



HET WAARMAKEN VAN TRANSITIE- OPGAVEN

**De landbouwtransitie als fundament
voor de voedseltransitie**

Tien principes die handvatten
bieden om transitie te versnellen

Monique de Leeuw
Daniëlle van Gestel



tran·si·tie
(de; v; meervoud:
transities)
1. overgang,
verandering
(Van Dale)

INLEIDING

Nederland is kampioen in het produceren van voedsel. Ons kleine land is na Amerika de grootste land- en tuinbouw exporteur van de wereld¹ en we kunnen vertrouwen op toonaangevende technologieën en een hoogwaardige kennisinfrastructuur. Maar onze toppositie eist zijn tol. Ons huidige manier van voedsel produceren – zo veel mogelijk, zo goedkoop mogelijk - is niet toekomstbestendig. Niet voor ons als mensen en niet voor ons milieu.

De kranten staan er vol van: de bodem verschaalt, de biodiversiteit holt achteruit en de kwaliteit van ons water staat onder druk. De kwaliteit van de fysieke leefomgeving is een uitdaging door de uitstoot van stikstof, fosfaat, en stank. En daarbij komen de effecten van klimaatverandering. Tenslotte hebben we door ons consumptiepatroon te maken met welvaartsziekten als diabetes type 2, hart- en vaatziekten en overgewicht.

¹ Bron: Trouw: Hoe Nederland uitgroeide tot exportreus in de landbouw en nu moet veranderen. Juni 2020 (LINK) en Wageningen Universiteit: De Nederlandse agrarische sector in internationaal verband – editie 2021 Jukema et al., 2020

Wat is een transitie en wat zijn transitieopgaven?

Een transitie is een structurele verandering van de maatschappij, die het resultaat is van op elkaar ingrijpende en elkaar versterkende grootschalige technologische, economische, juridische, ecologische, sociaal-culturele en institutionele ontwikkelingen. Een transitie is een procesinnovatie die een (deel van de) maatschappij compleet verandert en als vernieuwing de grenzen van organisaties overstijgt.

Een transitie vraagt een lange adem: naar verwachting gaan er één tot twee generaties overheen voordat een transitie heeft plaatsgevonden. Transitie's zijn autonome processen waarvan de richting en snelheid te beïnvloeden zijn door het waarmaken van transitieopgaven.

Bij VanWaarde werken we aan transitieopgaven. Een transitieopgave is een sectoroverstijgende opgave die systeemdoorbrekend richting en versnelling geeft aan een transitie.

Dit is geen fraai overzicht. De lijst van consequenties van ons productie- en consumptiesysteem is eindeloos en de maatschappelijke druk neemt toe. Ons systeem blijkt onhoudbaar.

Maar hoe ziet de weg naar een toekomstbestendig landbouwsysteem eruit? En wat betekent deze transitie voor boeren en andere schakels in de keten: verwerkers, inkooporganisaties, retailers, maar waterschappen, terrein beherende organisaties (TBO's) en overheden (lokaal, provinciaal en nationaal). Één ding is zeker: de kanteling kan niet door het handelen van boeren alleen óf individueel handelen van hun ketenpartners gerealiseerd worden. Het versnellen van de transitie vraagt om samenwerking in de keten en focus op waardecreatie. Niet zo veel mogelijk, zo goedkoop mogelijk dus. Maar met toegevoegde waarde voor alle ketenpartners, mens en milieu.

Een transitie van ons landbouwsysteem dus. Maar wat zijn dan logische stappen om hier aan bij te dragen? Hoe gaan we het doen? Om de landbouwtransitie te versnellen, is het noodzakelijk om fundamenteel anders te denken, anders te doen en ons anders te organiseren. In dit paper delen wij onze kennis en ervaring die we de laatste jaren hebben ontwikkeld. Met als doel andere trekkers van transitieopgaven -toekomstmakers zoals wij ze noemen- te inspireren en handvatten te geven. Zodat we samen impact maken en een belangrijke bijdrage leveren aan een mooiere wereld.

WAAR STAAN WE

Permacultuur, bio(dynamische) landbouw, *community supported agriculture*, kringlooplandbouw, veganistische landbouw, voedselbossen en natuurinclusieve landbouw: zomaar een greep uit de verschillende agro-ecologische landbouwstromingen, die sterk in opkomst zijn. Landbouwstromingen die gericht zijn op specifieke toegevoegde waarde voor mens en milieu, extensiever zijn en meer afzetten in de korte keten dan de gangbare landbouw.



Aan de andere kant van het spectrum zien we ontwikkelingen op het gebied van precisielandbouw en ‘vertical farming’. Landbouwstromingen die met innovatieve technologie, zoals robotica en datagedreven-landbouw, gericht zijn op schaalvoordelen, uniforme kwaliteit én circulariteit. Ondernemers zoeken met technologische ontwikkelingen naar manieren om toekomstbestendig te zijn. Door slimmer om te gaan met bijvoorbeeld ruimte of technologie in te zetten om mest en gewasbeschermingsmiddelen te beperken.

Hierboven genoemde stromingen worden beschreven in het boek *Food Wars: The Global Battle for Mouths, Minds and Markets* (Lang en haesman. 2004.). Ze worden hierin het ecologisch en biotechnologisch paradigma genoemd. Beide paradigma’s zetten zich af tegen het huidige productionistisch paradigma, maar in beide gevallen is het succesvol vormgeven van oplossingen binnen deze paradigma’s niet vanzelfsprekend. Ons productionistisch paradigma is nog altijd systeem bepalend, wat barrières opwerpt voor alternatieve oplossingen.

Voorbeeld

Een voorbeeld van vernieuwing binnen het ecologisch paradigma is Herenboeren. Een initiatief waarbij Herenboeren Nederland burgers ondersteunt bij de ontwikkeling van natuurgedreven coöperatieve boerderijen. Een vorm van landbouw die gebaseerd is op Farming Communities met vakkundige professionele boeren en tuinders, als een groeiend alternatief voor het huidige voedselsysteem. Een idee dat veel interesse wekt, maar in de realisatie op systeembarrrières stuit, zoals ons bestaande vergunningenstelsel en bestemmingsplannen die nodig zijn om een Herenboederij te realiseren.

Voorbeeld

En voorbeeld van een biotechnologische innovatie is VitalFluid. Een scale-up die met plasmatechnologie een 100% natuurlijk en energieneutraal alternatief voor chemische gewasbescherming en meststoffen kan leveren. Een potentiële game changer, maar eentje die aanloopt tegen de bestaande eisen die gelden voor toelating tot de markt. Die vraagt namelijk om een specifieke kwalificatie van het product; is het een gewasbeschermingsmiddel óf een

meststof óf een biostimulant? Een specifieke keuze voor één van deze drie opties, doet echter geen recht aan de meervoudige toegevoegde waarde die het product kan bieden. Daarnaast zijn de bestaande juridische kaders niet passend voor innovaties als deze. Een weg vinden in dit systeem van markttoelating kost veel tijd en geld en dwingt tot suboptimale toepassingen van de technologische innovatie. Het systeem van toelating houdt op deze manier de ontwikkeling tegen. Een typisch voorbeeld van “door een oude bril naar de nieuwe werkelijkheid kijken”.

Dit zijn slechts twee voorbeelden van innovaties die toonaangevend kunnen zijn in een toekomstig, duurzaam landbouwsysteem, maar barrrières te slechten hebben voor ze succesvol kunnen zijn. Ze lopen tegen opgaven aan die verder gaan dan het op orde krijgen van hun business model of operationele organisatie. Ze moeten óók aan de slag om de context waarin de propositie tot zijn recht moet komen te veranderen. En dat vraagt om samenwerking met ketenpartners. Want de context beïnvloeden, kan enkel in samenwerking met anderen. Opgaven die hiermee te maken krijgen noemen we transitieopgaven.



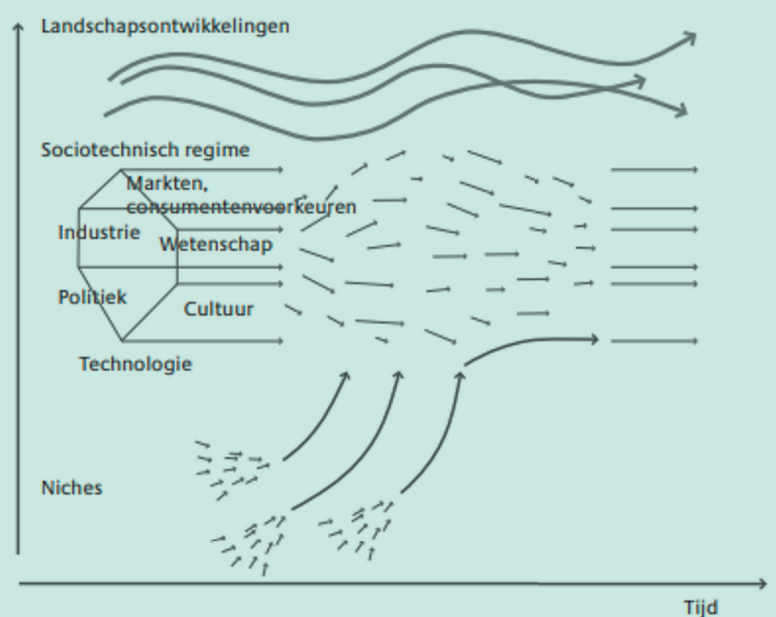
Figuur 1
Manifest Farming communities.
Bron: www.herenboeren.nl

DE UITDAGING

Voorlopig vormen bovenstaande initiatieven zoals die van de Herenboeren en VitalFluid, niches zoals weergegeven in onderstaand figuur 2. Initiatieven die samen met hun ketenpartners, onder druk van zoals klimaatverandering, de toenemende schaarste van primaire grondstoffen en de schaarste van ruimte in Nederland, het nieuwe regime moeten gaan vormen.

Hoe dit nieuwe regime eruit gaat zien in de toekomst is onbekend. Daarvoor is het speelveld te complex en onvoorspelbaar. De aanname dat het ecologische en biotechnologische paradigma's vechten om voorrang lijkt vooralsnog niet aan de orde. Beide alternatieve ontwikkelrichtingen voor een duurzaam landbouwsysteem ontwikkelen zich momenteel tegelijkertijd. De ontwikkeling van deze niches tot het heersende regime, vergt echter nog veel uithoudingsvermogen bij betrokkenen.

En dit betreft niet enkel de boer. De landbouwtransitie is niet een transitie op het erf. Niet *alleen* in ieder geval. De opgaven die voorliggen vragen zoals gezegd om meer dan



Figuur 2
Een dynamisch multi-level perspectief op het transitieproces.
Bron: Geels (2004a: 915)



optimalisatie van het bestaande systeem en zijn dus per definitie complex. Een integrale aanpak is noodzakelijk. Met boeren in een hoofdrol, maar met overheden als verantwoordelijken voor wetten, regels, vergunningen en subsidies, banken met financieringsinstrumenten, waterschappen als waterbeheerder, TBO'ers met pachtgronden en communicatiekracht, levensmiddelenbedrijven die duurzame producten ontwikkelen en vermarkten, onderwijs die innovatie aanjaagt door kennis te ontwikkelen en te verspreiden, ondernemers die met ideeën komen en risico nemen en ga zo maar door.

VAN AMBITIE NAAR REALISATIE

Systeemverandering voor elkaar krijgen is niet evident. Ambities zijn er zeker, maar de gevestigde belangen in het bestaande systeem zijn groot en succes is onzeker. Misschien is daarom eerder de vraag: wie durft er verantwoordelijkheid te nemen? Wie steekt zijn nek uit en durft de handschoen op te pakken? Waar zitten de toekomstmakers?

Of nog concreter:

- Welke ondernemer investeert in een startup die bemesting op een biologisch en circulaire manier mogelijk maakt, terwijl de toelating van het product op de Nederlandse markt jaren op zich laat wachten, omdat er geen ‘hokje’ is waar deze innovatie in past in ons toelatingssysteem?
- Welke boer vermarkt natuurinclusieve producten in de korte keten, terwijl de concurrentie in het heersende systeem op prijs nog altijd de concurrentiestrijd wint en dus de slag om de consument?
- Welke waterschapper gaat voor in een integrale gebiedsgerichte aanpak, waarbij het vechten is om capaciteit van betrokkenen, omdat de inzet niet tot de kerntaak van de eigen organisatie behoort en het bestuurlijk mandaat ontbreekt, omdat het opgavegericht delen van macht risicovol is?
- Welke bestuurder durft een opgave centraal leidend te laten zijn voor zijn of haar handelen, in plaats van zijn politieke kleur en positie in het bestuurlijk krachtenveld?
- Welke boer lukt het om de meerwaarde van natuurinclusieve landbouw voor bodem, water en biodiversiteit daadwerkelijk te ‘verwaarden’ in zijn of haar business model, in een financieel systeem dat deze waarde nog niet erkent?
- Welke terreinbeherende organisatie beloont boeren voor ecosysteemdiensten die ze in een gebied leveren, in een systeem dat openbare Europese aanbesteding van diensten verplicht stelt?

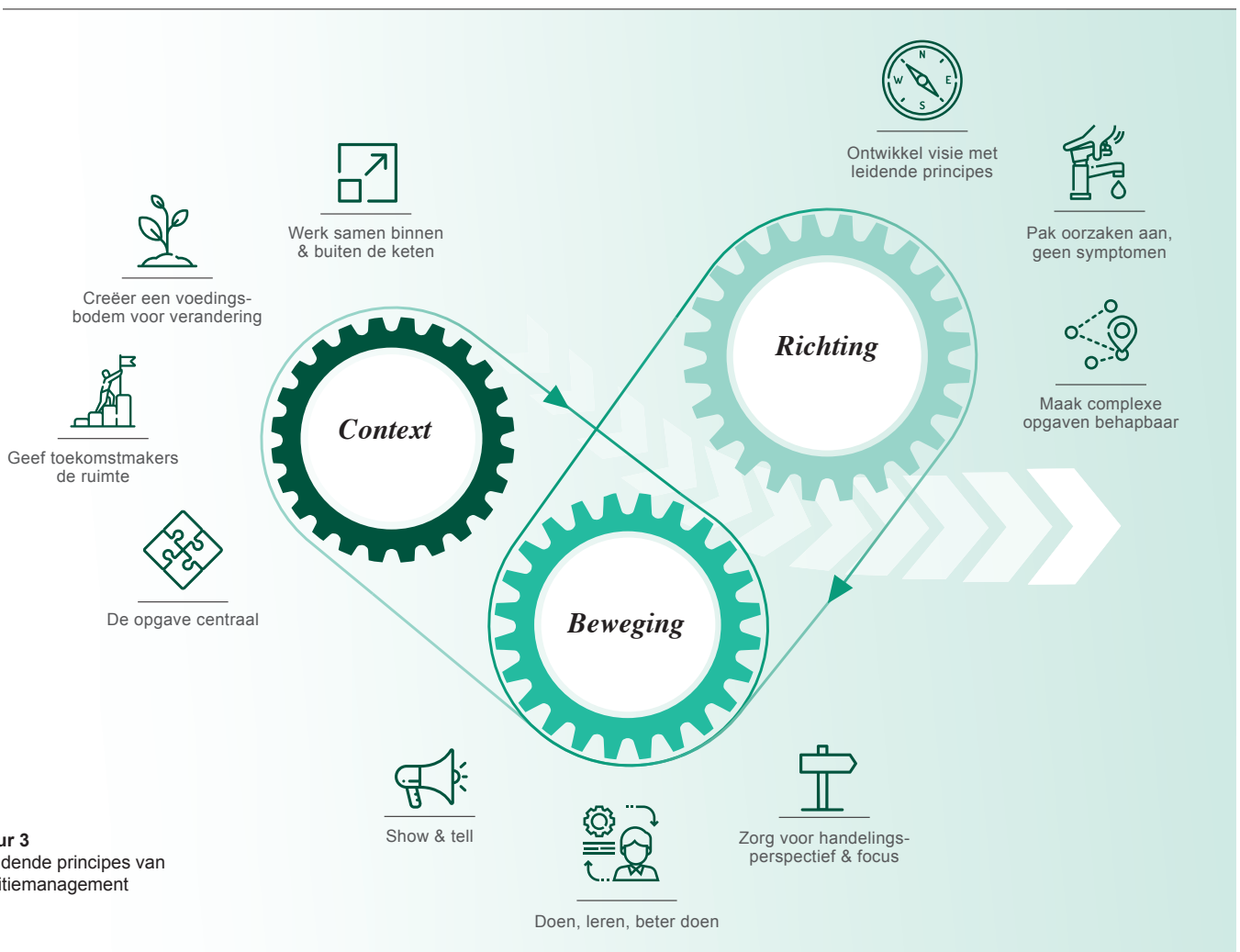
Bovenstaand lijstje van uitdagingen is slechts een greep uit de realiteit van alledag. Het toont aan dat er veel werk aan de winkel is en systeemdoorbrekende oplossingen nodig zijn. Gelukkig zien steeds meer partijen dat er fundamentele verandering nodig is en voegen daad bij het woord.

Dit vraagt om grote denk- en doekracht. De transitieopgaven waar we voor staan kennen geen kant en klare oplossingen. Je kunt ze niet aansturen als een project of managen vanuit de lijn. Daarvoor zijn ze te complex, onvoorspelbaar en organisatie overstijgend. Maar wat moet je dan doen als je verantwoordelijk bent voor een dergelijke opgave?

TIEN PRINCIPES VOOR HET WAAR- MAKEN VAN TRANSITIEOPGAVEN

Om transitieopgaven waar te maken, moeten we zoals gezegd anders gaan denken, doen en ons anders organiseren. Vanuit onze kennis- en praktijkervaring zijn we als VanWaarde tot tien principes voor het waarmaken van transitieopgaven gekomen. Principes die ons helpen bij het veranderproces. Er is geen specifieke volgorde in de principes, maar ze kennen wel samenhang. De tien leidende principes zijn onder te verdelen in drie clusters. Hieronder weergegeven in figuur 3. Eén cluster van principes, gericht op de omgeving waarin de veran-

dering moet plaatsvinden: de context. Eén cluster, gericht op waartoe de verandering moet leiden: de richting. En tenslotte een cluster van principes gericht op de verandering zelf, ofwel het in beweging komen om de manier waarop we denken, doen en ons organiseren daadwerkelijk te veranderen: de beweging. Afhankelijk van de fase en de situatie kijken we vanuit deze verschillende clusters 'context, richting en beweging' naar de transitieopgave. Hiermee krijgen we antwoord op de veel gestelde vraag: HOE gaan we het doen?



Figuur 3
10 leidende principes van
transitiemanagement

1

**De opgave centraal****DE OPGAVE CENTRAAL**

Dit principe is één van de belangrijkste, maar één van de meest moeilijk te hanteren principes van allemaal. Zonder dit principe te hanteren in ons denken én doen, is het onmogelijk transitieopgaven waar te maken.

Zoals gezegd is onze wereld complex. Om efficiënt met deze complexiteit om te gaan, is onze wereld door de jaren heen strak georganiseerd. We hebben een systeem ontwikkeld, waarin vaste patronen van denken en doen zijn ontstaan. Zo hebben we organisaties met eigen belangen, medewerkers met afgebakende verantwoordelijkheden, maatschappelijke verwachtingen en wettelijke kaders die hierbij als randvoorwaarden gelden. Dit systeem zal op onderdelen voor het waarmaken van transitieopgaven losgelaten moeten worden en bestaande zaken zullen ter discussie gesteld moeten worden. De per definitie, sector overstijgende opgave zal in het denken en doen centraal moeten staan, zonder 'last' te hebben van bijvoorbeeld de eigen organisatiegrenzen en soms zelfs de eigen organisatiebelangen. Alleen dan kan er een nieuw systeem ontstaan. Een systeem dat ruimte biedt aan de noodzakelijke veranderingen.

Hoe groter de (persoonlijke) overtuiging dat de verandering urgent is, des te makkelijker systeembarrrières wegvallen en ruimte ontstaat om buiten de bestaande kaders te denken en nieuwe kaders te creëren.

De eerste stap bij het waarmaken van een transitieopgave is om met alle direct betrokkenen helderheid te krijgen over de opgave. Geen eenvoudige stap, omdat we niet alleen ons persoonlijk - en organisatiebelang los moeten laten, maar het over de opgave eens moeten worden met betrokkenen. Met partijen die geen onderdeel zijn van het bestaande speelveld, maar mogelijk deel uitmaken van de nieuwe oplossing. Zodra de opgave, over systeemgrenzen heen door alle betrokken wordt omarmd, is een belangrijke voorwaarde voor een succesvolle samenwerking aanwezig.



Voorbeeld

Een inspirerend voorbeeld hiervan is 'Rotterdam de Boer op!'. Binnen 'Rotterdam de boer op!' werken negentien partijen aan spectaculair meer biodiversiteit op het platteland, eerlijk geproduceerd regionaal eten en een gezonde bedrijfsvoering voor boeren. Natuurmonumenten heeft samen met boeren, ketenpartijen, (online) supermarkten en ondernemers een unieke coalitie gesmeed. Dat kan alleen maar door de opgave centraal te zetten!

www.natuurmonumenten.nl/rotterdam-de-boer-op

2



Geef toekomst-
makers de ruimte

GEEF TOEKOMSTMAKERS DE RUIMTE

Veranderen brengt onzekerheden met zich mee. Daar zijn (informele) leiders met lef voor nodig die vanuit de opgave de schaal op durven te zoeken die nodig is voor verandering, en dus buiten de gebruikelijke kaders van denken en doen. We noemen dit toekomstmakers; de mensen die vooruit stappen en onzekerheid als ‘part of the deal’ zien. Toekomstmakers kunnen omgaan met weerstand, hebben overtuigingskracht en zijn intrinsiek gemotiveerd om transitieopgaven op te pakken. Dit type mens (zie kader op pagina 13) is gebaat bij ruimte, zodat ze kunnen doen wat nodig is om de opgave te realiseren. Om de landbouwtransitie te versnellen zijn toekomstmakers uit de gehele keten (consument, overheid, boeren, verwerkende, producerende en verkopende bedrijven, maar bij TBO’s en waterschappen) nodig. Leiders die langer dan vier jaar vooruit durven te kijken en op verschillende niveaus (economisch, juridisch, institutioneel, technologisch, ecologisch en cultureel) durven te schakelen en het huidige systeem ter discussie stellen.

Voorbeeld

De aangesloten boeren bij Caring Farmers zijn koploper boeren die al natuurinclusieve kringlooplandbouw bedrijven, of die de eerste stappen in die richting maken. Ze streven naar een landbouw die opereert op zo klein mogelijke schaal, binnen de grenzen van de natuur en met respect voor dieren en mensen. Deze toekomstmakers gaan voorop en enthousiasmeren en mobiliseren anderen (niet alleen boeren, maar overheden, bedrijven en burgers). www.caringfarmers.nl

Voorbeeld

Andere toekomstmakers zijn Stéphanie Vellekoop en Stijn Markusse van Boerschappen. Zij laten samen met boeren en klanten zien dat het voedselsysteem écht anders kan door lekkere, verse, gezonde en verantwoorde boodschappenboxen aan te bieden. Zonder winkels, zonder verspilling, vervuiling of driedubbele marges brengen zij vers voedsel direct van Brabantse boeren naar de consument.

www.boerschappen.nl



Kenmerken van toekomstmakers

- Zijn in staat het hier en nu in het grotere geheel te zien
- Hebben visie, geven aan 'waar het heen moet'
- Hebben daarmee een verhaal dat inspireert
- Kunnen omgaan met onzekerheid, durven 'op pad te gaan'
- Beschikken over een sterk moreel kompas
- Hebben uithoudingsvermogen op dode momenten
- Leggen van nature verbindingen met andere mensen en andere inhoud
- Beschikken over de capaciteit om mensen in één richting te laten bewegen
- Zorgen voor effect/impact
- Durven organisatiegrenzen en regels te doorbreken

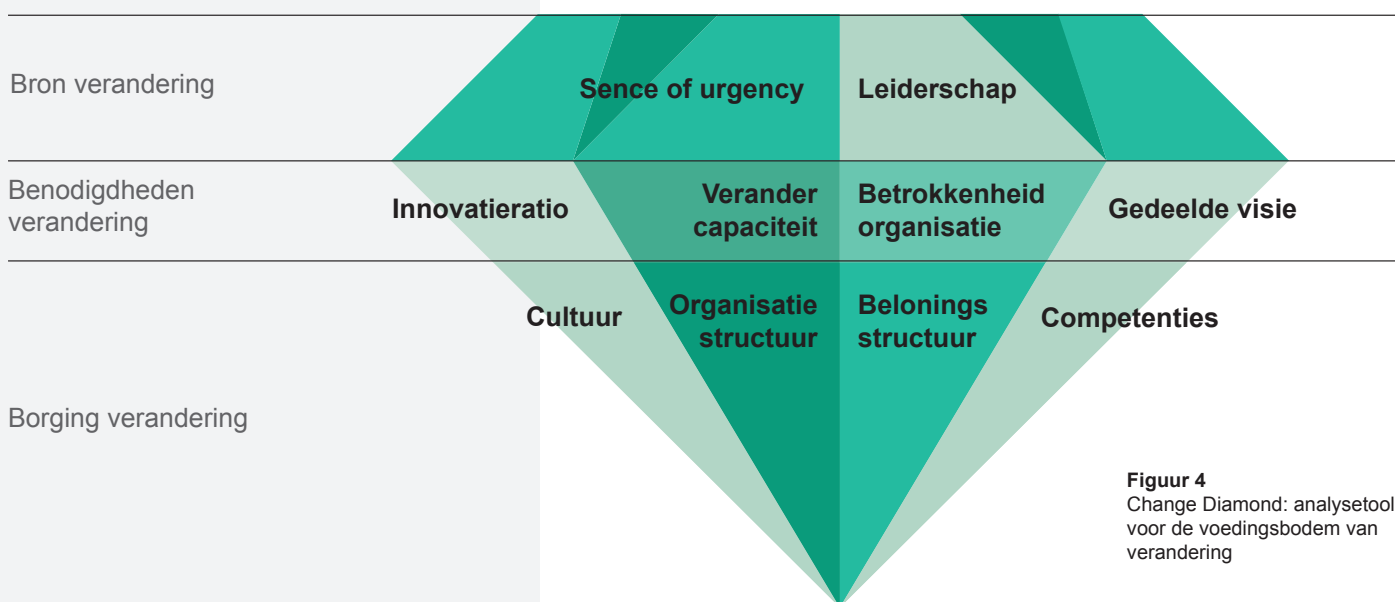
3



Creëer een voedingsbodem voor verandering

CREËER EEN VOEDINGSBODEM VOOR VERANDERING

De landbouwtransitie en de daaraan gekoppelde andere transitieën vragen om structurele verandering: met nieuwe perspectieven ontstaan nieuwe oplossingen en dus nieuwe rollen, taken en verantwoordelijkheden. Het is echter de vraag of er binnen één organisatie, tussen organisaties en in de totale keten (of zelfs daarbuiten) wel voldoende voedingsbodem voor deze noodzakelijke verandering aanwezig is? Is er bijvoorbeeld voldoende tijd en geld om te innoveren? Gaat de directie, als het er op aan komt, kiezen voor de transitieopgave? Is er een cultuur waarin fouten gemaakt mogen worden? Wordt experimenteren beloond of bestraft? Dit zijn allemaal aspecten die de voedingsbodem voor verandering bepalen. Door deze voedingsbodem voor verandering te analyseren, bijvoorbeeld door middel van interviews, wordt inzichtelijk of en hoe een organisatie en/of keten aan de benodigde randvoorwaarden voldoen om met de opgave succesvol aan de slag te gaan. Wij gebruiken hiervoor de ‘Change Diamond’. Dit is een analyse instrument dat inzoomt op de randvoorwaarden bij de start van een verandering, de benodigdheden om de verandering te kunnen maken en de ruimte om de verandering te borgen. Een gesprek over de uitkomsten van de analyse maakt de veranderopgaven helder. Naast inhoudelijke opgaven, moeten dit type veranderopgaven dus onderdeel uitmaken van de bredere transitieopgave.



Figuur 4
Change Diamond: analysetool voor de voedingsbodem van verandering

4



**Werk samen binnen
en buiten de keten**

WERK SAMEN BINNEN EN BUITEN DE KETEN

Met het centraal stellen van de transitieopgave is ketensamenwerking een logisch gevolg. Je kunt onmogelijk met maatregelen genomen door één organisatie de maatschappelijke opgaven het hoofd bieden. Het vraagt dus om samenwerking in én over de ketens heen waardoor nieuwe coalities ontstaan. Dat klinkt logisch, maar is in de praktijk uitdagend. Partijen kennen elkaar niet altijd en als ze elkaar vinden spreken ze niet vanzelfsprekend dezelfde taal.

Zo zien we bijvoorbeeld in de praktijk dat er veel inhoudelijke raakvlakken zijn bij opgaven van boeren, TBO's en waterschappen. Bijvoorbeeld ten aanzien van de kwaliteit van de bodem of rond verdroging en vernatting van een gebied, daar ligt een gezamenlijk belang. Het handelen vanuit bestaande rollen en verantwoordelijkheden en het letterlijk niet 'verstaan' van elkaar, maakt samenwerking echter moeilijk en staat voortgang in de weg.

Een voorbeeld

Een voorbeeld van een samenwerking binnen en buiten de keten is het Deltaprogramma Agrarisch Waterbeheer (DAW). Een initiatief van LTO Nederland, maar inmiddels uitgegroeid tot een initiatief van meerdere ketenpartners, waaronder de waterschappen, drinkwaterbedrijven en regionale en landelijke overheden. Met als ambitie voldoende schoon water en een gezonde bodem. De kerncompetentie van het programma bestaat uit het faciliteren van samenwerking (o.a. in de rol van verbinder, kennispartner en -makelaar, financier en capaciteitsleverancier) tussen boeren en tuinders met de overige ketenpartners, om systeemvernieuwing mogelijk te maken.



Binnen en buiten de ketens samenwerken aan een transitieopgave vraagt enerzijds om het loslaten van bestaande rollen, verantwoordelijkheden, belangen, oplossingen en anderzijds om het eerlijk willen kijken naar wat er werkelijk aan de hand is. Waar gaan we voor, aan welke oplossingen moeten we werken? Om de opgaven concreet te maken en de verschillende belangen van partijen te erkennen, kan een onafhankelijke regisseur uitkomst bieden. De ‘regisseur’ kan worden aangesteld door de coalitiepartners, maar kan iemand zijn die deze rol claimt door naar voren te stappen en zich verbindt aan een opgave uit overtuiging en op basis hiervan de beweging aanjaagt. Het is belangrijk dat de ‘regisseur’ de kenmerken heeft van een toekomstmaker (zie kader op pagina 13) en draagvlak heeft bij de coalitiepartners.

5



Ontwikkel een visie met leidende principes

ONTWIKKEL EEN VISIE MET LEIDENDE PRINCIPES

Tot 10 jaar geleden was visieontwikkeling voornamelijk gebaseerd op (kwantitatieve) data-analyse. Bestaande gegevens werden geëxtrapoleerd om tot een voorspelbaar toekomstbeeld te komen. Deze methodiek staat wel bekend als forecasting. Vervolgens werd het creëren van een inspirerend, aantrekkelijk beeld van de toekomst met oplossingen ‘de nieuwe standaard’. Door de methodiek van backcasting, het terug redeneren vanuit een lange termijn visie naar de bestaande situatie, werd duidelijk welke activiteiten benodigd waren om een gewenste eindbeeld te realiseren.

Voor het realiseren van transitieopgaven voldoen beide type visieontwikkeling niet meer. We kunnen een gewenste toekomst namelijk niet (of nauwelijks) verbeelden, omdat fundamentele systeemveranderingen nodig zijn die onze toekomst onvoorspelbaar maken.



Figuur 5
Visieontwikkeling in transitie

De landbouwtransitie leidt tot een wereld die volhoudbaar is. Waar voldoende, gezond voedsel voor iedereen beschikbaar is, waar met respect voor dier en milieu voedsel geproduceerd wordt en waar de boer een eerlijke boterham verdient. Hoe die wereld eruit ziet? Dat weten we nog niet. Maar we kunnen het wel met elkaar eens worden aan welke specifieke kenmerken deze nieuwe wereld moet voldoen. Door deze kenmerken te vertalen in leidende principes die ons handelen van vandaag bepalen, brengen we zo de gewenste toekomst dichterbij.



Voorbeeld

Een tweede aansprekend voorbeeld is de 'visie als meetlat' van voormalig landbouwminister Carola Schouten. In het visiedocument 'Waardevol en verbonden', beschrijft zij negen leidende principes waaraan beleidsvoornemens, plannen en voorstellen voor ons toekomstig landbouwsysteem getoetst kunnen worden.

Voorbeeld

Een mooi voorbeeld van leidende principes, is de door Wageningen University & Research ontwikkelde visie 'Nederland in 2120'². Aan de hand van slechts vijf leidende principes op de inhoud, die lokaal toepasbaar zijn, is een visie voor Nederland in 2120 ontwikkeld.



De vijf leidende principes voor Nederland in 2120

- Natuurlijk systeem aan de basis;
- Optimaal benutten van water;
- Natuur-inclusieve samenleving;
- Circulaire economie;
- Meebewegende (adaptieve) ruimtelijke inrichting.

² WUR Rapport 2020, Tim van Hattum - Een natuurlijkere toekomst voor Nederland in 2120

6



**Pak oorzaken aan,
geen symptomen**

PAK OORZAKEN AAN, GEEN SYMPTOMEN

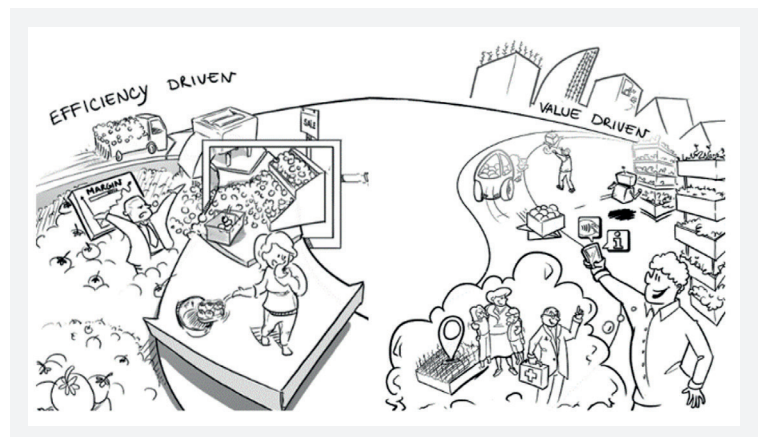
We houden allemaal van effectieve oplossingen. Het zit nou eenmaal in ons om problemen ‘te fixen’. Waar knelt het, wat kunnen we daar aan doen? Het liefst snel. Daarin schuilt een gevaar.

We vragen ons vaak te weinig af wat ten grondslag ligt aan het probleem en waarvoor we een oplossing zoeken. Wordt het daadwerkelijke probleem aangepakt en dragen we daarmee bij aan het nieuwe, gewenste systeem?

Een voorbeeld hiervan zijn de meeste oplossingen waarmee we voedselverspilling tegen gaan. We gooien jaarlijks nog tonnen groente en fruit die met veel liefde en moeite (milieu-belasting, grondstoffen, tijd) gemaakt zijn weg. Te veel op het verkeerde moment of met een afwijkende maat, vorm of kleur. Soms is het zelfs goedkoper om producten maar niet te oogsten. Hoe mooi de producten gemaakt van reststromen zijn, we pakken er geen oorzaken mee aan (waarom hebben we überhaupt verspilling), maar enkel het symptoom (wegwerken van de verspillingsstroom). De uitdaging zit er in om van het efficiency gedreven naar een waarde gedreven voedselsysteem te bewegen, waarin verspilling niet meer loont en externaliteiten (verborgen kosten, in de vorm van negatieve impact op klimaat en mens) in rekening zijn gebracht. Dit noemen we ‘true pricing³’ en is wat ons betreft een belangrijke stap om de oorzaak van verspilling aan te pakken en ons systeem te kantelen.

Figuur 6

Transitie van efficiëntie denken naar waarde denken is nodig om voedselverspilling structureel tegen te gaan.



³ <https://trueprice.org/nl/>

7



Maak complexe opgaven behapbaar

MAAK COMPLEXE OPGAVEN BEHAPBAAR

Als je effectief wilt zijn in transitieopgaven moet je je steeds afvragen of dat wat je aan het doen bent, klopt met wat je strategisch wilt bereiken. Er is focus nodig. Daarvoor is het aanbrengen van structuur van belang om complexe zaken behapbaar te maken. De manier waarop we dat doen noemen we de visie op realisatie en dit is altijd maatwerk.

Een voorbeeld van een manier om een transitieopgave behapbaar te maken is door expliciet onderscheid te maken in de onderliggende strategische opgaven.

Figuur 7 laat de strategische opgaven van de zoekgoeienhouderij zien. Het benoemen van de verschillende opgaven biedt een kapstok om de verdere strategie en uitvoeringsplannen op door te ontwikkelen. Hij schept daarnaast ruimte voor interne en externe partners om op een deelopgave aan te sluiten, maar laat tegelijkertijd de inhoudelijke samenhang aan betrokkenen zien. Onderschat de kracht van beelden niet: die helpen om de vaak complexe materie behapbaar en overdraagbaar te maken.



Figuur 7
Voorbeeld van een visualisatie van strategische opgaven.



**Zorg voor handelings-
perspectief en focus**

ZORG VOOR HANDELINGS- PERSPECTIEF EN FOCUS

“Wat kan ik doen?” Het is vaak niet zo dat mensen geen bijdrage willen leveren, maar door de complexiteit van de opgave weet men vaak niet wat ‘goed’ is om te doen of ‘waar te beginnen’. Het hebben van handelingsperspectief is een belangrijke voorwaarde voor beweging. Het is dan cruciaal om continu bezig te zijn met het creëren van handelingsperspectief (voor zowel het individu, de organisatie als de sector) als je wilt dat anderen eigenaarschap tonen voor de opgave en gaan meedoen.

De hierboven genoemde visie op realisatie biedt hiervoor een gemeenschappelijk denkkader. Het levert focus en een gemeenschappelijk gevoel van richting op, waardoor met betrokkenen bepaald kan worden wat zij logischerwijs morgen en overmorgen kunnen doen.

9



**Doen, leren,
beter doen**

DOEN, LEREN, BETER DOEN

Veranderen vraagt om actie, maar om reflectie. Zeker in complexe opgaven. Daarom hoort doen, leren en beter doen als een rode draad door transitieopgaven te lopen. Vanaf het begin en gedurende het proces. Leren door te doen en weer te verbeteren. Om te experimenteren zijn ruimte en vertrouwen nodig, én het opzetten van kort cyclische leertrajecten. Uitgangspunten hierin zijn:

- Evalueer initiatieven periodiek aan de leidende principes, gestelde doelen en leeropgaven.
- Zoek verbinding met andere initiatieven gericht op de landbouwtransitie, zodat we voorkomen dat we het wiel opnieuw uitvinden en stimuleren dat er van elkaar geleerd kan worden. Wissel actief kennis, netwerk en werkwijze uit.
- Bundel de geleerde lessen van verschillende initiatieven en communiceer die actief om de omgeving te beïnvloeden en de transitie te versnellen.
- Organiseer op vaste momenten zelfreflectie; wat kan ikzelf anders, slimmer, beter doen?

10



Show & Tell

SHOW & TELL

Laten zien en horen wat je doet is een belangrijke voorwaarde om verandering verder te brengen dan de kleine club die er mee bezig is. De landbouw- en voedseltransitie is een brede maatschappelijke opgave waar iedereen ‘wat mee moet’. Door de bewegingen die er zijn, dat wat mensen bezighoudt en drijft, zichtbaar te maken en te benoemen, wordt het onderdeel van het publieke debat. Dit heeft als belangrijk effect dat anders denken en doen bij alle schakels in de keten (van burgers, bedrijven, tot beleidsmakers) wordt aangejaagd. Wanneer bijvoorbeeld de politiek merkt dat er nieuwe bewegingen ontstaan met andere sentimenten kan dat zaken versnellen, bijvoorbeeld door de vaak noodzakelijke wet- en regelgeving te ontwikkelen.

EN NU AAN DE SLAG!

We weten als geen ander hoe moeilijk het realiseren van transitieopgaven is. Om overzicht te houden, het juiste schaalniveau te vinden, partijen aangehaakt te houden en een integrale aanpak te ontwikkelen. Ons denkkader is bedoeld om je hier in de praktijk mee te helpen. Het laat zien hoe je daar handen en voeten aan kunt geven om tot impact te komen. We dagen je uit om dit denkkader eens los te laten op je eigen werk om te zien of het je nieuw handelingsperspectief biedt om je eigen transitieopgave(n) nog succesvoller waar te maken!

Succes!

Wil je meer weten?

Neem dan een kijkje op onze website of neem deel aan de clinic waarin je meer leert over het fenomeen transitie en aan de slag gaat met de tien leidende principes.

Voor data en meer informatie klik hier.

Of neem contact op met:

Daniëlle van Gestel, 06 - 523 925 09

Zij is transitie manager bij VanWaarde en helpt je graag verder.

Think green, keep it on the screen

