

Waardewerken heeft multifunctionele landbouw een gezicht gegeven

Welke invloed heeft Waardewerken, het innovatienetwerk van pionierende ondernemers in de multifunctionele landbouw, gehad op beleid en praktijk? Dit was de hoofdvraag bij de evaluatie van het innovatienetwerk Waardewerken. Via de Most Significant Change-methode hebben betrokkenen bij het netwerk gezamenlijk geleerd en gereflecteerd op veranderingen, en is door het verzamelen van verhalen de 'oogst' van Waardewerken in kaart gebracht.

Waardewerken is in 2004 gestart als het eerste innovatienetwerk van de LNV-systeeminnovatieprogramma's (zie kader). Drie jaar later, in 2007, gaf het ministerie aan dit project graag te willen evalueren als één van de vier pilots in het kader van kennisbenutting. Ofwel: het ministerie wou beter de doorwerking van het project kunnen benoemen richting gebruikers. Voor de evaluatie van Waardewerken is gekozen voor Most Significant Change (MSC)-methode, omdat deze zich leent voor het achteraf identificeren van belangrijke veranderingen en resultaten die interventies hebben teweeggebracht (zie kader en Stromingen en methoden, p. 9) (Arkesteyn et al., 2007; Davies en Dart, 2005).

De opdrachtgever en Wageningen UR gingen bij het verzamelen van de verhalen uit van twee aandachtsgebieden: 1) de invloed van

Waardewerken op beleidsontwikkeling en 2) wat is er geleerd van dit innovatienetwerk? Deze domeinen zijn van tevoren vastgesteld, zodat verhalen met elkaar vergelijkbaar zouden zijn. Via interviews zijn 21 verhalen verzameld van ondernemers uit het netwerk, maar ook van onderzoekers, beleidsmedewerkers en medewerkers van een belangenorganisatie. Van mensen dus die op verschillende afstanden in en rondom Waardewerken staan.

Na de interviewronde zijn in een workshop met een aantal van de interviewkandidaten de verzamelde verhalen besproken en geduid. Centrale vragen waren: welke veranderingen zijn nu echt veroorzaakt door het netwerk en past dat in de doelstelling van het project? Maar ook: wat zijn mogelijke vervolgstappen voor dit netwerk?



De MSC-methode

Most Significant Change is een methode om achteraf veranderingen te identificeren. De focus ligt niet zozeer op het proces van leren als wel op de gerealiseerde veranderingen en resultaten. De methodologie bestaat uit het (periodiek) verzamelen van verhalen over de meest significante verandering zoals die door de verschillende stakeholders is beleefd. De verhalen beginnen met de vraag 'Wat was volgens jou, over de afgelopen tijdsperiode de meest significante verandering?' Het verzamelen van verhalen kan op verschillende manieren gebeuren: via interviews, via groepsbijeenkomsten of schriftelijk. De methode is op elk gewenst tijdstip en op elk niveau van verandering in het project of programma te gebruiken, en kan uitgevoerd worden zonder dat een project of programma een duidelijke interventielogica dan wel planning heeft.

De methode is eenvoudig in gebruik en projectmedewerkers kunnen deze zelf uitvoeren. Het verzamelen van verhalen is echter arbeidsintensief. De methode heeft een constructivistische basis (zie Stromingen en methoden, p. 9) waarbij het delen en uitwisselen van verhalen van verschillende partijen bij zou moeten dragen aan een leerproces binnen het project en aan een verfijning van de strategie.

>> Erkenning verbrede landbouw

In de verhalen komt de aandacht die de nota Kiezen voor Landbouw aan verbrede landbouw besteedt en de komst van de Task Force Multifunctionele Landbouw het meest prominent naar voren. In een van de verhalen is dat als volgt samengevat: 'Door contact tussen waardewerkers en beleidsambtenaren van LNV ontstond er draagvlak voor multifunctionele landbouw. De waardewerkers hebben invloed gehad op de aandacht voor verbrede landbouw in de LNV-nota. Vervolgens hebben ook andere partijen invloed gehad op de vormgeving van de Task Force.' Door het bijeenbrengen van multifunctionele ondernemers in een netwerk zijn de krachten van individuele pioniers gebundeld en kon het netwerk 'dicht bij het beleid komen'. Het contact tussen het netwerk en beleidsmedewerkers heeft bijgedragen aan een omslag in het denken over multifunctionele landbouw binnen LNV, van een marginale activiteit tot een duurzame bedrijfsstrategie waar je als ondernemer voor kiest.

>> Waardewerkers zijn ambassadeurs

In de verhalen constateren de geïnterviewden ook dat de waardewerkers een inspiratiebron zijn voor onderzoekers, beleidsmedewerkers, organisaties en andere ondernemers, omdat ze hun visie en filosofie weten over te brengen en doordat ze krachtige praktijkvoorbeelden kunnen laten zien. In één verhaal is dat als volgt samengevat: 'Mede dankzij Waardewerken heeft de multifunctionele sector een positief beeld gekregen. Als waardewerkers 'hun verhaal' vertellen maakt dit indruk en heeft dit grote impact met betrekking tot overdragen van kennis. De ondernemers zijn goed in staat hun beleving te presenteren, doordat er emotie in hun verhaal zit, en duidelijk wordt hoeveel creativiteit er nodig is om een multifunctionele onderneming op te richten. Hierdoor weten de waardewerkers aandacht te trekken van de politiek.' Het netwerk Waardewerken heeft multifunctionele landbouw dus een gezicht gegeven. Natuurlijk zijn er ook invloeden van buitenaf die hieraan bijdragen.

>> Ervaringen met de MSC-methode

Voor de evaluatie is de MSC-methode aangepast aan de organisatiestructuur van Waardewerken. Oorspronkelijk gaat de methode uit van een hiërarchische organisatie. Per organisatielaag worden de meest significante verhalen geselecteerd en in een piramide geclusterd. Het innovatienetwerk Waardewerken kent geen hiërarchie en dus zijn alle betrokken stakeholdergroepen in de evaluatie op één niveau bij elkaar gebracht.

Als eerste stap in de uitvoering van de evaluatie van Waardewerken zijn in interviews individuele verhalen verzameld, een gebruikelijke start voor deze methode. Anders was de vervolgstap: er zijn géén verhalen geclusterd, maar alle individuele verhalen zijn met elkaar gedeeld in een workshop met de interviewkandidaten. Daaruit is er één gemeenschappelijk verhaal ontstaan.

De MSC-methode is om een aantal redenen goed bruikbaar voor Waardewerken. Zo is het goed om in situaties met verschillende stakeholder-groepen in en om een project, vanuit verschillende invalshoeken naar het project te kijken. En bij een al langer lopende project kunnen de mensen die aan de evaluatie deelnemen niet alleen terugblikken, maar nadenken ook over de toekomst van het project. Door het project met een brede groep stakeholders daarna gezamenlijk onder de loep te nemen creëer je 'vernieuwde' verbindingen tussen de stakeholdergroepen.

De methode wordt gewoonlijk gebruikt om korte termijn veranderingen (output) te evalueren. De resultaten zijn gemakkelijk te koppelen aan concrete activiteiten van een project. In Waardewerken is MSC gebruikt om met name de effecten voor de middellangere termijn (outcome/impact) te benoemen en niet zozeer om directe projectresultaten zichtbaar te maken. Daarvoor is de methode minder geschikt. Het beeld uit de evaluatie – dat Waardewerken bijdraagt aan veranderingen rondom multifunctionele landbouw, ook zaken die zich buiten de reikwijdte van het project afspeelen – is



lastig terug te redeneren naar directe activiteiten van het project. Bovendien geeft de MSC-methode weinig zicht op de kwaliteit van de projectactiviteiten. Eén kleine interventie vanuit een project kan de sneeuwbal zijn die op termijn een lawine veroorzaakt. Die grote verandering is echter ook toe te schrijven aan de omgeving waar de sneeuwbal doorheen rolt en niet alleen aan die ene interventie vanuit het project. De MSC-methode geeft dan ook geen systematisch beeld van al de projectactiviteiten en de effecten hiervan.

>> Toekomst Waardewerken

Het netwerk Waardewerken gaat zeker nog twee jaar door. Uit de evaluatie zijn ontwikkelsuggesties gekomen waar het netwerk mee verder kan. In de afgelopen periode heeft Waardewerken weliswaar een positief beeld neergezet van de mogelijkheden van multifunctionele landbouw, maar slechts in een beperkte kring. Om

de groep 'volgers' te bereiken kunnen de waardewerkers nog veel vaker hun praktijkvoorbeelden voor het voetlicht brengen. Die praktijkvoorbeelden worden inspirerend gevonden en kunnen dienen als handvatten voor nieuwe groepen beginnende multifunctionele ondernemers, die zich regionaal of per thema willen organiseren. Het innovatienetwerk zou ook meer samenwerking kunnen aangaan met andere partijen, zoals maatschappelijke organisaties en marktpartijen, waardoor de multifunctionele landbouwsector zich professioneler kan ontwikkelen.

Daniël de Jong

Innovatienetwerk Waardewerken

De negentien ondernemers in het innovatienetwerk Waardewerken – de waardewerkers – vormen de voorhoede van de multifunctionele landbouw. De ondernemers hebben naast landbouw een breed scala aan verbrede functies in hun bedrijfsvoering opgenomen, zoals huisproducten en -verkoop, dag- en verblijfsrecreatie, zorg, kinderopvang, educatie en agrarisch natuurbeheer. Waardewerken geeft een gezicht aan de vele bedrijven die zich inzetten voor multifunctionele landbouw en zet zich in om de sector te professionaliseren. Dit doet ze door samen met Wageningen UR draagvlak te creëren voor de multifunctionele landbouw, verander- en innovatieopgaven te benoemen voor beleid, onderzoek en de eigen sector en door kennis en ervaring te delen met andere ondernemers.

Meer informatie: Daniël de Jong, t 0320 293307, e daniel.dejong@wur.nl



Ruud Pleune
Natuurmonumenten

‘Je ziet dat er iets gebeurt met multifunctionele landbouw’

Waardewerken is vooral waardevol vanwege de persoonlijke contacten en de praktische instelling, vindt Ruud Pleune van Natuurmonumenten. Hij is één van degenen die Wageningen UR heeft geïnterviewd om te achterhalen wat de invloed van het netwerk is geweest.

Verbreiding van de landbouw is sinds een aantal jaren een aandachtspunt voor Natuurmonumenten. De natuurorganisatie merkte dat veel boeren die op hun gronden een bedrijf hebben niet rond komen van primaire productie alleen. Ruud Pleune: ‘Met name op landgoederen, waar we willen dat boeren het landschap in tact houden, worden bedrijven belemmerd in hun bedrijfsvoering. Met boerderijs, bed & breakfast, een zorgboerderij of werk in de natuur kunnen ze hun inkomen aanvullen. Daarom probeerde Natuurmonumenten drie jaar geleden dit soort activiteiten wat meer te bundelen, zodat boeren van elkaar kunnen leren.’ Precies op dat moment startte het netwerk Waardewerken. Pleune’s voorganger kreeg de vraag of hij hieraan wilde bijdragen als lid van de agenda-commissie. Pleune nam de taak over. ‘Het leuke van dit netwerk is dat je ziet dat er iets gebeurt met multifunctionele landbouw. Het is een

praktische groep en wij zijn ook vooral heel praktijkgericht bezig.’

>> **Zaken doen**

Waardewerken zet hij vooral in als uitbreiding van zijn eigen netwerk in de multifunctionele landbouw. Het netwerk is vooral handig voor de persoonlijke contacten. ‘Het zijn mensen met wie wij makkelijk zaken kunnen doen en waar we terecht kunnen. Zij hebben toch een andere visie op de rol van landbouw in de maatschappij dan de gemiddelde boer. Een visie die veel meer bij ons aansluit.’ Het zijn de kleine, praktische dingen waar Waardewerken en Natuurmonumenten elkaar in vinden. Zo hoorde Pleune dat een van de Waardewerkers grote behoefte had aan extra hooiland. Hij bracht deze Waardewerker, Piet van IJzendoorn, in contact met een terreinbeheerder die hem mogelijk verder kon helpen. Andersom maakte Natuurmonumenten gebruik van zijn bedrijf als locatie voor een interne bijeenkomst over samenwerking in het landelijk gebied. Medewerkers van Natuurmonumenten uit heel Nederland informeerden elkaar over wat ze deden en konden doen om de samenwerking met de landbouw uit te bouwen. Van IJzendoorns bedrijf diende daarbij als een van de inspi-

ratiebronnen. Pleune: ‘Hij heeft koeien in natuurgebieden en we hoorden over de problemen waar hij tegenaan liep. Maar ook dat hij graan teelt met bakkwaliteit. Dat vonden we wel heel bijzonder.’

>> **Stimuleren**

Bij Natuurmonumenten staat natuurbehoud voorop, daarbij maakt het niet uit of boeren al dan niet verbreden. De vereniging stimuleerde al langer andere vormen van inkomsten als boeren daar wat in zien, en ook probeerde zij initiatieven van de grond te trekken. ‘Wij willen wel, het is meer dat boeren niet willen. Initiatieven komen heel moeizaam of helemaal niet van de grond. Boeren haken af, onder andere door de huidige hoge productprijzen.’ De medewerker van Natuurmonumenten ziet dan ook een specifieke rol weggelegd voor Waardewerken: andere boeren stimuleren. Wel is het belangrijk dat de landbouw verandert, vindt Pleune. ‘De kwaliteit van de natuurgebieden en wat eromheen ligt moet sterk verbeteren. Daarom maken wij er ons hard voor dat het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid verandert, zodat we boeren of anderen kunnen betalen voor de diensten voor natuur en landschap.’