

netwerken en innoveren



REDACTIE

UGENT

Xavier Gellynck

Bianka Kühne

Evelien Lambrecht

ILVO

Maarten Crivits

Joost Dessen

Ludwig Lauwers

Nicole Taragola

© 2014 ILVO, UGENT

LAY-OUT

Jirka De Preter

CARTOONS

Sebastien Conard

Deze uitgave is per mail, website of post te bestellen.

CONTACT

Xavier Gellynck — xavier.Gellynck@ugent.be

Ludwig Lauwers — ludwig.lauwers@ilvo.vlaanderen.be

02 VOORWOORD

03 INLEIDING

06 KARAKTERISTIEKEN

06 VISIEVORMING

12 NETWERKEN ALS VANGNET VAN NIEUWE KENNIS

18 INNOVEREN IN COMMUNICEREN

24 COALITIEVORMING

30 SYSTEEMINNOVATIE DOOR SOCIALE INNOVATIE

36 SUCCESFACTOREN EN AANBEVELINGEN

36 AANDACHTSPUNTEN BIJ DE BEGELEIDING

VAN EEN NETWERK

38 INSTITUTIONELE AANBEVELINGEN

VOORWOORD

Netwerken en innoveren. Die twee hebben iets met elkaar. Wat precies, hoe, kunnen we daar mee verder? Deze vragen waren de insteek om een onderzoek op te starten over de rol van netwerken voor innovatie. Daarbij zien we innovatie niet alleen als het commercieel toepassen van nieuwigheden, maar *ook* als andere manieren van denken, organiseren en doen. Netwerken worden ook ruim opgevat als flexibele samenwerkingsvormen tussen landbouwers en andere actoren binnen en buiten het landbouwsysteem.

Het vierjarig onderzoeksproject met als titel ‘Netwerken als katalysator voor innovatie in de land- en tuinbouwsector’ kreeg financiële steun van IWT (Agentschap voor Innovatie door Wetenschap en Technologie), Boerenbond en Crelan. Universiteit Gent en het Instituut voor Landbouw en Visserij werkten hierin samen.

In het project werd nagegaan waarom niet alle land- en tuinbouwers actief deelnemen aan netwerken, ook al zijn deze beschikbaar en is het belang van hun rol bij innovatie gekend. Betere inzichten moeten ons helpen adviezen te formuleren over hoe netwerken afgestemd kunnen worden op de behoeften van land- en tuinbouwers. Dit zou moeten resulteren in een versnelde omzetting van kennis in innovatie.

In september 2014 loopt het huidige onderzoeksproject ten einde. Een uitgelezen moment om de bevindingen te verspreiden, via het aanreiken van een kader dat de meerwaarde en dynamiek van netwerken voor innovaties aantoont. Tot slot formuleren we een reeks concrete aanbevelingen voor verschillende doelgroepen.

DOELSTELLING & OPBOUW VAN HET PROJECT

Om hun concurrentiekracht te behouden en te versterken bij steeds wijzigende maatschappelijke uitdagingen, moeten land- en tuinbouwbedrijven innoveren. De benodigde kennis hiervoor is complex, sterk verspreid en vaak onvoldoende specifiek voor het eigen bedrijf. Het familiale karakter van veel land- en tuinbouwbedrijven, met geringe personeelsinzet en beperkte macht in de keten, bemoeilijkt de toegang tot externe kennis. Het samenwerken in, of deelnemen aan, netwerken is een optie om efficiënter informatie en kennis te verzamelen, ontwikkelingskosten te delen en het innovatieproces te versnellen. De rol van netwerken bij het stimuleren van innovatie wordt bevestigd in de wetenschappelijke literatuur.

In Vlaanderen hebben land- en tuinbouwbedrijven de mogelijkheid om te participeren in verschillende vormen van netwerking: coöperatieve samenwerking, lidmaatschap van belangenorganisaties, informele relaties met toeleveranciers/afnemers of met andere landbouwers, familieverbanden, verticale integratie, onderzoekssamenwerking met kenniscentra, publieke landbouwvoorlichting, overige consultancy, lidmaatschap van sociaal-culturele verenigingen,... Sommige netwerken en platformen zijn zelfs speciaal door de sector en/of het beleid opgezet, uitgebouwd of gesteund met als doel de innovatiecapaciteit in land- en tuinbouw te bevorderen. Initiatieven zoals Innovatiesteunpunt, Sietinet of Vlaams Ruraal Netwerk zijn hiervan voorbeelden. Toch stellen we vast dat landbouwers niet altijd actief, of met dezelfde intensiteit, netwerken. De mate van deelname aan netwerken is een mogelijke verklaring voor verschillen in innovatiecapaciteit.

Vanuit deze achtergrond wil het onderzoeksproject inzicht verwerven in de netwerkbehoeften van land- en tuinbouwbedrijven bij het verzamelen en opbouwen van kennis. Door het onderzoeken van de rol van verschillende netwerkvormen in innovatieprocessen willen we bijdragen tot een **betere afstemming tussen de behoefte van de landbouwers en het aanbod aan netwerken**.

Onderstaande publicatie geeft een overzicht van de belangrijkste onderzoeksresultaten. We reiken een kader aan dat de meerwaarde en dynamiek van netwerken voor innovaties bevattelijk maakt. Door succesvolle initiatieven en methodieken uit binnen- en buitenland te beschrijven vanuit vijf typische innovatiekarakteristieken, willen we inspireren voor de verdere uitbouw van innovatiegerichte netwerken in Vlaanderen.

Het kader en de inspiratie leiden naar concrete aanbevelingen voor netwerkcoördinatoren. We richten ons tot zowel overheidsactoren, consultants, onderzoekers als landbouwers zelf. We hopen dat deze publicatie een stap kan zijn in het ondersteunen van de enthousiasteling en het wakker schudden van de creativiteit binnen ons agrarisch systeem.

HET NETWERK ALS INNOVATIEPLATFORM

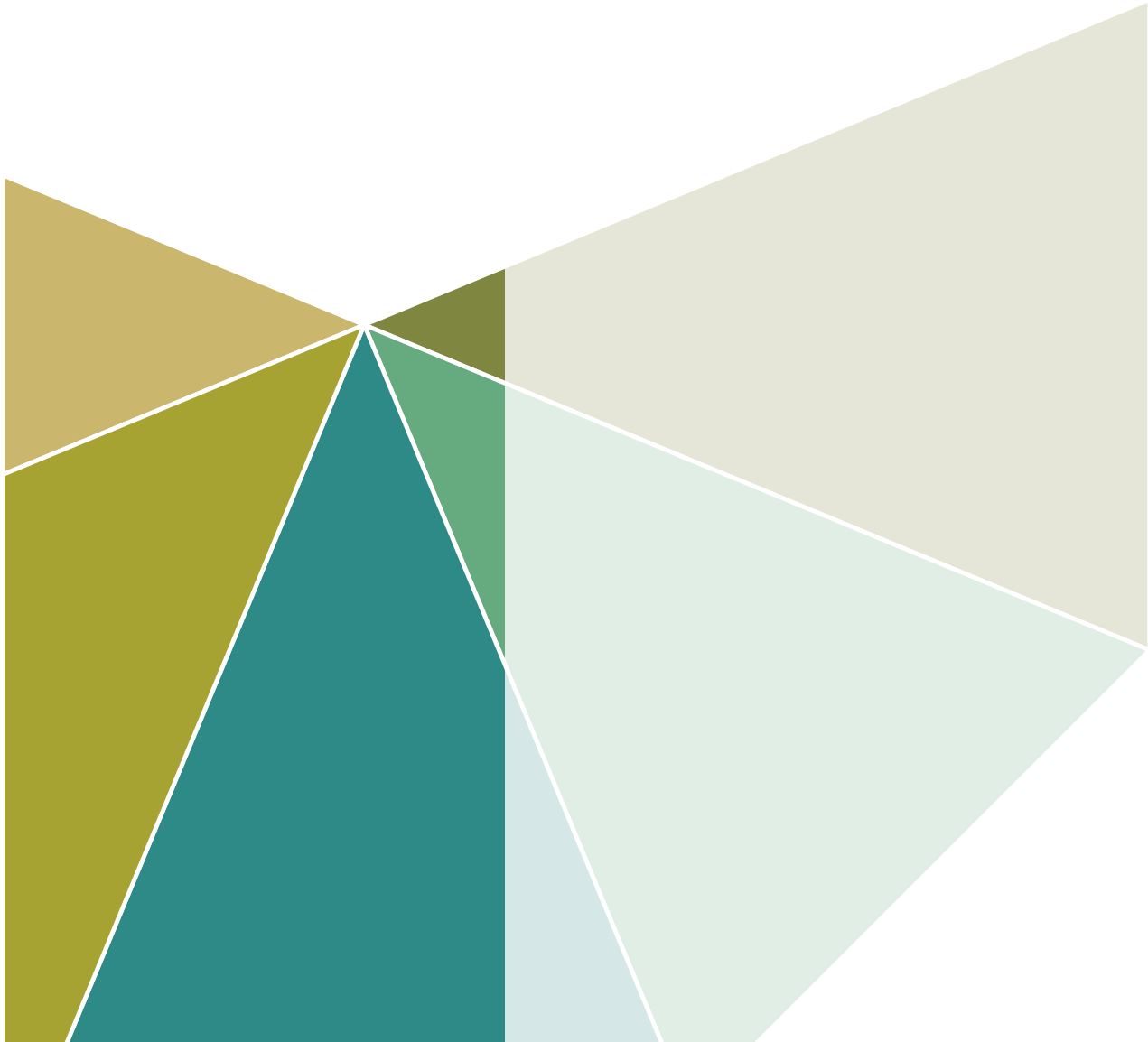
De relatie tussen innovatie en netwerk wordt traditioneel vanuit het perspectief van individuele landbouwbedrijven bekeken, waarbij netwerken een hulpmiddel zijn om bedrijfsresultaten te verbeteren. De innovatiecapaciteit van de landbouwer wordt dan ‘gemeten’ aan de manier waarop hij bestaande netwerken al dan niet in zijn voordeel kan gebruiken. Deze strategie, met focus op innovaties door een individu, staat tegenover een netwerk **waar kennis collectief wordt opgebouwd, gedeeld en gevalideerd**. Bovendien is de individuele aanpak — gegeven het huidige scala aan netwerken — niet steeds opschaalbaar naar een grotere groep landbouwers. Bepaalde netwerken zijn immers reeds ‘gevestigd’ wat het moeilijker maakt voor nieuwe leden om toe te treden, gegeven hun specifieke noden. Daarnaast vereisen sommige uitdagingen — maatschappelijk en economisch — het ontstaan van nieuwe vormen van netwerken, waar de leden het proces van begin tot einde zelf moeten kunnen doorlopen.

We verschuiven daarom de analytische focus van het individuele bedrijf naar het netwerk. Hierbij zien we ‘netwerk’ als een flexibele maar toch gestructureerde samenwerking. Verschillende individuen pogen om vanuit samenwerking kennis meer effectief te gebruiken en innovatiekosten te delen. Het netwerk krijgt een *intrinsieke waarde*, d.w.z. men bekijkt de innovatie vanuit het netwerk zelf. De innovatiecapaciteit wordt gezien als de mate waarin een netwerk innovaties tot een goed einde kan brengen. Dit vereist een verandering van perspectief. De vraag wordt: **“Hoe kan een netwerk de kans op succesvolle innovaties maximaliseren voor de groep leden die zij vertegenwoordigt?”** Dit creëert een nieuwe rol voor innovatienetwerken. Zij zijn niet langer een competitieve arena voor individuele belangen (bedrijfsbehoeften) waarbij diegene die het best netwerkt het meeste voordelen haalt. Integendeel, ze worden een katalysator voor het tot stand brengen van een gunstige innovatieomgeving voor een groep gelijksoortige bedrijven. Een netwerk kan dus een aantal instrumenten aanbieden die het innovatieproces faciliteren. Deze instrumenten kunnen de netwerkliden helpen om te innoveren zonder dat hun reguliere managementprocessen daarbij onnodig worden belast.

Deze netwerktools voor innovatie kunnen zeer divers zijn: een overleggroep, een studiereis, een workshop, een digitaal internetforum, een projectvoorstel,... en zo gaat de lijst nog even door.

Om onze inzichten in de verschillende netwerktools voor innovatie te structureren, hebben we ons gebaseerd op vijf **kenmerken van innovatie die telkens van belang blijken bij een innovatie**. Deze kenmerken helpen ons om te beschrijven hoe de verschillende innovatienetwerken (via hun kenmerken en activiteiten) er in slagen om het innovatieproces te faciliteren. De eerste vier kenmerken hebben betrekking op de implementatie van innovaties op het individuele bedrijf, terwijl de laatste kenmerk het bedrijf ziet in een groter geheel, in zijn omgeving.

VIJF INNOVATIEKARAKTERISTIEKEN VANUIT NETWERKPERSPECTIEF



KARAKTERISTIEK 1: VISIEVORMING

Visievorming ligt aan de basis van succesvolle innovatie. Innovaties zijn niet altijd gegarandeerd succesvol of zelfs gewenst. Bij elke keuze tot innovatie dient immers een balans gevonden te worden tussen het verkennen en uitvoeren van nieuwe ‘wilde’ ideeën én het garanderen van bestaande bedrijfsprocessen. Voor landbouwers is het daarom essentieel dat **de innovatiekeuze kadert binnen een goed doordachte visie**: dit gaat zowel over economische grenzen (Is het project haalbaar?) als persoonlijke voorkeuren (Wat wil ik doen?). Vaak focust men nog te eenzijdig op maar één van de twee voornoemde aspecten.

Een netwerk(strategie) kan hier aan tegemoet komen door haar leden te begeleiden in het verwerven van inzicht in de eigen ambities, de eigen competenties en de (on)mogelijkheden gegeven de bedrijfscontext. Op basis van een aantal vragen kan de bedrijfsvisie worden bepaald:

- *Wat is de technisch-economische haalbaarheid van de innovatie?*
- *Met wie wil ik graag samenwerken?*
- *In welke mate is mijn idee anders dan wat ik gewend ben te doen?*
- *Voel ik me comfortabel bij de opzet?*

Een netwerk rond visievorming heeft als voordeel dat men ideeën kan uitwisselen met mensen buiten de directe (buren, familie, adviseur) bedrijfskring waardoor het gemakkelijker wordt om vrijuit te spreken over eigen voorkeuren. Een voorbeeld is bedrijfsopvolging, een essentieel moment waarop innovatiekeuzes worden overwogen. Juist waar de familiale relaties zo sterk zijn, kan het verhelderend zijn om te horen wat andere collega-landbouwers in een zelfde situatie denken.



“HET LEUKE VAN DIT NETWERK IS DAT JE ZIET
HOE IEMAND ANDERS TOT EEN KEUZE KOMT.
DAT HOEFT NIET JOUW KEUZE TE ZIJN, MAAR
HET KAN WEL EEN GOED ZICHT GEVEN OP
DE WEG DIE JE ZELF WILT INSLAAN. MEER
NOG LEER JE HIER IETS OVER DE LANGE
TERMIJN, DE EFFECTEN VAN INTENSIVEREN,
VERANDEREN VAN KRACHTVOER. BINNEN
1 JAAR KOM JE DAT NIET TE WETEN.”

—
landbouwer die jaren lid was van het bedrijfsnetwerk ‘strategie’,
waar landbouwers de bedrijfsstrategie met elkaar delen



“EEN VISIE ONTWIKKELEN IS, DENK IK,
HEEL BELANGRIJK, NIET ALLEEN VOOR
MIJN BEDRIJF, MAAR IK ZIE OOK IN DE
BIOLOGISCHE SECTOR EEN ENORME
MENGELMOES AAN VISIES. EN ALS
ER AAN TAFEL WORDT GEZETEN DAN
WORDT ER OVER VAN ALLES EN NOG
WAT GEBEKVECHT, GEDISCUSSIEERD.
MAAR DAN STEL IK ME DIKWILS DE
VRAAG: HOE MOETEN WE DAAR NU MEE
OMGAAN? HET WORDT MIJ NU STILAAAN
WEL DUIDELIJK. ER IS ECHT NOOD AAN
EEN VISIEONTWIKKELING.”

—
biolandbouwer

INSPIRATIE EN VOORBEELDEN

COLLEGA'S

Luisteren bij andere landbouwers is één manier om inzicht te verwerven in het ontwikkelen van de eigen bedrijfsvisie. **Getuigenissen van collega-landbouwers** kunnen de ogen openen, ambities duidelijker maken en innovatiepaden openen — of sluiten.

In de bedrijfsnetwerken (zoals biobedrijfsnetwerken of bedrijfsleiderskringen) heeft het principe van de **bedrijfsrondgang** het voordeel dat men eens op een ander bedrijf kan kijken. Naast technische en economische aspecten leert men hier ook vooral het verhaal en de visie van collega-landbouwers kennen.

Maar ook **rond specifieke thema's zoals bedrijfsopvolging** kan er nood zijn aan een bedrijfsvisie. Zo organiseerde de Groene Kring ‘de Wissel’, een evenement met als bedoeling om alle betrokkenen bij een bedrijfsopvolging wegwijs te maken in de juridische, financiële en fiscale aspecten van het overdrachtsproces. Daarnaast werd ook aandacht besteed aan het sociaal proces.

Een gelijkaardig initiatief werd ook op kleinere schaal georganiseerd vanuit de Boerenbond. In een **workshop rond verschillende opvolgings-scenario's** (bv. Welke tak stoot ik af en waarom?; Welke investeringen wil ik maken?; Hoeveel arbeid wil ik inzetten?, etc.) werd in gemengde groepen (d.w.z. overdrager en opvolger in verschillende groepen) nagedacht over mogelijke voor- en nadelen van elk scenario.

Getuigenissen kunnen **ook via digitale media** worden verspreid. Zo is er bij Boeren op een Kruispunt een reeks uitgebreide verhalen over de waarden en redenen achter bedrijfskeuzes in het leven van een landbouwer.

SECTOR

Tot slot kan ook op sectorniveau een visie worden ontwikkeld. Een voorbeeld hiervan is het netwerk ‘Sierteeltstrategie 2020’, dat tot doel heeft een visie te ontwikkelen voor de Vlaamse sierteeltsector, om op basis hiervan beleidsaanbevelingen te doen.

LINKS

Getuigenissen van Boeren op een Kruispunt

www.boerenopeenkruispunt.be/Verhalen/Uitgebreideverhalen.aspx

De Wissel

www.groenekring.be/dewissel

Biobedrijfsnetwerken

www.bioforumvlaanderen.be/netwerk/biobedrijfsnetwerken

Bedrijfsleiderskringen

www.boerenbond.be

Lerende netwerken bij het innovatiesteunpunt zoals agrocoach en innovatie-academie

www.innovatiesteunpunt.be

Sierteeltstrategie 2020

Voor meer informatie contacteer Voorzitter groep Sierteeltstrategie 2020 Didier Hermans

via info@herplant.be





KARAKTERISTIEK 2: NETWERKEN ALS VANGNET VAN NIEUWE KENNIS

Innovaties spelen in op externe veranderingen die zich voordoen buiten de onmiddellijke omgeving van het landbouwbedrijf. Deze veranderingen kunnen zeer uiteenlopend zijn. Er kan een doorbraak zijn in technologie of techniek (bv. een nieuwe verpakkingstechnologie, het meer-wekensysteem in de varkenshouderij, ...), een nieuwe markt kan zich ontwikkelen (bv. lokale afzetkanalen in de horeca voor groenten, de Chinese markt voor Belgisch vlees, ...), er kan een verandering in de vraag zijn (bv. vergeten groenten, korte keten arrangementen, ...). Maar ook veranderende maatschappelijke verwachtingen en resulterende wetgeving (bv. groepshuisvesting van varkens, IPM¹, ...) of de eisen van afnemers (bv. uniformiseren van lastenboeken) hebben een effect op het innovatiegedrag van landbouwers. Als landbouwers onvoldoende betrokken worden bij de vertaling van maatschappelijke verwachtingen naar nieuwe regels dreigt het gevaar van geforceerde innovaties.

Netwerken kunnen door **hun grote draagwijdte** opereren als een soort vangnet om aankomende veranderingen op te sporen, opportuniteiten te herkennen en tijdig innovatieve aanpassingen tot stand te brengen. Als vanuit een netwerk veel contacten worden gelegd, verhoogt de kans om iets nieuws te ontdekken of om een onzekerheid om te zetten in een (gewenste) innovatie. In Vlaanderen lijken de bestaande netwerken eerder een beperkte strategische focus te hebben waardoor veel, mogelijks interessante contacten en bronnen van innovatie als irrelevant worden beschouwd. Veel netwerken zullen zich bijvoorbeeld nog vooral richten op technisch-productieve of bedrijfseconomische kennisverwerving.

Een innovatienetwerk kan op regelmatige basis de mogelijke innovaties aftoetsen door contact te hebben met verschillende actoren binnen en buiten het landbouwsysteem zoals een overheidsmedewerker, een expert uit de landbouworganisatie, een onderzoeker, landbouwers in het buitenland, een human resource expert, etc.

Zo onderhoudt men **feedback-kanalen** die informatie verschaffen over hoe haalbaar innovaties zijn (bv. Kunnen wij een meerprijs vragen mits andere communicatie?; Is er een afzetmarkt voor Piétrain vlees in China?; Kunnen we een groep restaurateurs overtuigen om onze biogroenten af te nemen?; Bestaat er een financieringssysteem voor onze innovatie?; etc.)

¹ geïntegreerde gewasbescherming

“HOE KOMT HET TOCH DAT JULLIE ALTIJD ZO LAAT LEVEREN VANUIT BELGIË? DIE NEDERLANDSE CAMION IS DAAR OM 7U S’ MORGENS EN JULLIE TEN VROEGSTE OM 10U. HOE KOMT DAT?’ NA DISCUSSIE TUSSEN HET NETWERK EN DE HANDELAAR BLIJKT WAT DE ACHTERLIGGENDE OORZAAK IS: ‘DE NEDERLANDSE CAMIONS ZIJN ZO SLIM OM TELKENS IN DE VRACHT OOK EEN KLEIN AANTAL KISTEN ‘BEDERFBARE WAREN’ TE ZETTEN (EEN AANTAL DOZEN TOMATEN), EN DAAROM KUNNEN ZIJ BIJ DE CONTROLE AAN DE GRENS SNELLER PASSEREN.”

—
voorlichter die vertelt over een studiereis met een groep siertelers en hoe dit leidt tot een onthullend gesprek met de Zwitserse groothandelaar

“IEDEREEN BRENGT UIT ZIJN STREEK ERVARINGEN MEE, NIET PER SÉ VAN KIWIBESSEN, MAAR JE KAN OOK ANDERE ERVARINGEN HEBBEN. ZOALS DIT JAAR OP EEN SNOEIDEMONSTRATIE WAS ER IEMAND DIE ZEI: WIJ SORTEREN THUIS ONZE BESSEN MET EEN OUDE TOMATENSORTEERDER VAN VROEGER, EN HET VERHAAL WAS VERTROKKEN.”

—
kiwibesteler

TELERSVERENIGING VAN DE KIWIBES

Een goed voorbeeld van een netwerk waarin men contact heeft met verschillende actoren van binnen en buiten het landbouwsysteem om nieuwe kennis op te vangen is de **telersvereniging van de kiwibes**. Het netwerk heeft **contact met diverse spelers** (onderzoekers, leveranciers, telers en de veiling), wat er voor zorgt dat men binnen het netwerk snel op de hoogte is van veranderingen. Als er bijvoorbeeld een bepaald probleem optreedt op teelttechnisch niveau, kan dit snel afgecheckt worden met de onderzoeksinstelling. Oplossingen kunnen via het netwerk snel en efficiënt verspreid worden. De samenwerking met verschillende onderzoeksinstellingen, verspreid over Vlaanderen, zorgt er voor dat kennis voor verschillende omstandigheden met betrekking tot bodem en klimaat voorhanden zijn. Ook de samenwerking van de onderzoeksinstellingen met leveranciers kan voor versnelde innovatie zorgen. Bijvoorbeeld bij de ontwikkeling van een nieuwe techniek voor bevruchting wordt nauw samengewerkt met de leverancier van pollen. Via de telersvereniging werd iedereen hier vervolgens snel van op de hoogte gebracht. Ook de relatie met overheidsactoren die het project gunstig gezind zijn, leidt tot voordelen. Bijvoorbeeld bij de erkenning van bestrijdingsmiddelen. Bovendien leiden de goede contacten met de veiling tot het beter op de hoogte zijn van de marktwensen. Nieuwe marketingstrategieën kunnen zo worden bedacht.

SIETINET

Uit ons onderzoek bleek hoe een initiatief zoals ***Sietinet*** een katalysator was in het opzetten van een **feedback mechanisme tussen siertelers en onderzoekers**. Door geruime tijd de drempel

“VOORBEELD, VORIGE WEEK, ALS WE HET DAN DIE NAMIDDAG HADDEN OVER DAT CASTRATIEPROJECT, DAN WAREN ER DAAR EEN KEER VAN ALLEMAAL ANDERE VERSCHILLENDE SECTOREN DIE OOK DAARMEE TE MAKEN HEBBEN, ALLEMAAL ANDERE MENSEN DAN NORMAAL, EN DAN HOOR JE EEN HELE HOOP IDEEËN. DAT WAREN MENSEN VAN COVAVEE, VAN SLACHTHUIZEN, DAT WAREN MENSEN VAN, ALLÉÉ, VAN IEDEREEN DIE ER MEE TE MAKEN HAD.”

—
varkenshouder

“JE BENT EEN KEER BIJ DE COLLEGA’S EN JE HOORT NIEUWS. OOK VANUIT DIE, DIE HET NETWERK BEGELEIDEN, DIKWILS NIEUWS VANUIT, JA, VAN REGLEMENTERINGEN DIE GAAN VERANDEREN OF ZO, DAT HOOR JE OOK IETS RAPPER. JE KUNT DIKWILS IN KLEINE GROEP BESPREKEN HOE JE DAAR DAN BEST OP REAGEERT, DIKWILS HOOR JE MEER DAN DAT JE NAAR EEN GROTE VERGADERING GAAT –WAAR ER TWEEHONDERD MAN ZIJN.”

—
biolandbouwer

te verlagen met de onderzoekswereld ontstonden persoonlijke contacten waaruit zelfs gezamenlijke onderzoeksprojecten tussen telers en onderzoekers voortvloeiden.

FOOD INNOVATION TOUR

Het Innovatiesteunpunt organiseerde een bustrip naar een supermarkt in Kent waarbij de deelnemer-landbouwers gewapend met een polaroid en doelgerichte innovatievragen (nieuwe receptuur, nieuwe verpakking, nieuw gebruiksmoment en een nieuwe doelgroep) een reeks ideeën sprokkelde om zelf te gaan toepassen op hun bedrijf. Deze *food innovation tour* **combineert een scherpe vraagstelling met een strategische focus buiten de directe bedrijfsomgeving**.

THEMATISCHE HELICOPTERVIEW

Een netwerk kan nog ruimer opereren door **rond een relevant thema zelf onderzoek te gaan doen**. Men neemt hier als het ware een stap terug (helicopterview) om de context van de innovatie beter te kunnen bekijken. Zo kan men thema’s zoals bv. dierenwelzijn, financieringsklimaat of relatie met de burger zelf in groep uitspitten. De informatie die hieruit voortvloeit, kan essentieel zijn om te bepalen welke innovaties realistisch en wenselijk zijn. De groep Sierteeltstrategie 2020 werkt volgens deze aanpak door elk jaar een ander thema eens vanuit een breder perspectief te bekijken. Zo heeft men in 2013 eigenhandig een bankendossier opgesteld, waarbij een vergelijkend onderzoek werd uitgevoerd over de criteria en voorwaarden die banken hanteren bij het verlenen van krediet.

“ONDERZOEKSINSTELLINGEN ZOALS INAGRO EN PCG DOEN ONDERZOEK VOOR ONS. DAN KUNNEN WIJ KIEZEN ALS WE HET UITBRENGEN NAAR ALLE PRODUCENTEN. WE DOEN OOK ENORM VEEL ONDERZOEK NAAR SMAAK EN SEGMENTATIE, DAT IS IN SAMENWERKING MET ANDERE VEILINGEN, VIA LAVA.”

—
coördinator veiling — toont aan dat ze vanuit een coöperatieve veiling veel contacten hebben die de kans om kennis op te doen verhogen.

LINKS

Kiwibes

www.kiwibes.be

Sietinet Community

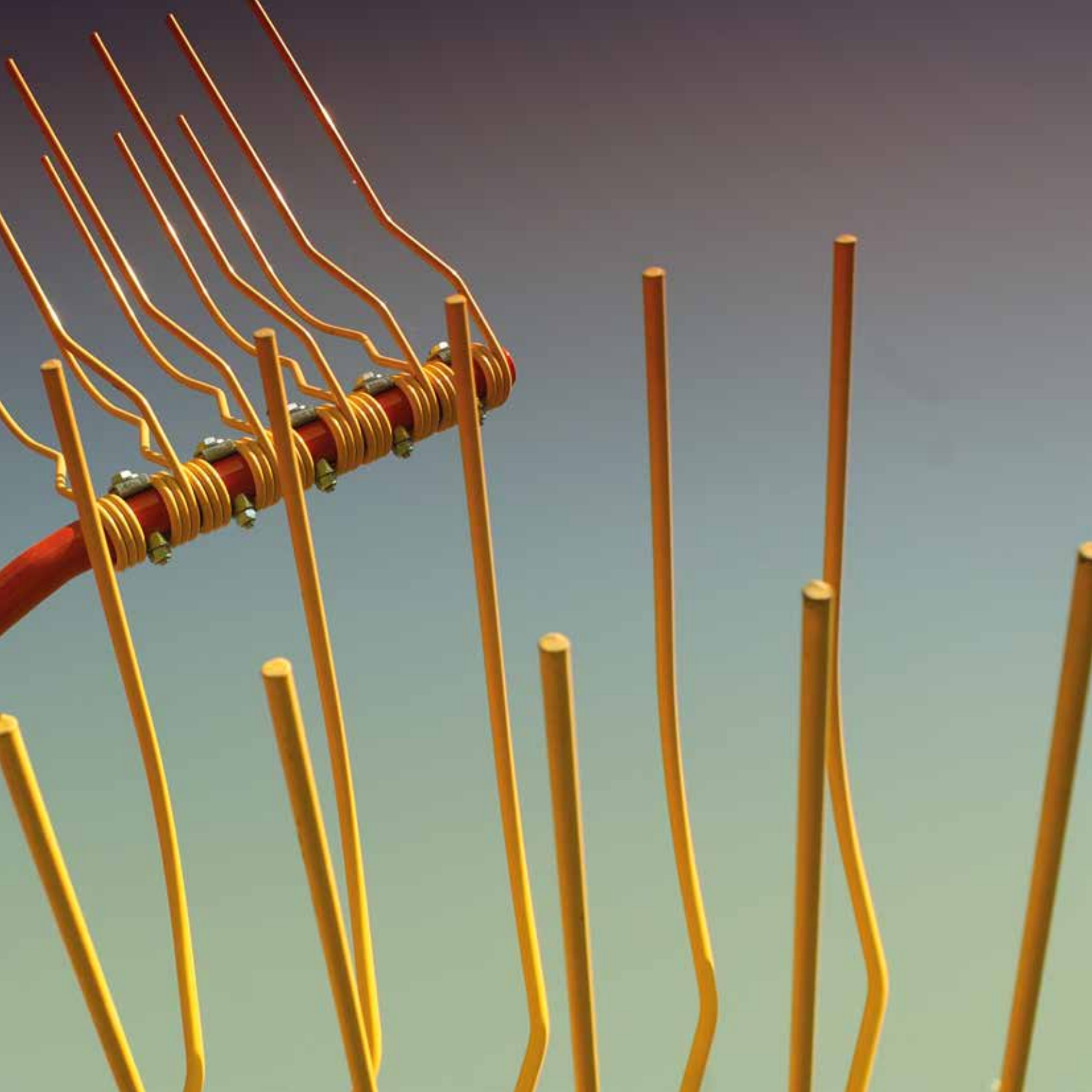
Na Sietinet onstond de Sietinet Community, onder begeleiding van ILVO.

Voor meer info zie www.ilvo.vlaanderen.be

Voor bijkomende informatie kunt u contact opnemen met emmy.dhooghe@ilvo.vlaanderen.be

Innovatiesteunpunt

www.innovatiesteunpunt.be





KARAKTERISTIEK 3: INNOVEREN IN COMMUNICEREN

Een innovatie gaat nooit over één nacht ijs, maar komt tot stand door een opeenvolging van vrij intensieve leer- en communicatiemomenten. Als communicatie te formeel of afstandelijk wordt, dreigt het creativiteitsproces te stokken.

In het Vlaamse landbouwsysteem zien we vaak **eenrichtingscommunicatie** (van zender naar ontvanger) die sterk geformaliseerd of onpersoonlijk is (communicatie van generieke informatie via internet, post, e-loket, derden) of zich richt naar grote, vaak zeer generieke doelgroepen (sector x, alle landbouwers in regio y).

Een faciliterend en innovatiegericht netwerk zet evenwel in op **doelgerichte en face-to-face communicatie**. Dergelijk netwerk kan de logistieke ondersteuning dragen voor de organisatie van leerprocessen door bijvoorbeeld een onafhankelijke persoon aan te stellen die de discussie in goede banen leidt (agenda opstellen, alle verzuchtingen bijhouden, etc.) of door een omgeving te voorzien waar de netwerkleden (landbouwers of gemengde groepen) in een inspiratief en professioneel kader kunnen communiceren.

Het leerproces kan tenslotte aanzienlijk worden versterkt door gebruik te maken van **interprofessionele groepsreflectie**. Door vanuit een groep gelijkgestemde professionals te reflecteren op in de praktijk gekende uitdagingen kan opgedane praktijkervaring maximaal worden benut.

Een voorbeeld maakt dit verder duidelijk. In het gangbare systeem gaat een landbouwer, die bijvoorbeeld het voerconcept voor zijn dieren wil aanpassen, (sequentieel) te rade bij de dierenarts, de voerleverancier en eventueel een consulent (landbouworganisatie, gespecialiseerd bedrijf). Bij een interprofessioneel groepsoverleg bespreken landbouwers in groep vanuit hun eigen bedrijfservaringen de voor- en nadelen van verschillende voerconcepten met elkaar. Hierbij worden ze, waar nodig, bijgestaan door andere (neutrale) experts met kennis inzake voersamenstelling, diergezondheid en recente ontwikkelingen. Een dergelijke aanpak is niet enkel efficiënt, maar laat ook toe om de gemaakte bedrijfskeuzes achteraf in groep te evalueren en waar mogelijk te herzien.

“HET WAS ECHTER ZEER DE MOEITE WAARD, SUPER GEORGANISEERD, PRACHTIGE LOCATIE EN MOOIE AANKLEDING VAN DE ZAAL. MAAR LIEFST 15 TROTSE COLLEGA’S DIE ELK OP HUN EIGEN BEDRIJF KRAAMHOKKEN MET VRIJLOPENDE ZEUGEN GETEST HEBBEN.

BEVLOGEN SPREKERS ALS H., A. EN M.. VAN M. HEB IK HET MEEST OPGESTOKEN, MAAR DAT WAS NIET VOOR HET EERST. ZIJ DURFT TE ZEGGEN HOE ZE ER OVER DENKT EN BRACHT ONDER ANDERE TANDJES SLIJPEN IN DIRECTE RELATIE MET LACTOVOER. DAT KAN IK ZEKER BEVESTIGEN, SINDS WE ZELF ONS EIGEN LACTOVOER MAKEN, WORDEN ER OOK NOOIT MEER TANDJES GESLEPEN.”

—
varkenshouder



INSPIRATIE EN VOORBEELDEN

KRITISCHE VARKENSHOUDERS

Het Nederlandse netwerk voor varkenshouders FarmFocus organiseert in 2013-2014 een netwerkvorm waarbij varkenshouders één maal per maand in een showroom worden uitgenodigd rond één thema. De avond verloopt als volgt. In het eerste uur (verwelkoming) wordt een **demonstratie** getoond door een organisatie of bedrijf. Dit kan de opstelling van een machine zijn (bv. mestverwerking) of een activiteit (bv. ondernemersprofiel bepalen, live sectie van een ziek varken door expert). Daarna is er een **neutrale spreker** (doorgaans (ex-)varkenshouder) die kennis deelt over het thema. Op de avond rond mest was dit bv. een landbouwer die intensief vergelijkend onderzoek had gedaan naar verschillende methodes rond mestverwerking. Tot slot is er een **bedrijvencarrousel** waarbij groepen varkenshouders (10-tal) doorschuiven van tafel naar tafel om telkens een 10-15 minuten in discussie te gaan met representanten van bedrijven. Steeds wordt gediscussieerd rond een kritische stelling. Bij het thema mest zijn dan bijvoorbeeld bedrijven gespecialiseerd in mestverwerking, -opslag of -afzet aanwezig en worden kritische stellingen besproken zoals ‘mestverwerking is altijd rendabel’ of ‘zonder mestopslag kan je geen mest verwerken’. Maar dit wordt evengoed gedaan met voerleveranciers (waar het product dat zij verkopen meer gelijkaardig is en waar de druk om zich te differentiëren groot is) of met handelaars (waar bv. wordt gediscussieerd over kwaliteitseisen die worden gesteld.)

INTERNETFORUM ALS COMMUNICATIEPLATFORM

Vaak belemmeren de afstand en tijd de aanwezigheid van landbouwers op netwerkmomenten. Er zijn echter alternatieven. Zo organiseren de biobedrijfsnetwerken skype-meetings en ontwikkelde FarmFocus een **kennisdelend internetplatform**.

“OOIT HEB IK EENS HET KENNISMAKINGSRONDJE MET 10 BOEREN GEHAD, EN DAN WAREN WE 4 UUR VERDER. EN IEDEREEN WAS TEVREDEN.”

—
coördinator Natuurweide; geeft aan dat kennismaking zeer belangrijk is om vertrouwen te creëren, en communicatie te bevorderen

LINKS

FarmFocus

www.farmfocus.nl

Biobedrijfsnetwerken

www.bioforumvlaanderen.be/netwerk/biobedrijfsnetwerken

**“WIJ HEBBEN MAANDELIJKS
CONTACT MET VOORLICHTERS.
WIJ GEVEN HEN TENDENSEN IN
DE MARKT MEE. NAAR KOPERS
TOE HEBBEN WIJ WEKELIJKS
EEN NIEUWSBRIEF EN NAAR
PRODUCENTEN HEBBEN WE
ONS TIJDSCHRIFT.”**

coördinator veiling



KARAKTERISTIEK 4: COALITIEVORMING

Innovaties gebeuren steeds in een context waarbij er competitie ontstaat met alternatieve actiepaden. De belangen van innovaties conflicteren m.a.w. met de belangen binnen bestaande processen. Deze ‘politieke’ factoren vinden we terug zowel op individueel niveau (bv. voorlichter die een bepaalde innovatie niet genegen is), beleidsniveau (bv. een proefcentrum dat bepaalde takken niet wil afstoten op basis van historische keuzes) of organisatieniveau (bv. retailer die zijn logistiek systeem niet wil aanpassen).

Afhankelijk van het soort netwerk zullen belangen variëren. Binnen sommige netwerken zal het nodig zijn om met **verschillende, deels tegengestelde belangen** te kunnen omgaan (bv. de coöperatieve veiling, de verticale keten). Hier moet de netwerkorganisatie of de coördinator erover waken een goede balans te vinden tussen de verschillende behoeften van netwerkleden.

Andere netwerken werken daarentegen vanuit het versterken van gedeelde belangen. Het is zelfs gebleken dat de slaagkans van een innovatie soms meer afhangt van de achterliggende **innovatie-coalitie** dan van de eigenlijke technisch-economische aspecten ervan. Een innovatiecoalitie is een groep mensen die innovators ondersteunt met middelen (financieel, tijd, faciliteiten,...), kennis en data, politieke steun, aangepaste voorwaarden, etc. Het uitdragen, verdedigen, promoten en presenteren van de (relevantie van de) innovatie en ook het uitbouwen van een netwerk van relaties rond een innovatie zijn hierbij sleutelementen.

Uit ons onderzoek blijkt dat bepaalde landbouwers die innovatieve projecten proberen tot stand te brengen zich niet gesteund voelen door de bestaande institutionele arrangementen wat betreft de innovaties, en de initiële bescherming ervan. Voorbeelden zijn zelf mengen van voeder, alternatieve teeltconcepten via reguliere afzetkanalen en ideeën die flexibiliteit tussen de samenhang van landbouw en natuur versterken. In dergelijke situaties kunnen coalities een antwoord bieden.



INSPIRATIE EN VOORBEELDEN

HERKADEREN

In een innovatieklimaat worden bestaande benaderingen uitgedaagd door een proces van ‘reframen’ (*vertaald als herkaderen*) waardoor ruimte ontstaat voor het opduiken van nieuwe oplossingen.

Voorbeelden zijn:

- *waterrijke gebieden kunnen worden herkaderd van een milieuprobleem naar een bedrijfsmiddel met economisch en sociale waarde.*
- *gemengde bedrijven kunnen worden herbekeken vanuit het standpunt van het sluiten van kringlopen.*
- *het verhogen van de biodiversiteit in grasland kan worden herkaderd van onkruidproblematiek naar een marktconcept waar kaas wordt verkocht onder een ‘bio-divers’ keurmerk.*

Door debat rond dergelijke thema’s te stimuleren kunnen nieuwe betekenissen worden verkend waaruit coalities kunnen ontstaan. Deze kunnen de opkomende innovatie ondersteunen. Bepaalde ideeën moeten immers intensief verdedigd en gecommuniceerd worden naar markt en maatschappij vooraleer ze een gangbare praktijk kunnen worden. Een dergelijke aanpak maakt het ook mogelijk om de hoge duurzaamheidsverwachtingen van landbouwers te compenseren met een financiële return.

RENDEMENTSDEBAT

In Nederland organiseerde men in 2009 een opmerkelijk ‘rendements-debat’ met de belangrijkste actoren uit de varkenskolom. De vaststelling dat de varkenshouderij als enige in de gehele keten een negatieve marge realiseerde, stemde tot nadenken. De belangrijkste dierenartspraktijken, producentenorganisaties, voerleveranciers, onderzoekscentra, fokkerijen, banken, bedrijfsadvies, etc. werden uitgenodigd met als hoofdvragen: ‘Welke overbodige kosten maken we met z’n allen doorheen de gehele keten?’ en ‘Hoe kunnen deze worden omgezet in een verhoogd rendement voor de varkenshouder?’ **De continuïteit van de primaire sector is immers van belang voor alle schakels in de keten.** Maar evengoed is elke schakel er mee gebaat om zo efficiënt mogelijk diensten te verlenen, zeker in een context met steeds minder varkenshouders.

Daarom ging men in het debat na waar **verloren kosten binnen de keten kunnen worden opgespoord**. Waar kan verhoogde samenwerking tussen schakels leiden tot het vermijden van onnodige kosten die voortkomen uit gewoonte, wantrouwen of versnippering? Hoe kunnen deze kostenreducties

“IK DENK DAT JE EVENVEEL TIJD EN ENERGIE GAAT MOETEN STEKEN IN HET BEWUST WORDEN VAN HET FEIT DAT DE PERIFERIE VAN DE LANDBOUW (TOELEVERINGSINDUSTRIE EN AFNEMERS) JARENLANG STEEDS MEER DINGEN VOOR ONS IS GAAN DOEN EN DAT ZE DAARMEE OOK EEN STUK VAN ONS INKOMEN HEBBEN GENOMEN. JE ZAL EERST MOETEN WERKEN AAN DIE BEWUSTWORDING VOORALEER JE KAN GAAN BEGINNEN AAN CONCRETE NETWERKACTIVITEITEN”

—
landbouwer

“EN STEL DAT JE NU ALS LANDBOUWER HET INITIATIEF NEEMT OM EEN NETWERK TE ORGANISEREN, OM PLUIMVEEHOUDERS BIJ ELKAAR TE BRENGEN, DAN ZAL HEEL VEEL WIND OPVLIEGEN”

—
pluimveehouder — de leveranciers vermijden dat landbouwers een coalitie aangaan met elkaar omdat ze te sterk zouden worden in de keten

voordelen opleveren voor de vitaliteit van de primaire sector?

Ketengenoten werden bij elkaar geplaatst en gevraagd om voor hun activiteiten twee overbodige kostenposten te benoemen en na te denken over de verantwoordelijkheden errond.

De netwerkcoördinator gaf het volgende illustratieve voorbeeld:

“Als een landbouwer vijf offertes laat opmaken voor de aankoop van zijn medicijnen, kijkt hij dan niet te vaak naar de prijs en te weinig naar de additionele dienst die wordt geleverd? Hoe kunnen we een goed onderscheid maken tussen het voorschrift en het advies? Of moeten beiden gescheiden worden? Dergelijke vragen komen bovendien.” (coördinator debat)

Onderliggende problemen die werden geïdentificeerd waren:

- *De nood aan vrijblijvendheid in samenwerking. Op korte termijn moet men kunnen veranderen van leverancier zonder grote transactiekosten.*
- *De nood aan het transparant maken van kosten. Op dit moment zijn er nog veel ‘verborgen kosten’ (bv. advieskost van de voorlichter, kosten van een evenement voor promotie van een innovatie, etc.)*
- *Wantrouwen tussen ketenactoren.*
- *Gewoontepatronen in relaties binnen de keten.*
- *Gebrekkige transparantie van de prijsvorming.*

Dit is een duidelijk voorbeeld van hoe aan de hand van een netwerkvorm kan worden omgegaan met een omgeving waarin sterk verschillende belangen spelen, maar evengoed noopt het tot een herzien van bestaande routines en gedragingen binnen het agrarisch systeem (zie karakteristiek 5).

“DAT IK OOK ZELF MEE PARTICIPEER IN BESLISSINGSORGANEN. HET IS GEMAKKELIJK IN UW ZETEL THUIS TE ZITTEN EN ZEGGEN VAN: KIJK, HET MESTACTIEPLAN, HET IS HERSCHREVEN. EN HET IS WEER NIET WERKBAAR. PROBEER ER AAN MEE TE DENKEN.”

—
varkenshouder

“DAT WE OOK NOG MEER GAAN MOETEN TOESPITSEN OP NATUURBELEID, OP EEN GOEDE INTEGRATIE VAN LAND EN NATUUR. IK DENK DAT DAT EEN BELANGRIJK PUNT IS, DAT WE DIE TWEE MEER GAAN KUNNEN COMBINEREN, DAT WE IN EEN SOORT EVENWICHT GAAN KUNNEN PRODUCEREN. MAAR IK DENK DAT ER OOK VOORAL MEER APPRECIATIE GAAT MOETEN KOMEN VAN ALLE MENSEN VOOR WAT WIJ DOEN. WE MOETEN DAAR ONDERSTEUNING VOOR KRIJGEN, WANT ALS WE ER NIET VOOR BETAALD WORDEN, KUNNEN WE HET NIET DOEN.”

—
jonge landbouwer die antwoordt op de vraag: Wat zijn de knelpunten in de landbouw?
bron: Ruraal netwerk Blog

“OPLEIDING IS HEEL BELANGRIJK. DAAR MOET ONVERMINDERD OP INGEZET WORDEN. ER ZIJN AL DINGEN VERANDERD MAAR ER IS NOG VERANDERING AAN DE GANG. WE MOETEN MEE MET DE EUROPESE GEDACHTE WAAR LANDBOUW NAARTOE MOET. WE KOMEN UIT EEN ANDER LANDBOUWBELEID. KEN JE HET VERDRAG VAN ROME? NOOIT MEER HONGER, NOOIT MEER OORLOG. BEIDE ZIJN GEREALISEERD. DE OPDRACHT ZOALS TOEN BEPAALD VOOR DE LANDBOUW WAS ‘NOOIT MEER HONGER’, VOLDOENDE KWALITATIEF, BETAALBAAR VOEDSEL MET EEN VOLDOENDE INKOMEN VOOR DE LANDBOUWER. DAT IS BIJZONDER GOED GELUKT, MET DE GEKENDE MELKPlassen EN BOTERBERGEN UIT DE JAREN TACHTIG. EN DAT IS EIGENLIJK OPGESCHOVEN NAAR OP VANDAAG EEN VOLLEDIG MARKTGERICHT SYSTEEM. WAAROM VERTEL IK DIT NU: WIJ ZIJN ALLEMAAL – IKZELF INCLUSIEF – ALS TECHNEUTEN OPGELEID, PRODUCTIEGERICHT. ECONOMISCH GAAN DENKEN, PROJECTMATIG GAAN DENKEN, DAT IS IETS WAT WE VEEL MEER MOETEN GAAN DOEN. LEREN OM VOOR JEZELF EEN VISIE OP PAPIER TE ZETTEN. JE EIGEN BESTAANSREDEN MOET JE KENNEN.”

—
landbouwer

“ALS ER NU INNOVATIE IS RICHTING CONSUMENT, ZOU HET VOLGENS MIJ INTERESSANTER ZIJN DAT ER NAAR DE BOEREN TOE IETS BETER UITGELEGD WORDT, DAT HET IETS BETER OMKADERD WORDT. NU IS HET ZO ALTIJD, DAT ZIJN ALS TWEE KAMPEN HÉ DIE TEGEN MEKAAR STAAN. VERSTA JE? DE CONSUMENT WIL DAT EN DAARDOOR WORDT DAT DOOR DE RETAILER OPGELEGD EN EIGENLIJK BEGRIJPT DE BOER DIKWILS NIET WAT HET STANDPUNT IS VAN DE CONSUMENT.”

—
varkenshouder; gebrek aan communicatie in netwerken



KARAKTERISTIEK 5: SYSTEEMINNOVATIE DOOR SOCIALE INNOVATIE

Innovaties ontstaan niet in een sociaal vacuüm, maar bouwen verder op een bestaande maatschappelijke situatie die wordt bepaald door in het verleden ontstane verwachtingen, opgebouwde kennis en routines. Deze **‘structurele’ eigenschappen van het landbouwsysteem** zijn ingebed in relatief stabiele relaties tussen verschillende organisaties en instituties. Sommige problemen kunnen worden aangepakt binnen de bestaande institutionele arrangementen. Andere problemen — en dus mogelijke innovaties — zullen vereisen dat de bestaande rolpatronen worden herbekeken. Dit zal echter niet automatisch gebeuren, of louter via structurele hervorming: **ook individuele actoren binnen het land- en tuinbouwsysteem moeten hun huidige rol herbekijken als dat nodig is.** Succesvolle innovatieprocessen ontstaan dan ook vaak als de creativiteit niet wordt beperkt binnen één eenheid (één bedrijf, één departement, één organisatie) maar waar wederzijds leren wordt gestimuleerd in een omgeving waar de bestaande routines kunnen worden overstege in functie van de gegeven uitdaging. Dit vereist niet enkel het fiat op experimenteren, maar de garantie dat ook de resultaten ernstig worden genomen.

Het herzien van de eigen rol in het agrarisch systeem is relevant voor zowel de landbouwer als andere actoren zoals beleidsmakers, voorlichters, onderzoekers, consumenten en de toeleveringsindustrie. Een netwerk kan een belangrijke katalysator zijn in het doorbreken van verankerde routines, omdat een netwerk door haar niet-geformaliseerde structuur actoren van verschillende organisaties bij elkaar brengt.



“HET WORDT NATUURLIJK OOK WEL EENS GEZEGD, DAT DAT DE KRACHT IS VAN DIE NETWERKGROEPEN. DE KRACHT IS DAT ZIJ ZICH BEWUST ZIJN VAN HUN BELANGRIJKE ROL IN DIE KETEN, EN DAT ZE DAT SAMEN MOETEN GAAN DOEN.”

—
coördinator Natuurweide vertelt hoe Nederlandse melkveehouders binnen het netwerk bewust worden gemaakt van hun belangrijke rol in de keten

“DUS DAT IS EEN ZOEKTOCHT NAAR EEN ANDERE MANIER VAN COMMERCIALISEREN, WAARDOOR JE JE KAN ONDERSCHIEDEN [...] ER KOMT DAAR 15 MILJOEN KILO PREI TOE OP DE VEILING, EN DAT IS EIGENLIJK DE BULK. DE HANDELAAR DOET DAAR IETS MEE. EN WE HEBBEN ZE OOK NODIG HÉ, DIE HANDELAARS, DIE DAAR IETS MEE DOEN, DIE DAT KOPEN EN IN ZAKKEN STEKEN, DIE DAT BUSSELEN, DIE DAT VERPAKKEN OP ALLE MANIEREN, MAAR DE TOEGEVOEGDE WAARDE IS WEL VOOR DIE HANDELAAR, EN WIJ ZOUDEN DAT HIER WILLEN REALISEREN. HOE DOEN WE DAT? EN EIGENLIJK DE GROTE UITDAGING IS, HOE IS DAT INDERDAAD MOGELIJK, EN KUNNEN WE DAT TOCH DOEN VIA EEN COÖPERATIE?”

—
preiteler die vertelt over hoe onderling overlegd wordt over mogelijkheden om meerwaarde te creëren met hun product



INSPIRATIE EN VOORBEELDEN

ONDERZOEKSINSTELLINGEN ALS PARTNER VAN INNOVATIE

Onderzoeksinstellingen hebben vandaag een dominante focus op het publiceren van wetenschappelijk onderzoek. Zij kunnen echter ook kenniskatalysatoren zijn door een mediërende rol op te nemen. Zo kan een onderzoeksinstelling bijvoorbeeld een netwerk van landbouwers samenroepen als een soort klankbord om onderzoeksvragen te toetsen. Tegelijkertijd kan ze haar academische focus aanvullen met dienstverlening, door de onderzoeksresultaten meer actief te communiceren naar landbouwers.

Het voorbeeld van de kiwibes toont hoe traditionele opvattingen over de rol van een onderzoeker kunnen worden herzien in het licht van een meer succesvolle innovatie. De onderzoeker in kwestie kon via het netwerk in zijn onderzoeksinstelling zowel teelt-technisch onderzoek (bv. oogstopimalisatie) als haalbaarheidsonderzoek (bv. smaaktests) gebruiken om een startperiode en een initiële afschermings- en groeifase van de netwerkleiden te vrijwaren. Na de initiële fase, waarin het engagement van de coördinator essentieel was, is binnen het netwerk van telers een stuurgroep ontstaan die zelf onderhandelt over de toetredingsvoorwaarden van het netwerk en de afzetcondities van hun producten.

VAN CONSUMENT NAAR PARTNER

Een ander voorbeeld is de herziene rol van de consument bij een CSA-bedrijf (Community Supported Agriculture). Een consument wordt hier naast (of zelfs in de plaats van) een koper ook lid van een gemeenschappelijk project. Een initiatief zoals Landgenoten (biogrondfonds) maakt het mogelijk dat **burgers aandeelhouders** worden in grond die wordt gebruikt voor landbouw met een bepaalde visie (kwaliteit van de bodem, verbinding met lokale gemeenschap,...). Dergelijke initiatieven kunnen ook voor andere sectoren in het agrarisch systeem een hoge relevantie hebben.

Ook uit het idee van de zelfpluktuinen of zelfbedieningsvelden kan inspiratie worden geput. In de sierteelt- en biosector bestaan succesvolle voorbeelden waargenomen van landbouwers die hun producten laten oogsten door de consument, waarbij de rol van deze laatstgenoemde binnen de keten dus wordt herzien.

DE OVERHEID OP BEZOEK: OVERHEIDSACTOREN DIE MEEDENKEN

In vele gevallen wordt de overheid louter geassocieerd met haar regelgevende en controlerende functie. Maar sommige netwerken nemen initiatief om ambtenaren en beleidsactoren ook te beschouwen als experts die kunnen meedenken over oplossingen. Zo organiseerde de groep Sierteeltstrategie 2020 een **departementale siertoer** waar het departement Landbouw en Visserij werd uitgenodigd op bedrijfsbezoek bij verschillende siertelers. Enerzijds was het de bedoeling om reeds ondernomen innovaties toe te lichten, anderzijds probeerde men tot een wisselwerking tussen bedrijfsleiders en bezoekers te komen m.b.t. verschillende knelpunten die de siertelers ervaren. Zo hoopt men dat overheidsactoren dit in rekening kunnen brengen als zij terug achter hun bureau het beleid vorm geven en realiseren.

LINKS

Technopool Sierteelt

www.boerenstebuiten.be/video/technopool-sierteelt

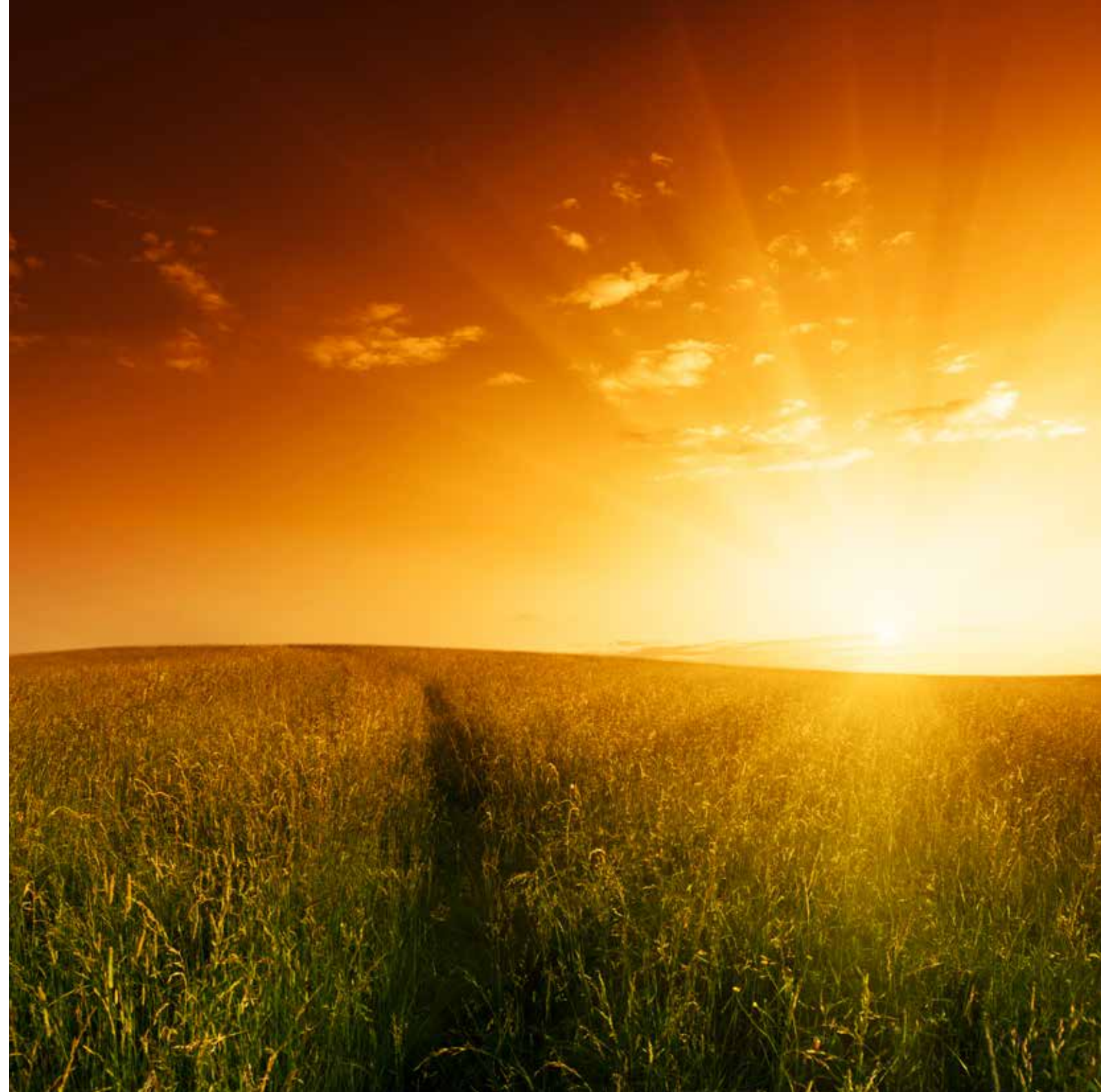
www.vlaanderen.be/nl/publicaties/detail/kennis-wijst-de-weg-technopool-sierteelt

Kiwibes

www.kiwibes.be

Landgenoten

<http://www.delandgenoten.be>



SUCCEFACTOREN EN AANBEVELINGEN

VOOR NETWERKVORMING IN VLAANDEREN

We hebben in het voorgaande een reeks innovatiekarakteristieken beschreven waarop een netwerk kan inzetten en een reeks voorbeelden gegeven die dit illustreren. Hierna gaan we in eerste instantie in op vaardigheden en aandachtspunten voor de begeleiding van een netwerk. Alhoewel deze voor zich lijken te spreken, is het toch belangrijk om deze aandachtspunten steeds onder de aandacht te brengen tijdens de vorming en begeleiding van een netwerk.

AANDACHTSPUNTEN BIJ VORMING EN BEGELEIDING VAN EEN NETWERK

AFTOETSEN VAN ELKAARS VERWACHTINGEN

Indien voldoende tijd wordt gespendeerd aan het leren kennen van elkaars verwachtingen, dan voorkomt dit dat men in een later stadium voor verrassingen komt te staan. Zo kan het bijvoorbeeld zijn dat er wel consensus is over een gedeeld belang (bv. betere prijsvorming, betere diergezondheid) maar dat die er niet is over hoe men dit wil bereiken.

Suggestie: Maak voldoende tijd vrij om binnen een ongedwongen kader elkaars preferenties te bespreken. Hou daarbij ook rekening met de hulpmiddelen die je wilt inzetten: Heeft iedereen bijvoorbeeld wel zin om bedrijfseconomische boekhouding te gaan vergelijken? Zijn er andere opties om tot het gewenst resultaat te komen?

DE 'TREKKER'

Uit alle casestudies is gebleken dat bij elk netwerk tenminste één actieve coördinator nodig is die verantwoordelijk is voor het samenbrengen van de leden, het opstellen van de agenda en het bijhouden van de verslagen.

Suggestie: Indien het takenpakket te zwaar is voor één persoon kan je ook werken met een wisselend voorzitterschap of een verdeling van de taken. Hierbij kunnen mensen aangesproken worden op hun competenties (x is goed in opzoekwerk, y goed in communicatie, etc.).

ONTWIKKELEN VAN EIGENAARSCHAP

Nog vaak hebben landbouwers de neiging om 'zich te laten bedienen' door de bestaande netwerkstructuren. Eigenaarschap betekent dat de ondernemers die de innovaties uitvoeren zich ook daadwerkelijk verantwoordelijk en geëngageerd voelen in de netwerken die deze innovaties voorbereiden.

Suggestie: Ga eens na hoeveel je terugkrijgt voor de tijd en energie die je in een netwerk steekt. Stelt het je bijvoorbeeld in staat om op korte tijd of goedkoper veel relevante informatie te verkrijgen, nieuwe interessante mensen te ontmoeten? Krijg je het gevoel dat jouw ideeën op een nuttige manier in rekening worden gebracht?

BEVATTELIJKE GROEPEN

Vanuit communicatie-technisch standpunt is het vrijwel onmogelijk om nog een overzichtelijk communicatieproces (wie vindt wat?) te organiseren eens een groep te groot wordt (niet meer dan ongeveer 50). Dit is een eenvoudig gegeven dat niettemin belangrijk is.

Suggestie: Eens een groep te groot dreigt te worden, ga dan na of deze niet kan gesplitst worden, ofwel puur organisatorisch in de samenkomsten, ofwel qua thema.

AFSPRAKEN ROND DELEN VAN INFORMATIE

Veel landbouwers gaven aan weigerachtig te staan ten aanzien van netwerken omdat zij vrezen dat hun kennis wordt gebruikt door anderen zonder dat zij hier iets voor terugkrijgen. Daarom is het belangrijk dat afspraken duidelijk zijn om vertrouwen binnen de groep te creëren. Onderzoek heeft ook uitgewezen dat de voordelen van samenwerking soms groter zijn dan de nadelen qua concurrentie, zeker wanneer het gaat over thema's waarin men op collectieve wijze het innovatieklimaat probeert te beïnvloeden (bv. consequente communicatie naar afnemers, financiers etc.)

Suggestie: Er zijn verschillende manieren om ervoor te zorgen dat kennis op een transparante manier wordt gedeeld. Een besloten digitaal netwerk laat toe om duidelijk te maken welke informatie met wie wordt gedeeld. Het internet biedt ook een digitale plaats om alle output bevattelijk te delen. In bepaalde studiegroepen werkt men met een systeem waar enkel diegenen die de nodige gegevens vooraf doorsturen, worden uitgenodigd op de vergadering.

OVERBRUGGEN VAN AFSTAND EN TIJD

Afstand en tijd vormen vaak een barrière. Niet elke landbouwer kan zijn bedrijf te allen tijde verlaten. Ook blijken eerder ver afgelegen netwerkplaatsen (soms noodzakelijk zoals bij bv. bedrijfsnetwerken) een hindernis voor deelname.

Suggestie: Probeer momenten te kiezen die voor zoveel mogelijk leden passen, en plaatsen die gemakkelijk bereikbaar zijn. Ook kun je een netwerkbijeenkomst koppelen aan andere activiteiten zoals een bedrijfsbezoek, beurs of een bijeenkomst van de landbouworganisatie. Indien afstand een barrière vormt, kan ook gewerkt worden met skypeconferenties. Tenslotte speelt ook de dimensie lokaal-nationaal, beide met voor-en nadelen.

Zoals reeds aangegeven hangt de slaagkans van innovatienetwerken niet enkel af van de individuele vaardigheden van de coördinatoren en deelnemers, maar wordt ze ook vergroot of verkleind door bestaande institutionele arrangementen. Innovaties gaan over veranderingsprocessen waarin actoren (overheid, organisaties, onderzoek, keten) en structuren (regelgeving, subsidies, projecten) een wisselwerking met landbouwers op gang brengen die de opzet van innovatienetwerken vergemakkelijken. In dit laatste deel willen we — gebaseerd op de inzichten van ons onderzoek — een reeks constructieve oplossingen en aanbevelingen aanbieden die het klimaat voor innovatienetwerken gunstiger kunnen maken. Waar mogelijk, proberen we ons te richten tot concrete actoren, niettemin zal het aan de actoren zelf zijn om met engagement en creativiteit de interne middelen te gebruiken.

HET BELANG VAN NETWERKSUBSIDIES

Netwerken voor innovatie zijn niet enkel instrumenten voor de verwerking van bestaande kennis, maar zijn ook in staat om nieuwe kennis te creëren en alternatieve samenwerkingsverbanden binnen de land- en tuinbouw voort te brengen. In Vlaanderen waren er tot voor kort geen instrumenten voor het stimuleren van nieuwe netwerken. In de voorbereiding van de implementatie van het Europees Innovatiepartnerschap (EIP) ontstond echter het idee van ‘lerende netwerken’, een maatregel met als doel het stimuleren van netwerken rond specifieke thema’s om zo de interactie tussen de ruime groep van belanghebbenden te vergroten. Dit type netwerk fungeert als een soort denktank waar landbouwers en andere actoren in een open proces nieuwe ideeën vormgeven. Hiervoor is een gedegen procesbegeleiding nodig en moet een ruim aantal thema’s kunnen worden behandeld. Dit vereist een substantieel budget, dat de huidige budgetten die binnen het EIP voor de operationele groepen (OG) voorzien zijn ruimschoots overstijgt. (zie ook advies hieromtrent van de Strategische adviesraad Landbouw en Visserij)

De hierboven beschreven karakteristieken kunnen worden toegepast om de mogelijkheden binnen de OGs vanuit een innovatieperspectief te bekijken. Door een open aanpak over het in te vullen thema kan visievorming tot stand worden gebracht, door de mogelijkheid tot gemengde groepen kan kennis op verschillende vlakken worden gecapteerd, de communicatie kan symmetrisch verlopen, de overlegfunctie laat ruimte voor het in kaart brengen van verschillende belangen en er is ruimte voor het herzien van de rol binnen het ruimere landbouwsysteem.

Suggestie: Initieer een grootschalig voortraject bij het opstarten van een innovatienetwerk. De organisatie van ontmoetingsmomenten tussen landbouwers en waar nodig andere stakeholders zal nodig zijn om het idee van netwerken op zich ingang te doen vinden. Er is geen traditie rond het denken vanuit netwerken en de samenwerkingsdynamiek die ervoor nodig is. Onderzoekers en anderen kunnen een belangrijke rol spelen en dergelijke interactieve wervingsprocessen inschrijven in hun takenpakket.

Veel actoren (zoals overheden en onderzoekers) hebben een hoog verwachtingspatroon van de landbouw. Vaak is het vooropstellen van sterk ambitieuze innovatiedoelstellingen echter contraproductief. Het is daarom belangrijk dat de strategische focus van **innovatiesubsidies** zich ook bezig houdt met de ontwikkeling van een goede basis bij de landbouwgemeenschap. In deze context is het opmerkelijk dat onderzoeksoproepen (bv. Leader, Interreg) vaak hoge innovatieverwachtingen inschrijven in de gunningscriteria (creëren van werkgelegenheid, complexe samenwerkingsverbanden overheen de grenzen, vooruitstrevende resultaten,...) terwijl de landbouwers zelf nog bezig zijn met het ontwikkelen van basisvaardigheden. Dit bleek o.a. het geval bij onderzoeksgelden voor landbouweducatie waar basisvaardigheden met de meeste landbouwers (hoe ontvang ik een klas, hoe richt ik mij tot doelgroepen) verdere ondersteuning vergen vooraleer te kunnen overgaan naar meer innovatieve toepassingen. De innovatieve kwaliteit van een sector hangt niet enkel af van de graad van vernieuwing maar is ook afhankelijk van de absorptiecapaciteit van haar basis. Daarbij is het belangrijk om via innovatieprogramma’s landbouwers op te leiden in elementaire vaardigheden die nodig zijn om een voldoende ‘innovatie slagkracht’ voor de toekomst te vrijwaren, zeker voor essentiële thema’s die momenteel niet tot de kerntaken van de gemiddelde landbouwer behoren (marketing, multifunctionele landbouw, educatie,...).

Suggestie: Door actieve monitoring van de kennis binnen de landbouwgemeenschap kunnen specifieke vaardigheden en thema’s worden gedetecteerd waarvoor (latente) interesse bestaat. Indien bepaalde vaardigheden nood hebben aan verdere ontwikkeling dan kunnen deze worden ingeschreven in onderzoeksprogramma’s en projectaanvragen (cf. versterken van de absorptiecapaciteit).

STIMULEREN VAN AUTONOME EN PARTICIPATIEVE INNOVATIE

Respondenten uit het onderzoek gaven in bepaalde gevallen aan dat zij ‘innovatie’ beschouwen als ‘iets wat van buitenaf komt’. Dit wijst op een soms te sterke doorwerking van het deels achterhaalde adoptie-diffusie model, waarbij landbouwers enkel worden beschouwd als eindgebruikers en niet als de (co-) designer van de innovatie. Hoewel sommige innovaties baat hebben bij een geïsoleerd ontwikkelingsproces binnen de wetenschappelijke muren, moet participatieve en autonome innovatie meer systematisch ondersteund worden. Een dergelijke aanpak kan ook verhinderen dat de vertaling van maatschappelijke verwachtingen naar concrete toepassingen (zoals IPM, verrijkte kooi of groepshuisvesting) resulteren in geforceerde innovaties.

Suggestie 1: Door de beperkte middelen van de Vlaamse landbouwbedrijven met een hoofdzakelijk familiaal karakter is het veel moeilijker voor individuele landbouwers om zichzelf in te dekken tegen de noodzakelijke ‘trial and error’ die elk innovatieproces kenmerkt. Het uitgeven van een innovatiekrediet kan hier soelaas bieden (cf. MKB Nederland). Dit is een lening die het bedrijf terugbetaalt indien de innovatie succesvol in de markt is gebracht, maar die wordt omgezet in een subsidie als het

project mislukt tijdens de ontwikkelingsfase. Een dergelijke aanpak zou ook kunnen gebruikt worden om de lijst met steunbare investeringen op termijn meer te toetsen aan hun slaagkans.

Suggestie 2: Bepaalde maatschappelijke thema’s zoals dierenwelzijn, biodiversiteit, milieu-impact, ruimtelijke inplanting, etc. kunnen worden besproken vanuit een innovatieperspectief. Door in lerende netwerken (zie hierboven) na te denken over (1) de relevantie van aankomende regelgeving en (2) gepaste communicatie met middenveld en maatschappij, kunnen nieuwe ideeën leiden tot gewenste en meer gedragen innovaties. De methodiek van herkadering (karakteristiek 4 Coalitievorming) kan hier worden gebruikt om vanuit alternatieve betekenissen nieuwe pistes tevoorschijn te laten komen.

VERBINDENDE ROL VAN HET KENNISAPPARAAT IN INNOVATIENETWERKEN

De slaagkans van een innovatief project verhoogt wanneer verschillende expertises met elkaar worden gekoppeld (zie karakteristiek 5). Succesvolle innovaties in de land- en tuinbouw worden vaak gekenmerkt door het samenbrengen van (teelt)technische (oogstoptimalisatie, voederconversie,..), bedrijfseconomische (investeringen, financieel plan,..) en marktgerichte kennis (consumentenpreferenties, actief contact met afnemers,...). Een dergelijke integrale aanpak kan in de ontwikkelingsfase van de innovatie de nodige bescherming geven aan de deelnemende bedrijven. Onderzoeksinstellingen kunnen hier een cruciale rol spelen door expertise uit verschillende disciplinaire afdelingen te koppelen.

Suggestie 1: Onderzoeksinstellingen zouden meer projectmatige innovatietrajecten mee kunnen ondersteunen door de partijen die noodzakelijk zijn om tot een succesvolle innovatie te komen samen te brengen. Het gaat hier niet enkel om boeren en tuinders, landbouworganisaties en landelijke en regionale overheden, maar ook over ketenpartijen en maatschappelijke organisaties. De overheid zou hier kunnen op inspelen via toekenning van financiering voor dergelijke projecten.

Suggestie 2: Ook netwerken zoals de coöperatieve veiling kunnen worden beschouwd als instanties waar een netwerk mee kan samenwerken vanuit de koppeling tussen teelttechnische specificiteit en marktgerichte innovatie.

EPILOOG

Ons onderzoek toont aan dat de tijd rijp is voor het stimuleren van netwerken voor innovatie binnen de Vlaamse land- en tuinbouwsector. De verwachte veranderingen van het Europees Innovatie Partnerschap, waarbij de vorming van verschillende types netwerken wordt ondersteund, illustreren dit. Om dergelijke netwerken te stimuleren zullen onze onderzoeksresultaten ongetwijfeld een belangrijke rol spelen. We zijn dan ook verheugd dat het IWT ons verdere financiële ondersteuning biedt om de resultaten in de praktijk te helpen omzetten, via het vervolgproject ‘Slim innoveren in de landbouw: Hoe netwerken?’ Dit project zal een draaiboek ontwerpen om bedrijven via netwerken te ondersteunen in hun innovaties. Het draaiboek zal via actie-onderzoek getest worden op enkele Vlaamse cases. UGent en ILVO zullen instaan voor de organisatorische en inhoudelijke ondersteuning van deze testcase-netwerken. Hierbij zal ook speciale aandacht besteed worden aan de uitbouw van het marketingaspect van de innovatie, waar tot op heden te weinig wordt op gefocust binnen de bestaande netwerken, terwijl het net vaak dit luik is waar landbouwers het meest moeite bij vinden. De landbouwer dient immers meer en meer marktgericht te werken, wat er voor zorgt dat innovaties op dat vlak essentieel zullen zijn in de toekomst.

Hopelijk is dit niet de enige concretisering van onze resultaten. We kijken dan ook uit naar andere actoren die met deze inzichten aan de slag gaan bij bestaande of nieuwe netwerken voor innovatie.

