

N R L O



Innoveren met ambitie

Kansen voor agrosector, vissector
en groene ruimte

NRLO-innovatiedebat 18 mei 1999

Omdat u ter voorbereiding van dit debat al materiaal van mijn hand heeft ontvangen, beperk ik mij nu tot een aantal accenten die het debat wellicht verder kunnen helpen.

Het gaat in dit debat om ambitieus innoveren, om ambitiegedreven innovatiestrategieën voor agrosector, vissector en groene ruimte. Ik zal in 15 minuten kort toelichten wat ons daarbij voor ogen staat.

Enkele maanden geleden, eind november om preciezer te zijn, hebben we in deze zelfde locatie een workshop gehad over het zelfde onderwerp, zij het met een grotendeels ander gezelschap en met een ander doel. Tijdens die workshop is voornamelijk gewerkt met het fenomeen van systeeminnovaties: wat komt erbij kijken als je invulling probeert te geven aan systeeminnovaties in de praktijk, waar kun je beginnen, hoe zou je moeten beginnen, en waar moet je veel energie in steken? Ik zal u een samenvattende verhandeling over die workshop besparen, maar een aantal noties, commentaren die toen naar voren werden gebracht zijn voor het debat van vandaag denk ik nuttig.



Uitkomsten workshop 27/11/98

- ↳ “naast woorden nu ook daden”
- ↳ “werken aan draagvlak en commitment”
- ↳ “te belangrijk om aan de experts over te laten”

Tijdens die workshop bestond over het algemeen erkenning en herkenning voor het belang en het wezen van ingrijpende vernieuwingen. Maar er werd ook gezegd dat het tijd werd voor daden: “naast woorden nu ook daden”.

Omdat duidelijk was voor de deelnemers aan die workshop dat systeeminnovaties inderdaad ingrijpende vernieuwingen zijn - d.w.z. vernieuwingen die veel dingen overhoop halen - was een algemeen gedeelde conclusie dat het ontwikkelen van “draagvlak en commitment” absoluut prioriteit dienen te krijgen. Dus niet eenzijdig en eenpartijdig ergens mee beginnen, maar brede steun en enthousiasme zien te verwerven.

Een derde notie is dat de experts die daar aanwezig waren - althans veel van hen - vonden dat systeeminnovaties te belangrijk zijn om over te laten aan ... de experts. Met andere woorden, zij bepleitten een drastische uitbreiding van de kring van ingrijpende vernieuwers met - naast wetenschappers en technologen - de praktische innovatoren zoals daar zijn agrarische ondernemers, bedrijven in de voedings- en genotmiddelenindustrie, recreatieondernemers, waterschappen, provinciale instellingen, ja zelfs diensten van de rijksoverheid.

Volgend op de workshop van eind november is de “opdracht” voor dit debat helder.



Inzet van het debat

- 1 systeeminnovaties (~ingrijpende vernieuwingen) zijn noodzakelijk ...
- 2 ... en vergen een gezamenlijk zoek- en leerproces ...
- 3 ... waarvoor beleid de voorwaarden dient te scheppen

In kort bestek bestaat die opdracht of de inzet voor dit debat uit een drietrapsraket:

"1: systeeminnovaties (~ingrijpende vernieuwingen) zijn noodzakelijk ...

2: ... en vergen een gezamenlijk zoek- en leerproces ...

3: ... waarvoor beleid de voorwaarden dient te scheppen"

In het debat dat ons voor ogen staat, gaat het met andere woorden om vragen als: is het wel zo noodzakelijk om veel energie te steken in systeeminnovaties? En zo ja, is er dan echt geen blauwdruk beschikbaar - bijvoorbeeld uit het verleden of uit ervaringen in andere sectoren - of zullen we inderdaad met veel pijn en moeite, met ook schade en schande het wiel opnieuw moeten uitvinden? Hoe kunnen we dat zoek- en leerproces dan het best inrichten? Welke ervaringen hebben we hier tot dusverre mee? En komen we met bestaand beleid niet al een heel eind? Volstaan kleine aanpassingen? Wat moeten we ons voorstellen bij beleid dat voorwaarden schept voor systeeminnovaties?

Omwille van de discussie doe ik een tamelijk ongenueanceerde voorzet.



De basisfilosofie

- ↳ Route van stapsgewijze verbetering biedt onvoldoende soelaas (gezien knelpunten en kansen)
- ↳ 'Oude' prestatiecriteria maken plaats voor 'nieuwe' - maar welke?
- ↳ Ingrijpende vernieuwingen zijn niet zonder risico - wie durft, wie kan?

Waarom zijn systeeminnovaties noodzakelijk?

De basisfilosofie is dat de knelpunten en kansen die geformuleerd zijn in het verkenningenproces dat de NRLO in de afgelopen vier jaar heeft doorlopen, dermate omvangrijk en complex zijn, dat het een illusie is om te verwachten dat de route van stapsgewijze verbetering van het bestaande soelaas biedt. Zicht op duurzame ontwikkeling van agrosector, vissector en groene ruimte zullen we niet krijgen door hier en daar wat bij te schaven, door te vertrouwen op de louterende werking van wetenschap en technologie, of door al ons geld te zetten op uitbouw van het bestaande. Ik zal u zo direct een aantal voorbeelden geven van het type van uitdagingen die voor ons liggen.

De route van stapsgewijze verbetering is de route van het optimaliseren. Daar zijn we doorgaans erg goed in, omdat we precies weten wat de prestatiecriteria zijn. De route van ingrijpende vernieuwing is in dat opzicht uitermate onaantrekkelijk, omdat de nieuwe prestatiecriteria hetzij nog geformuleerd moeten worden, hetzij nog niet geaccepteerd zijn. Dat creëert onzekerheid en begrijpelijke terughoudendheid.

Ingrijpende vernieuwingen creëren daarmee ook een enorm risico. Zolang je nog met elkaar moet uitvinden en vooral uitvechten wat de nieuwe prestatiecriteria zijn, is het niet onverstandig om eerst de kat uit de boom te kijken, alvorens tot actie over te gaan. Toch zal er ergens en door iemand een gedurfd begin gemaakt moeten worden.



Waar liggen knelpunten en kansen?

voorbeelden:

- ▶ herpositionering intensieve veehouderij en glastuinbouw
- ▶ van milieuschade naar ecologisch rendement van agrosector
- ▶ van boerenland naar groene ruimte
- ▶ van ketens naar flexibele netwerken

Uit de vele NRLO-verkenningen komt naar voren dat agrosector, vissector en groene ruimte voor nieuwe en complexe opgaven staan. Opgaven die voortvloeien uit zowel actuele knelpunten als toekomstige kansen. Ik geef u vier voorbeelden. Eén is wat ik noem de opgave van een herpositionering van de intensieve veehouderij en van de glastuinbouw. Ik spreek met opzet van herpositionering, omdat de opgave is een nieuwe, duurzame positie te creëren voor die productierichtingen. Positie in termen van marktkracht - nationaal en vooral internationaal - van regionale inbedding, van ecologische efficiëntie en van maatschappelijk vertrouwen. De knelpunten zijn evident en omvangrijk, maar - en dat wordt wel eens al te gemakkelijk over het hoofd gezien - de kansen voor de toekomst evenzeer.

Een tweede voorbeeld is de opgave om het hardnekkige beeld van een agrosector die toch vooral milieuschade oplevert om te buigen in een beeld van een bedrijvigheid die niet alleen stoelt op economisch gewin, maar ook op een positief ecologisch rendement.

Een derde opgave is dat de agrosector zich als grootgrondgebruiker een nieuwe positie verwerft in de groene ruimte. Daarbij hoort een bewust afstand doen van de vereenzelviging van boerenland met groene ruimte, en een actief invulling geven aan nieuwe ruimtelijke functies en samenwerkingsverbanden.

Een vierde opgave is de overstap van agroketens naar flexibele netwerken van ondernemers uit een waaier aan meer of minder nauw gelieerde bedrijfstakken.



Waarom niet vanzelf?

- ▶ Gevestigde belangen
- ▶ Onzekerheid en wantrouwen over toekomstige mogelijkheden
- ▶ De vloek van de 'maakbare samenleving'
- ▶ Buitenstaanders worden geweerd
- ↳ Liever wachten tot de wal het schip keert - pas dan gaat het vanzelf

Deze opgaven zijn mijns inziens niet te realiseren zonder een groot deel van de collectieve inspanningen daar expliciet op te richten, en zonder de bereidheid om nieuwe of althans afwijkende ontwikkelingsrichtingen te benoemen, te ontwerpen en uit te voeren. Zulks gaat, ook daar ben ik van overtuigd, niet vanzelf of tenminste niet snel genoeg en niet goed genoeg.

Daarvoor zijn de gevestigde belangen te groot, daarvoor is ook de onzekerheid over toekomstige kansen te groot. Ik meen dat er zelfs sprake is van een wantrouwen of vrees over toekomstige kansen, omdat maar al te snel wordt gekeken naar kapers op de kust - ongeacht of dit boeren in andere landen zijn, andere grondgebruikers in de regio, of andere marktpartijen die een te groot beslag zouden leggen op elke extra consumentengulden.

Het gaat ook niet vanzelf omdat we in zekere zin gebukt gaan onder de vloek van de maakbare samenleving, de vloek die maakt dat elke ambitie die verder reikt dan de eigen voortuin bij voorbaat verdacht is en zeker gedoemd te mislukken.

Het gaat ook niet vanzelf omdat de eigen kring, het oude netwerk richtinggevend blijft voor een groot deel van ons handelen. Uitbreiding van de kring, vernieuwing van het netwerk, werkt veelal, zeker in het begin verwarrend. Dat, terwijl we de zogeheten buitenstaanders zo hard nodig hebben om de opgaven te realiseren.

Kortom, als systeeminnovaties al vanzelf gaan, dan duurt het lang, te lang - dan wachten we tot de wal het schip keert. Dat nu, lijkt me zonde.



Zoeken en leren

- Proces:
 - experimenteerruimte
 - aansluiten bij ambities
 - publiek-private onderneming
- Inhoud:
 - nieuwe prestatiecriteria
 - paraplu van kansrijke initiatieven
- Gedrag:
 - open vizier op toekomstige mogelijkheden
 - commitment i.p.v. opportunisme

Omdat systeeminnovaties niet vanzelf gaan en omdat er geen blauwdrukken voorhanden zijn, rest ons niets anders dan te zoeken naar passende manieren om ingrijpende vernieuwingen zo goed mogelijk te realiseren, en daarbij maximaal te leren van fouten en successen. In de lange lijst van dingen waar je goed op moet letten, heb ik een heel grove ordening aangebracht. In dat zoeken en leren gaat het grofweg om de procesgang, om de inhoud, en om het gedrag van de betrokkenen.

Bij de procesgang denk ik in het bijzonder aan de mogelijkheden tot experimenteren met pilots en serieus bedoelde proefballonnen. Welk proces ook in gang gezet wordt; cruciaal is dat ambities van betrokkenen er goed in tot uitdrukking moeten komen. Geen kritiekloze overname van bestaande ambities, maar die ambities maximaal benutten als inspiratiebron voor interessante oplossingsrichtingen. Het proces zal ook in hoge mate het karakter hebben van een publiek-private onderneming.

Wat de inhoud van het zoek- en leerproces betreft, zal het met name gaan om het definiëren, doen beklijven en operationaliseren van de prestatiecriteria waaraan het vernieuwingsproces zal moeten voldoen. En vervolgens om het ontwikkelen van een paraplu van kansrijke initiatieven.

Het gedrag van betrokkenen, ten slotte, wordt gekenmerkt door een open vizier op toekomstige kansen en mogelijkheden, en door commitment aan tussentijdse en eindresultaten, i.p.v. door opportunisme en vrijblijvende participatie.



Voorwaarden

- ↳ Zoek- en leerproces stimuleren en faciliteren
- ↳ Nieuwe, passende institutionele voorzieningen
- ↳ Herallocatie publieke en private middelen
- ↳ Netwerken hebben een motor nodig

Niemand zal tegenspreken dat systeeminnovaties zo niet uitdagend, dan toch in elk geval uitermate lastig zijn. Gericht beleid zou dan ook geen overbodige luxe zijn. Niet alleen overheidsbeleid, of liever: per se niet alleen overheidsbeleid, maar gezamenlijke inspanningen door alle belanghebbenden die brood zien in deze route.

Over de vraag wat beleid in dit geval is, maak ik gemakkelijk af. Ik bedoel daarmee: het scheppen en stellen van voorwaarden. Ik wil ter discussie geven dat het vooral of in elk geval zal gaan om de volgende voorwaarden:

- het stimuleren en faciliteren van het zoek- en leerproces
- het vinden en bieden van nieuwe, passende institutionele voorzieningen; niet zozeer van organisaties, maar van regels, afspraken, normen, etc.
- het heralloceren van publieke en private middelen op zo'n manier dat initiatieven een gezonde financiële en personele basis hebben
- het koesteren en zo nodig installeren van motoren die ervoor zorgen dat innovatiecreërende netwerken hun momentum behouden

N R L O



De NRLO-“boodschap”

“In het innovatiebeleid van de betrokken partijen dient aanzienlijk meer aandacht te komen voor beleid dat niet alleen het bestaande op onderdelen optimaliseert, maar ook voorwaarden schept om vernieuwingen op systeemniveau te stimuleren en te doen slagen.”

De discussienotitie die u toegezonden heeft gekregen opent met wat daarin genoemd wordt de centrale discussiestelling. Ik wil er nu mee afsluiten en het omdopen tot de centrale NRLO-boodschap uit de verkenning naar de organisatie van innovaties. Die boodschap luidt:

“In het innovatiebeleid van de betrokken partijen dient aanzienlijk meer aandacht te komen voor beleid dat niet alleen het bestaande op onderdelen optimaliseert, maar ook voorwaarden schept om vernieuwingen op systeemniveau te stimuleren en te doen slagen.”

Ik hoop op een pittig en toekomstgericht debat.