateert dat dat antwoord al gegeven is.

Zachariasse wijst op een concreet initiatiepunt. Van Oosten van de NRLO werkt met de Stichting Innovatie Glastuinbouw van de LTO aan een voorstel. Dat is een voorbeeld van een concentratiepunt waar we echt behoefte aan hebben. Hoogervorst onderstreept de woorden van Zachariasse. De vakgroep glastuinbouw van de LTO, het DB van de stuurgroep Glastuinbouw en milieu én het OLGA-overleg met de veilingen zijn in een nieuwe aanpak geïnteresseerd. Jansen vindt de rol van het bedrijfsleven ook essentieel, maar pas op de valkuil van de korte termijn. Systeminnovaties vragen echt een lange-termijn oriëntatie.

Beckers beluistert dat er blijkbaar iets centraals zou moeten gebeuren. Wees er alert op dat er vaak heel verschillende dingen moeten gebeuren. Er is al veel. Inventariseer dat eens. Bouma onderschrijft dit. Borduur voort op al bestaande kernen. Van der Weijden pleit ervoor een volgende studiedag te organiseren mét innoveerders zelf. Van der Zande pleit voor professionaliteit vanuit een conceptueel kader. Er zijn erg weinig clubs die dat kunnen. Daar moet je dan gebruik van maken: Cokon, CUR, AKK, KLICT, NRLO.

Kienhuis stelt dat er blijkbaar behoefte is aan een verdiepingsslag. Dat kan aan de NRLO gevraagd worden om uit te voeren. Linsen betwijfelt of de NRLO dan nog een stap verder kan maken (richting 'doen'), gelet op de positie waarin de NRLO nu verkeert. We zouden mensen buiten de NRLO moeten vinden die een nieuw startpunt maken - dat was zelfs een doel van dit debat. Jansen onderstreept dit. Volgens De Boon is dat een aantrekkelijk idee. Hij vraagt aan een aantal partijen bij zo'n gesprek over wat er zou moeten gebeuren aanwezig te willen zijn. Jonkers pleit ervoor dat de NRLO daar toch ook bij betrokken wordt. Verkaik bevestigt dat, maar vindt dat primair de leiders uit de vier geledingen een keuze moeten maken. Het is vervolgens aan die leiders om te bepalen of ze de NRLO daarbij in willen schakelen.

De volgende personen blijken bereid aan dit gesprek deel te nemen: Kalden, De Boon, Hoogervorst, G. van Oosten, Beckers, en Verkaik. Aan Veerman zal worden gevraagd ook

aan het gesprek deel te nemen. Afsproken wordt dat Kalden het initiatief neemt om de groep bijeen te roepen.

De Boon sluit de bijeenkomst onder dankzegging voor ieders bijdrage.

Bijlage 3: Lijst van deelnemers

Beckers-de Bruijn, Mw.Drs. M.B.C.	Stichting Natuur en Milieu
Boon, Ir.Ing. H. de	Cebeco Groep
Bosma MBA, Drs. Sj.	Prov. Noord-Holland
Bouma, Prof.Dr.Ir. J.	WRR
Brascamp, Prof.Dr.Ir. E.W.	LUW
Corbée-Veenboer, Mw. A.	Prov. Noord-Holland
Dijkveld Stol, Ir. N.A.	NRLO
Duffhues, Ir. W.F.S.	
Halvers, Drs. L.J.	STW
Heeringen, Dr. A. van	AWT
Hoogervorst, F.H.	LTO Nederland
Jansen, Prof.Dr.Ir. J.L.A.	DTO/KOV
Jonkers, Dr. H.L.	OCenW
Kalden, Drs. C.J.	LNV
Kienhuis, Drs. J.M.H.	HPA
Leemhuis, Ir. S.	EMR
Linsen, Dr.Ir. B.G.	
Meester, Prof.Dr.Ir. G.	LNV-BSB
Oosten, Dr.Ir. H.J. van	NRLO
Oosten, Ir. G.J.P. van	NCB
Papenhuijzen, Dr.Ir. J.M.P.	NRLO
Roekel, Ir. J. van	St. AKK
Rutten, Ir. H.	NRLO
Smit, Ir. J.	Syntens
Stallen, Ir. M.	PT
Veerman, Prof.Dr. C.P.	Wageningen UR
Verkaik, Dr.Ir. A.P.	NRLO
Vloten-Doting, Mw.Prof.Dr. L. van	LNV-DWK
Voorma, Prof.Dr. H.O.	COS
Weijden, Drs. W.J. van der	CLM
Wilt, Dr.Ir. J.G. de	NRLO
Zachariasse, Prof.Dr.Ir. L.C.	LEI-DLO
Zande, Dr. A.N. van der	SC-DLO