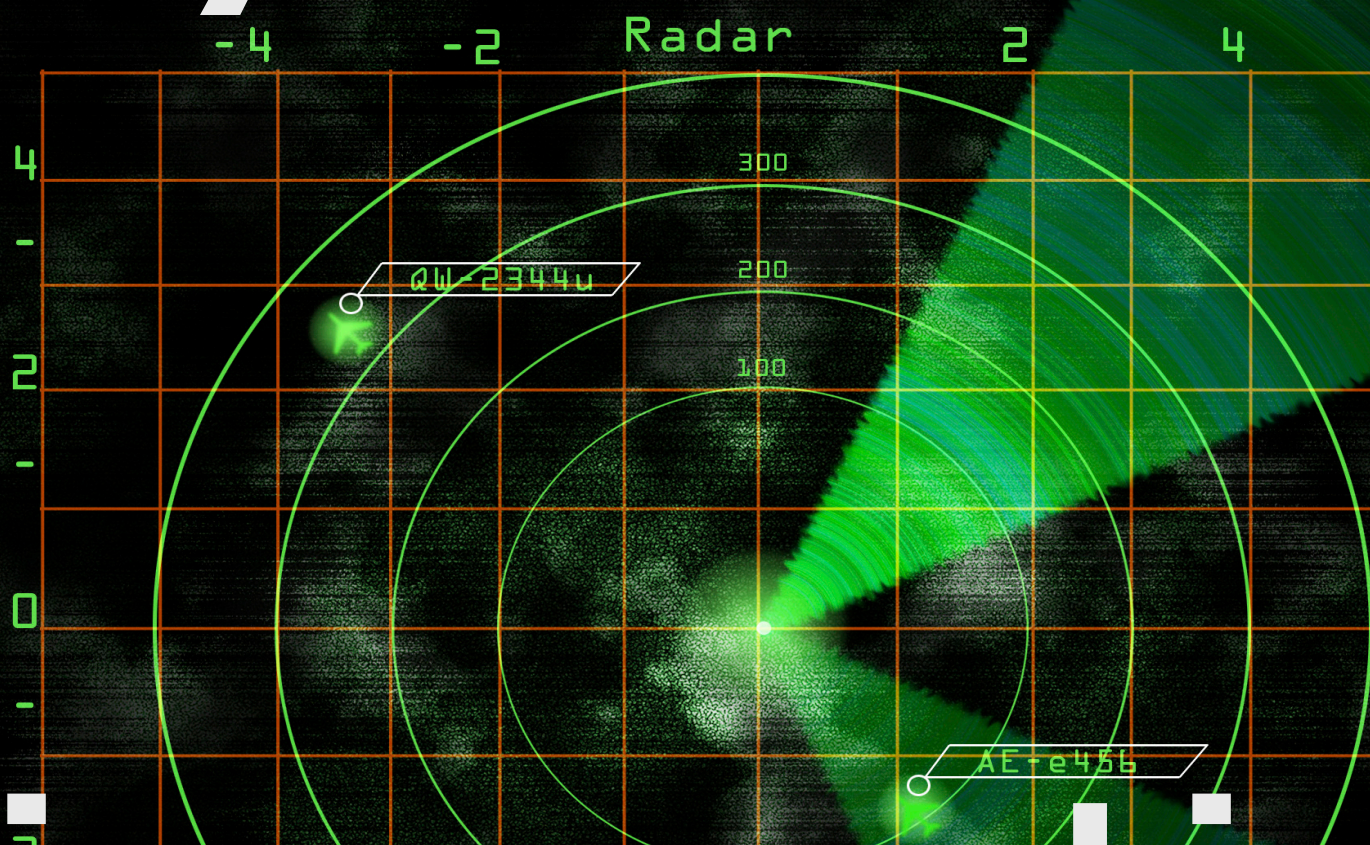


# M&E Waardewerken

Een Monitoring en Evaluatie van het innovatienetwerk  
Waardewerken met de 'Most Significant Change' methode

stelsysteem



innovatie *multifunctioneel*



WAGENINGENUR

For quality of life

# M&E Waardewerken

## ***Een Monitoring & Evaluatie van het innovatienetwerk Waardewerken met de 'Most Significant Change' methode***

Auteurs: Daniël de Jong<sup>1</sup>, Sandra Bos<sup>2</sup>, Marlèn Arkensteijn<sup>3</sup> & Jorieke Potters<sup>4</sup>

© Animal Sciences Group van Wageningen UR, december 2007

---

<sup>1</sup> Wageningen UR, Animal Sciences Group, divisie Veehouderij

<sup>2</sup> Freelance interviewer en onderzoeker

<sup>3</sup> Capturing Development, Monitoring & Evaluation: methodology, research & video

<sup>4</sup> Wageningen UR, Praktijkonderzoek Plant en Omgeving, Akkerbouw, Groene Ruimte en Vollegrondsgroenten

### **Colofon**

Dit rapport is een uitgave van Wageningen UR, Animal Sciences Group, divisie Veehouderij. Dit project is uitgevoerd binnen het onderzoeksprogramma 'Systeeminnovatie Multifunctionele Bedrijfssystemen' (BO-0-007), dat wordt gefinancierd door het Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit. Het project Waardewerken, een innovatienetwerk van 20 pioniers op het gebied van multifunctionele landbouw, is een project binnen dit onderzoeksprogramma.

### **Contactgegevens**

Daniël de Jong  
Postbus 65  
8200 AB Lelystad



T: 0320 293 307

E: [Daniel.deJong@wur.nl](mailto:Daniel.deJong@wur.nl)

### **Uitgever**

Animal Sciences Group van Wageningen UR  
Postbus 65, 8200 AB Lelystad  
Telefoon 0320 - 238238  
Fax 0320 - 238050  
E-mail [Info.veehouderij.ASG@wur.nl](mailto:Info.veehouderij.ASG@wur.nl)  
Internet <http://www.asg.wur.nl>

### **Aansprakelijkheid**

Animal Sciences Group aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.



landbouw, natuur en  
voedselkwaliteit

## Inhoudsopgave

Lijst van gebruikte afkortingen en organisaties	4
Voorwoord	5
Samenvatting – leeswijzer	6
1. Inleiding	7
2. Theoretisch kader – MSC methode	9
<i>De M&amp;E vraag</i>	9
<i>[Onderbouwing van methodekeuze; door Jorieke Potters]</i>	9
<i>De MSC methode toegepast</i>	9
<i>[Reflectie op methode, door Jorieke Potters]</i>	11
3. Resultaat en analyse	12
<i>Resultaat vanuit interviews; domein 1</i>	12
<i>Analyse interviewverhalen; domein 1</i>	13
<i>Resultaat vanuit interviews; domein 2</i>	14
<i>Analyse interviewverhalen; domein 2</i>	15
<i>Resultaat en analyse vanuit workshop; domein 1</i>	15
<i>Resultaat en analyse vanuit workshop; domein 2</i>	16
<i>Resultaat en analyse gericht op kritische punten</i>	18
<i>Resultaat en analyse gericht op ontwikkelrichtingen netwerk</i>	18
4. Reflectie	22
5. Methodische leerpunten	23
Literatuur	24
Bijlagen	25
1. <i>Activiteitschema</i>	25
2. <i>Lijst van geïnterviewden</i>	26
3. <i>Interviewvragenlijst M&amp;E Waardewerken</i>	27
4. <i>Deelnemers Workshop</i>	28
5. <i>Interventieschema Waardewerken</i>	29
6. <i>Verkorte MSC verhalen; domein 1</i>	30
7. <i>Verkorte MSC verhalen; domein 2</i>	35

## **Lijst van gebruikte afkortingen en organisaties**

ASG	Animal Sciences Group van Wageningen UR
BC	Begeleidingscommissie
BO 07-007	Beleid Ondersteunend Onderzoeksprogramma Systeminnovatie Multifunctionele Bedrijfsystemen
LNV	Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Voedselkwaliteit
LNV-DK	Idem; Directie Kennis
LNV-DL	Idem; Directie Landbouw
M&E	Monitoring en evaluatie
MFL	Multifunctionele Landbouw
MSC	Most Significant Change
PPO	Praktijkonderzoek Plant en Omgeving van Wageningen UR

## **Voorwoord**

[voorwoord door Andries Visser, lessen geleerd door Waardewerken van deze M&E, wat gaat Waardewerken ermee doen en hoe maken we dat kenbaar] Actie Daniël en Andries.

## **Samenvatting – leeswijzer**

## 1. Inleiding

Dit project, M&E Waardewerken, is opgezet met twee verschillende doelen. Ten eerste het monitoren en evalueren van het project Waardewerken. Het tweede doel is het leren door LNV-DK en Wageningen UR van de methodes die er zijn voor M&E. Dit laatste doel is om te kijken of de kennisdoorwerking vanuit onderzoeksprojecten succesvol is.

### *Leren van ME methoden*

De normale evaluatie van een onderzoeksproject is een telefonische evaluatie, uitgevoerd door een extern bureau. De telefonische evaluatie bestaat uit een aantal eenvoudige vragen over bekendheid met het project en of de informatie gebruikt is. In innovatieprojecten heeft deze methode van evalueren beperkingen. De gebruikte methode is misschien te eenvoudig en lineair om een goed beeld te geven van complexe projecten zoals het innovatienetwerk Waardewerken.

Om te kijken of andere methoden van M&E een beter beeld geven van de kennisdoorwerking vanuit innovatieprojecten zijn er vier projecten vanuit het onderzoekscluster VPT geselecteerd voor een M&E. Het innovatienetwerk Waardewerken is één van deze projecten. Voor het vastleggen van deze leerervaringen over het werken met verschillende M&E methoden is er een koepelproject opgestart. Vanuit dit koepelproject verschijnt er een rapportage waarin de nadruk zal liggen op de lessen die geleerd zijn over het gebruik van de M&E methoden in deze vier projecten. Dit project zal ook een deel van deze rapportage vullen. Je kunt die bijdrage zien als een beknopte versie van deze rapportage met een focus op de lessen die we geleerd hebben rondom het gebruik van de M&E methode.

### *Monitoren en evalueren van Waardewerken*

Waardewerken is een innovatienetwerk van ondernemers in de multifunctionele landbouw. Het netwerk bestaat uit 20 pioniers op het gebied van multifunctionele landbouw. Dit netwerk is opgestart in 2004 en is het eerste innovatienetwerk wat opgestart is vanuit de onderzoeksprogramma's van Wageningen UR. In 2007 zijn er een aantal nieuwe deelnemers binnen het netwerk, ook zijn er een aantal gestopt met hun deelname in dit netwerk.

Het netwerk heeft een lange termijn doel opgesteld; een professionele en grote MFL sector in Nederland. Om dit te bereiken wordt er o.a.:

1. Een onderzoeksagenda/doorbraakagenda vastgesteld.
2. Contact gelegd tussen praktijk, onderzoek en beleid.
3. Transitiepunten onder de aandacht gebracht.
4. Contact gelegd met aanverwante organisaties.
5. Collega ondernemers geïnspireerd.

Om dit te bereiken worden bijeenkomsten met het netwerk gehouden, waarin in soms ook externe partijen aanwezig zijn. Er worden onderzoeksprojecten uitgevoerd en met de uitkomsten (rapporten, brochures) worden gecommuniceerd naar belanghebbenden.

De M&E vraag die we met dit project willen beantwoorden is: Hoe effectief is het innovatienetwerk Waardewerken geweest in het bereiken van zijn projectdoel. Hierbij kan je denken of de effecten vanuit het netwerk een blijvend karakter hebben, zijn overgenomen door anderen partijen. In dit project willen we focus leggen op twee domeinen:

Domein 1; beleidsontwikkeling - Effecten van het verbinden van praktijk/voorlopers met beleid. Welke interventies van Waardewerken hebben effect gehad op beleidsontwikkeling? Welke significante veranderingen heeft u waargenomen op het gebied van beleidsontwikkeling?

Domein 2; leren van een innovatienetwerk - Wat is er geleerd van het innovatienetwerk Waardewerken door de interviewkandidaten. Welke effecten hebben de interventies van Waardewerken gehad op u het werk van de interviewkandidaten?

Omdat we de verschillende verhalen van stakeholders willen vergelijken en analyseren is de keuze gemaakt om in te zoomen op deze twee domeinen. Het eerste domein past goed

binnen de doelen van het innovatienetwerk. Het tweede domein geeft stakeholders meer vrijheid om hun persoonlijke leerervaringen te delen.

De methode die we voor deze M&E gaan gebruiken [MSC] gaat uit van een positieve benadering. Om ook de leermomenten voor het innovatienetwerk in beeld te brengen wordt hier ook aandacht aan gegeven in de interviewvragenlijsten. Ook de interventielogica krijgt een prominente rol in de opzet van dit project. De methodische achtergrond wordt uitgebreid beschreven in het hoofdstuk methode.

Dit project richt zich niet op een M&E over de ontwikkeling van de individuele Waardewerker. We kijken naar de effecten die door interventies vanuit het totale netwerk ontstaan zijn. In deze project proberen we veranderingen op *outcome* niveau (middel lange termijn) te identificeren.

De M&E van Waardewerken heeft verschillende doelen:

1. Een leerproces binnen de stakeholdergroep van Waardewerken.
2. Het projectteam kan aan de hand van de uitkomsten van dit project het project bijsturen.
3. Dit project kan als een verantwoording dienen richting betrokkenen en opdrachtgevers.

Met dit project willen we lerend willen verantwoorden. De leermomenten gaan we gebruiken om de kwaliteit van het innovatienetwerk en de kennisdoorstroming voor de komende jaren te verbeteren.

#### *Communicatie*

Er verschijnt, medio 2008, een artikel over dit project in het Syscope magazine. Dit is een magazine wat wordt uitgegeven vanuit de systeeminnovatie programma's. In het voorjaar is er een speciale uitgave gepland over monitoring en evaluatie. Hierin worden de resultaten van dit project en de gebruikte methode geschetst. Daarnaast zal er ook een kort interview met een stakeholder gehouden worden ter ondersteuning van dit artikel.

## 2. Theoretisch kader – MSC methode

### *De M&E vraag*

De M&E vraag die we met dit project willen beantwoorden is: Hoe effectief is het innovatienetwerk Waardewerken geweest in het bereiken van zijn projectdoel. Hierbij kan je denken of de effecten vanuit het netwerk een blijvend karakter hebben, zijn overgenomen door anderen partijen. Het projectdoel formuleren we hier als een doel op impact niveau, 'een grootte en professionele multifunctionele sector in Nederland'.

### **[Onderbouwing van methodekeuze; door Jorieke Potters]**

### *De MSC methode toegepast*

Een chronologische beschrijving van de projectactiviteiten is te vinden in bijlage 1.

Voor de monitoring en evaluatie van het project Waardewerken is gebruik gemaakt van de 'Most Significant Change' methode. Met deze methode is gekeken in hoeverre de resultaten van project Waardewerken een bijdrage leveren aan het projectdoel. Dit is gedaan door een brede groep stakeholders een verhaal te laten vertellen over wat hun 'meest significante verandering' teweeggebracht door project Waardewerken is.

Het projectdoel van Waardewerken is 'een professionele en grote multifunctionele landbouwsector in Nederland'. Om te onderzoeken wat de bijdrage van het project hieraan geweest is, zijn 2 domeinen opgesteld waarmee richting aan de M&E is gegeven. De twee gebruikte domeinen zijn;

**Domein 1; beleidsontwikkeling** - Effecten van het verbinden van praktijk/voorlopers met beleid. Welke interventies van Waardewerken hebben effect gehad op beleidsontwikkeling? Welke significante veranderingen heeft u waargenomen op het gebied van beleidsontwikkeling?

**Domein 2; leren van een innovatienetwerk** - Wat is er geleerd van het innovatienetwerk Waardewerken door de interviewkandidaten. Welke effecten hebben de interventies van Waardewerken gehad op u het werk van de interviewkandidaten?

### *Interviewkandidaten*

De M&E is uitgevoerd onder een groep stakeholders die betrokken zijn (geweest) bij project Waardewerken. Een voorwaarde van de methode is dat een zekere betrokkenheid van de stakeholders noodzakelijk is om over een meest significante verandering van project Waardewerken te kunnen vertellen. Dit heeft geresulteerd in een groep van 14 interviewkandidaten met verschillende posities en achtergronden in en of buiten het netwerk (zie bijlage 2 voor de interviewkandidatenlijst). Hierdoor zijn een groot aantal verhalen ontstaan vanuit verschillende perspectieven.

### *Interviews*

Tijdens de interviews hebben de interviewkandidaten verteld over hun meest significante verandering aan de hand van een aantal stuurvragen (zie bijlage 3 een interviewvragenlijst). Een onafhankelijke interviewer van buiten het netwerk heeft de interviews afgenomen zodat er zo objectief mogelijk invulling aan de verhalen gegeven kon worden. Omdat het vertellen over een meest significante verandering vaak resulteert in positieve verhalen zijn interviewkandidaten ook gevraagd of het project wel voldoet aan de verwachtingen en naar eventuele ontwikkelrichtingen voor de toekomst. Aan de hand van deze vragen is er geprobeerd om ook leermomenten te vangen in de verhalen.

De interviews met de 14 interviewkandidaten heeft geresulteerd in een breed scala aan verhalen over de twee domeinen. Vervolgens is gekozen om de verhalen geanonimiseerd terug te koppelen naar de stakeholders zodat er gezamenlijk geanalyseerd kan worden. Doordat er in de verhalen persoonlijke interpretaties en ervaringen terugkomen is het

belangrijk om deze terugkoppeling te maken zodat de stakeholders eigenaar van de uitkomsten van de analyse worden. Wanneer de analyse door de onderzoeker zelf uitgevoerd zou worden, is er een risico dat de verhalen niet goed geïnterpreteerd worden en resultaten van de analyse niet gedragen worden.

### *Workshop*

Het gezamenlijk analyseren van de verhalen uit de interviews is gedaan tijdens een workshop. Alle verhalen zijn teruggekoppeld naar de interviewkandidaten in verkorte vorm met daarin alleen een (verkorte) weergave van de 'meest significante verandering'. Er is gekozen om verkorte versies te gebruiken in verband met tijdsinvestering voor de workshopdeelnemers. Ook is er bewust gekozen om alleen de 'meest significante verandering' weer te geven in deze versies, omdat het doel van de workshop was gezamenlijk deze te analyseren. Deelnemers kregen hierdoor niet de kritische punten en suggesties voor ontwikkelrichtingen van alle interviewkandidaten te lezen. De workshopdeelnemers (zie bijlage 4) kregen de verslagen enkele dagen voor de workshop thuisgestuurd ter voorbereiding.

De workshop was opgedeeld in 3 activiteiten;

1. Valideren van verhalen.
2. Analyseren van de 'most significant change'.
3. Reflectie op de uitkomsten van de analyse en op ontwikkelrichtingen voor het netwerk.

Het eerste deel van de workshop was het valideren van verhalen. Deelnemers kregen de gelegenheid om vragen te stellen en er werden opmerkelijkheden geïnventariseerd.

Tijdens het tweede deel van de workshop zijn de verhalen geanalyseerd. Het doel van de analyse was het gezamenlijk construeren van een 'most significant change' en het bepalen wat de bijdrage van project Waardewerken is geweest aan deze verandering om zo meer te leren over het project. Het analyseren is gedaan aan de hand van een poster met de interventielogica (zie bijlage 5). De interventielogica is een methode om inzicht te krijgen in hoeverre de beschreven veranderingen in de verhalen te linken zijn met de interventies en effecten van project Waardewerken. De deelnemers kregen de opdracht om vanuit de eigen perceptie, de verhalen op de poster te plaatsen op de juiste plaats. Dit kon op verschillende niveaus (output, outcome en impact) en zowel binnen als buiten het specifieke kader van het netwerk. Door het plaatsen van de verhalen werd het mogelijk om te kijken op welk niveau de verhalen geplaatst werden en hoeveel verhalen binnen en buiten het specifieke kader van het netwerk geplaatst werden.

Na het plaatsen van de verhalen zijn de resultaten geanalyseerd tijdens een groepsdiscussie. Aan de hand van een aantal discussievragen (wat valt op aan de invulling van de matrix, wat zegt dit over project Waardewerken, op welk niveau spelen verhalen zich af, hoe zijn de veranderingen te linken aan project Waardewerken) is er een gezamenlijke 'most significant change' geconstrueerd. Deze analyse is eerst uitgevoerd voor beide domeinen.

Tijdens het derde deel van de workshop is er gezamenlijk gereflecteerd op de analyse. Het doel van deze reflectie was het terugblikken op de analyse, bepalen van leerpunten, bijsturen van het project, het bespreken van mogelijke ontwikkelrichtingen. Deze reflectie is in discussievorm uitgevoerd als afsluiting van de workshop. De deelnemers konden leerpunten en suggesties voor ontwikkelrichtingen inbrengen welke genoteerd werden op een flap-over.

### *Rapportage*

Zowel de interviews als de workshop zijn gebruikt als input voor de M&E van het project Waardewerken. Beide analyses zijn gebruikt in dit rapport. Er is een dubbele analyseslag gemaakt met inbreng van zowel de onderzoeker als de workshopdeelnemers. Het doel hiervan is om de deelnemers van de M&E eigenaar te maken van de resultaten om zo gezamenlijk te leren over zowel de sterke punten (de 'meest significante verandering') als de verbeterpunten (mogelijke ontwikkelrichtingen) van het project Waardewerken.

***[Reflectie op methode, door Jorieke Potters]***

### 3. Resultaat en analyse

De personen die hebben meegewerkt aan een interview voor de M&E Waardewerken hebben verteld over hun 'meest significante verandering' gericht op twee domeinen. In dit hoofdstuk wordt een dubbele slag gemaakt. Ten eerste worden de resultaten weergegeven. Daarnaast wordt er een analyse gegeven met de rode draad die vanuit de resultaten gezien wordt.

Deze dubbele slag wordt beschreven in drie stappen. Bij de eerste stap ligt de focus op de interviewverhalen, bij de tweede stap op de workshop. Deze twee stappen richten zich op de MSC verhalen. Voor de workshop zijn de resultaten vanuit de interviews ook gebruikt als input. De derde stap richt zich op ontwikkelrichtingen voor het innovatienetwerk Waardewerken. Zowel vanuit de interviews als vanuit de workshop komen veel kritiek- en adviespunten voor het netwerk.

#### **Resultaat vanuit interviews; domein 1**

De verhalen over de 'meest significante veranderingen' gericht op domein 1 zijn hieronder op korte wijze weergegeven. In bijlage 6 zijn de uitgebreidere samenvattingen van de verhalen te vinden. Deze samenvatting in de bijlage is een weergave van een deel van het interview. Er is bewust gekozen om de kritiekpunten en ontwikkelrichtingen niet in op te nemen. Deze worden wel later in dit hoofdstuk beschreven.

**Domein 1; beleidsontwikkeling** - Effecten van het verbinden van praktijk/voorlopers met beleid. Welke interventies van Waardewerken hebben effect gehad op beleidsontwikkeling? Welke significante veranderingen heeft u waargenomen op het gebied van beleidsontwikkeling?

#### *De komst van de 'Task Force'*

Waardewerkers hebben invloed gehad op schrijfproces van de Nota 'Kiezen voor Landbouw'. Als gevolg hiervan is er een motie ingediend en wat heeft geleid tot de 'Task Force'. Naast de invloed van Waardewerkers hebben ook LTO, activiteiten van Vrienden van het platteland en onderzoek van Sociaal Cultureel Planbureau grote invloed gehad op de ontwikkelingen rond de 'Task Force'.

#### *De komst van 'Task Force' door aandacht voor verbrede landbouw in Nota*

Aantal Waardewerkers hebben meegedacht tijdens het schrijven over passage verbrede landbouw in Nota. Door aandacht in Nota werd MFL serieuzer genomen binnen LNV. Naar aanleiding van de Nota en geluiden van buitenaf (contact tussen politici en MFL-ondernemers) werd er een motie ingediend. Dit leidde uiteindelijk tot vormgeving 'Task Force'.

#### *Aandacht voor verbrede landbouw in Nota*

Door contact tussen Waardewerkers en beleidsambtenaren van LNV ontstond er draagvlak voor MFL. Waardewerkers hebben invloed gehad op de aandacht voor verbrede landbouw in de Nota. Door Nota kreeg MFL eindelijk een gezicht. Vervolgens hebben andere partijen invloed gehad op de vormgeving van de 'Task Force'.

#### *De komst van de 'Task Force'*

Doordat Waardewerkers de economische staat van de sector in kaart brengen wordt er voor het eerst een realistisch beeld geschept van de MFL-sector. Dit is de aanleiding geweest voor de aandacht voor verbrede landbouw in de Nota, doordat er een volwaardig beeld van de sector ontstond. Met de 'Task Force' geeft LNV een duidelijk signaal af dat ze de sector serieus nemen en ondersteunen.

#### *Aandacht voor verbrede landbouw in Nota*

Door interactie tussen beleidsambtenaren en Waardewerkers, hebben Waardewerkers invloed gehad op het schrijven van de Nota. Door hun enthousiasme, professionaliteit, en drives hebben ze bestaansrecht gecreëerd. Door komst van Nota en Motie is steeds meer draagvlak voor MFL binnen LNV ontstaan.

#### *Omslag in denken over MFL door LNV en LTO*

Door contact tussen Waardewerkers en ambtenaren LNV ontstaat er waardering voor MFL en wordt de sector eindelijk serieus genomen. Waardewerkers weten een professioneel beeld neer te zetten. Ook gebruiken Waardewerkers hun persoonlijke netwerk om MFL op de agenda te krijgen bij politieke en LTO. Dit leidt tot aandacht voor verbrede landbouw in Nota.

#### *Ontstaan van draagvlak voor MFL binnen LNV*

Waardewerkers hebben gezamenlijk de belemmeringen en knelpunten in regelgeving gesignaleerd die ontwikkelingen binnen MFL in de weg staan. Ze zijn hier op een positieve manier mee aan de slag gegaan, door te laten zien aan LNV dat ze vooruit willen. Er is binnen LNV draagvlak ontstaan om gezamenlijk met ondernemers over oplossingen na te denken.

#### *Belang van MFL is zichtbaar bij LNV*

Door gezamenlijk onderzoek van Waardewerkers en onderzoekers zijn kansen en knelpunten van MFL duidelijk geworden. Door contacten tussen Waardewerkeren en LNV zijn beleidsmedewerkers gevoed met deze informatie. Door interactie tussen partijen is LNV betrokken geraakt bij het project en zijn ze het belang van MFL gaan zien. Dit heeft geleid tot aandacht in Nota voor MFL. Naar aanleiding van Nota toonden steeds meer partijen interesse met als gevolg dat 'Task Force' is ontstaan.

#### *MFL staat op beleidsagenda LNV en LTO*

Door interactie tussen georganiseerde groep Waardewerkers en LNV & LTO zijn ideeën, visies, belemmeringen, kansen kenbaar geworden. Dit heeft invloed gehad op LNV en LTO doordat Waardewerkers niet alleen visies hadden maar ook praktijkvoorbeelden kunnen laten zien. Waardewerkers hebben duidelijk geluid kunnen maken doordat ze georganiseerd zijn in netwerk.

#### *Belemmeringen in wet- en regelgeving zijn in kaart gebracht*

Waardewerkers hebben belemmeringen in kaart gebracht aan de hand van hun praktijkvoorbeelden. Praktijkvoorbeelden zijn belangrijk voor gemeente, provincie, LNV, LTO, omdat het handvatten biedt hoe MFL vormgegeven kan worden. Hierdoor krijgen partijen ook voor differentiatie.

#### *Obstakels in wet- en regelgeving worden inzichtelijk*

De praktijkvoorbeelden van Waardewerkers hebben inzichtelijk gemaakt hoe wet- en regelgeving bepaalde ontwikkelingen binnen MFL belemmeren, door bijeenkomsten, contact met beleidsmedewerkers LNV. Door hett contact hebben Waardewerkers invloed kunnen uitoefenen op beleid. De ruimte voor contact is door het project Waardewerkeren gecreëerd.

### ***Analyse interviewverhalen; domein 1***

De aandacht voor verbrede landbouw in de Nota 'Kiezen voor Landbouw' en de komst van de 'Task Force' komen het meest prominent uit de verhalen naar voren

De bijdrage van Waardewerkeren hieraan wordt door de meeste mensen beschreven als de invloed die netwerk heeft gehad op het schrijfproces aan de paragraaf over verbrede landbouw in de Nota. De invloed van Waardewerkeren op dit schrijfproces is vooral gecreëerd door het contact wat is ontstaan tussen het netwerk en beleidsmedewerkeren van LNV. Het mechanisme van het netwerk (contact tussen Waardewerkeren, onderzoekers en beleidsmedewerkeren) is de initiator van het contact geweest.

Deze bevindingen kunnen samengevat worden in de volgende stappen:

- 1<sup>e</sup> stap: door contact tussen beleid en praktijk werd visie op multifunctionele landbouw bijgesteld (van marginaal naar professioneel)
- 2<sup>e</sup> stap: het contact en deze bewustwording heeft bijgedragen aan de paragraaf over verbrede landbouw in de Nota 'Kiezen voor Landbouw'.
- 3<sup>e</sup> stap: Door de aandacht voor verbrede landbouw in de Nota heeft er een spinn-off effect plaatsgevonden waarna de invloed van Waardewerken niet duidelijk te meten valt.

In de verhalen waar de Nota en de 'Task Force' minder prominent naar voren komt, speelt ook het contact tussen praktijk (de Waardewerkers en hun praktijkvoorbeelden) en beleid (beleidsmakers LNV) een belangrijke rol.

Door de bijdrage van Waardewerken heeft multifunctionele landbouw een gezicht gekregen. Het netwerk heeft kunnen laten zien dat multifunctionele landbouw een levensvatbare functie is waarvoor men kan kiezen. Dit heeft invloed gehad op beleid en op aanverwante organisaties/belangenorganisaties.

### **Resultaat vanuit interviews; domein 2**

De verhalen over de 'meest significante veranderingen' gericht op domein 2 zijn hieronder op korte wijze weergegeven. In bijlage 7 zijn de uitgebreidere samenvattingen van de verhalen te vinden. Deze samenvatting in de bijlage is een weergave van een deel van het interview. Er is bewust gekozen om de kritiekpunten en ontwikkelrichtingen niet in op te nemen. Deze worden wel later in dit hoofdstuk beschreven.

**Domein 2; leren van een innovatienetwerk** - Wat is er geleerd van het innovatienetwerk Waardewerken door de interviewkandidaten. Welke effecten hebben de interventies van Waardewerken gehad op u het werk van de interviewkandidaten?

*Waardewerkers zijn ambassadeurs van MFL-sector doordat ze 'hun verhaal vertellen'.*  
Mede dankzij Waardewerkers heeft de MFL-sector een positief beeld gekregen. Als Waardewerkers "hun verhaal" vertellen maakt dit indruk en heeft dit grote impact met betrekking tot overdragen van kennis. Ondernemers zijn goed in staat om hun beleving te presenteren, doordat er binnen hun verhaal een stuk emotie zit, en duidelijk wordt hoeveel creativiteit er nodig is om een multifunctionele onderneming op te richten. Hierdoor weten Waardewerkers aandacht te trekken van de politiek.

*LNV heeft geleerd over behoeften en belemmeringen van MFL-ondernemers*  
Waardewerkers zijn de ambassadeurs van de sector, en zijn informatiebron voor LNV. Hierdoor meer draagvlak/ positiever beeld van ondernemers voor beleid en LNV als van LNV voor MFL.

*De MFL-sector begint zich te verenigen door de uitbreiding van netwerken*  
Door samenkomen van Waardewerkers in netwerk worden onderlinge netwerken met elkaar verbonden. Hierdoor raken steeds meer ondernemers betrokken bij MFL, die zich verenigen in clubs/ verenigingen. Hierdoor durven steeds meer boeren en banken te investeren in MFL.

*LNV ziet MFL als volwaardige sector*  
Aan de hand van praktijkvoorbeelden zetten Waardewerkers een professioneel beeld neer van de sector. Waardewerkers weten beleidsmedewerkers te inspireren en worden binnen LNV het boegbeeld van de sector. De bewustwording binnen LNV dat multifunctionele landbouw een volwaardige sector is was nodig om LNV in actie te krijgen.

*Ontwikkelen van standpunt over MFL*  
Waardewerkers dragen hun visie/ standpunt uit in andere netwerken. Hierdoor wordt discussie gestimuleerd en wordt een denkproces over MFL in gang gezet. Om de MFL-sector

vorm te geven/ te professionaliseren is het belangrijk dat er duidelijke visies ontwikkeld worden.

#### *Praktijkvoorbeelden Waardewerken beïnvloeden beleidsontwikkeling binnen natuurmonumenten*

Door betrokkenheid van natuurmonumenten bij project Waardewerken is er contact ontstaan tussen Waardewerkers. Dit heeft geleid tot een interne dag natuurmonumenten op bedrijf van Waardewerker. De praktijkvoorbeelden van een Waardewerker zijn voor natuurmonumenten inspiratie geweest om na te denken hoe in eigen gebieden kan worden samengewerkt met MFL-ondernemers. Inmiddels wordt er in beleid aandacht aan besteedt.

#### *Methodiek Waardewerken wordt als inspiratie gebruikt voor andere projecten*

Methodiek is gebruikt als inspiratie voor project PlattelandImpuls. Het bijeenbrengen van pioniers in een netwerk samen met onderzoekers is zeer waardevol gebleken. Onderzoekers begeleiden ondernemers door gedegen kennis in te brengen, ondernemers laten belangrijke praktijkvoorbeelden zien.

#### *Er vindt kruisbestuiving plaats tussen verschillende sectoren*

Door wisselwerking tussen Waardewerkers en andere partijen in het netwerk wordt er sectorbreed geleerd. Waardewerkers zijn inspiratiebron voor partijen in netwerk. Ook leren vertegenwoordigers van verschillende sectoren in het netwerk en de begeleidingscommissie van elkaar. Het bijeenbrengen van partijen maakt MFL-sector inzichtelijk.

#### *Waardewerkers zijn gidsen voor andere ondernemers*

Waardewerkers hebben een belangrijke rol in het bereiken van andere ondernemers. De praktijkvoorbeelden van Waardewerkers hebben een voorbeeldfunctie die beleid nooit zal hebben. De praktijkvoorbeelden kunnen bijvoorbeeld weer door beleidsmakers gebruikt worden; voeding/ inspiratie voor het schrijven van beleid. Waardewerkers krijgen nu vooral bekendheid op lokaal niveau. Grote massa is nog niet bereikt.

### ***Analyse interviewverhalen; domein 2***

In alle verhalen komt iets terug wat te maken heeft met Waardewerkers als inspiratiebron. Waardewerkers zijn een inspiratiebron voor onderzoekers, beleidsmedewerkers, organisaties en andere ondernemers omdat ze hun visie/ filosofie weten over te brengen en doordat ze praktijkvoorbeelden kunnen laten zien. Vooral het inzetten van praktijkvoorbeelden maakt een visie zichtbaar en concreet.

Ook de samenkomst van verschillende partijen (Waardewerkers met beleidsmedewerkers, Waardewerkers met onderzoekers, Waardewerkers met organisaties, Waardewerkers met andere ondernemers) is kenmerkend in alle verhalen. Hieruit blijkt dat het bijeenbrengen van verschillende partijen als zeer waardevol wordt ervaren en leidt tot nieuwe inzichten.

Deze bevindingen kunnen samengevat worden in de volgende stappen:

- 1<sup>e</sup> stap: Het bijeenbrengen van Waardewerkers in een netwerk levert inspirerende praktijkvoorbeelden op.
- 2<sup>e</sup> stap: Het verbinden van onderzoekers en Waardewerkers in een netwerk leidt tot nieuwe inzichten voor beide partijen
- 3<sup>e</sup> stap: Contact tussen netwerk Waardewerken en andere partijen (LNV, ondernemers, organisaties, begeleidingscommissie) werkt inspirerend; partijen voeden elkaar

### ***Resultaat en analyse vanuit workshop; domein 1***

Tijdens de workshop zijn de verhalen gezamenlijk geanalyseerd door deelnemers. De verhalen uit alle interviews zijn eerst teruggekoppeld naar de deelnemers, en vervolgens kreeg men de opdracht mee om de verhalen over domein 1 te plaatsen in de interventielogica (voor uitleg interventielogica zie hoofdstuk 2) om zo inzichtelijk te krijgen in hoeverre de

'meest significante verandering' te linken viel aan interventies en effecten van het project Waardewerken.

**Domein 1; beleidsontwikkeling** - Effecten van het verbinden van praktijk/voorlopers met beleid. Welke interventies van Waardewerken hebben effect gehad op beleidsontwikkeling? Welke significante veranderingen heeft u waargenomen op het gebied van beleidsontwikkeling?

Na het plaatsen van de verhalen bleek dat niet alle verhalen direct te linken vielen aan het project. Tijdens een discussie kwam naar voren dat de beoogde effecten van project Waardewerken waarschijnlijk anders zijn dan in eerste instantie verwacht werd. De aandacht voor verbrede landbouw in de Nota 'Kiezen voor Landbouw' en de komst van de 'Task Force' zijn bijvoorbeeld geen bedoelde resultaten van project Waardewerken geweest. Door de groep deelnemers werd geconcludeerd dat deze resultaten hebben plaatsgevonden door de interactie tussen Waardewerken en de buitenwereld (andere partijen die zich inzetten voor multifunctionele landbouw). Dit heeft geleid tot een positief spinn-off effect.

Vervolgens werd de deelnemers gevraagd wat opvalt aan de verhalen. Uit de discussie bleek dat ze de verhalen erg veel op elkaar vonden lijken. Ondanks dat de verhalen op elkaar lijken werden ze heel verschillend in de interventielogica geplaatst. Hieruit bleek dat de deelnemers moeite hadden om de link te zoeken tussen verhalen en de project interventies. Gezamenlijk is men op zoek gegaan naar een rode draad in de verhalen. De deelnemers waren het er over eens dat Waardewerker wel degelijk invloed hebben gehad op het schrijfproces van de passage over verbrede landbouw in de Nota. De passage werd door de schrijvers van de Nota toch belangrijk genoeg gevonden om te behouden.

Men was er over eens dat na de komst van de Nota de invloed van Waardewerker op de komst van de 'Task Force' lastig te meten valt. De invloed van Waardewerken is vooral aanwijsbaar voor de komst van de Nota. Hierover werd door de deelnemers gezegd dat dit kwam doordat Waardewerker bijeen zijn gebracht in een netwerk en gezamenlijk een professioneel beeld van de multifunctionele sector hebben neergezet. Doordat het netwerk goed georganiseerd was konden ze "dicht bij beleid komen". De goede organisatie van het netwerk werd omschreven als de goede samenwerking tussen onderzoekers en Waardewerker, de lange projectduur en het bijeenbrengen van individuele pioniers in een netwerk.

Het contact tussen het netwerk en beleidsmedewerker heeft bijgedragen aan een omslag in denken over multifunctionele landbouw binnen LNV. Dit contact was met name effectief omdat er zeer korte lijnen waren tussen beide partijen (er stonden geen andere partijen tussen).

Uit deze discussie komt duidelijk naar voren dat de kracht van project Waardewerken vooral ligt in het directe contact tussen Waardewerker en beleidsmedewerker. Dit contact heeft bijgedragen aan een omslag in denken binnen LNV over multifunctionele landbouw. De omslag in denken heeft uiteindelijk geleid tot de komst van een paragraaf over verbrede landbouw in de Nota 'Kiezen voor Landbouw' en de komst van de 'Task Force'.

### ***Resultaat en analyse vanuit workshop; domein 2***

Tijdens het tweede deel van de workshop zijn de verhalen over het tweede domein gezamenlijk geanalyseerd. Ook nu kregen de deelnemers weer de opdracht mee om de verhalen over domein 2 te plaatsen in de interventielogica.

**Domein 2; leren van een innovatienetwerk** - Wat is er geleerd van het innovatienetwerk Waardewerken door de interviewkandidaten. Welke effecten hebben de interventies van Waardewerken gehad op u het werk van de interviewkandidaten?

Gezamenlijk werden de verhalen geanalyseerd door te zoeken naar overeenkomsten of opvallendheden in de verhalen. Na het plaatsen van de verhalen viel direct op dat ze veel meer geconcentreerd waren geplaatst in de matrix, in tegenstelling tot de verhalen bij domein 1. Hieruit bleek dat de deelnemers de 'meest significante veranderingen' in de verhalen veel duidelijker konden linken aan interventies en effecten van Waardewerken. De deelnemers vonden de het verhaal '*Praktijkvoorbeelden Waardewerken beïnvloeden beleidsontwikkeling binnen natuurmonumenten*' het meest opmerkelijke verhaal. Dit was volgens hun een voorbeeld hoe project Waardewerken breed is doorgewerkt binnen een organisatie. Wel reageerden de participanten genuanceerd; "natuurlijk geldt bij dit verhaal ook weer dat er invloeden van buitenaf zijn die hieraan bijdragen".

Vervolgens werd er een discussie gestart waarin werd besproken dat het moeilijk te herleiden is wat nu precies de invloed van Waardewerken is geweest in de 'meest significante verhalen'. Volgens de projectleider van Waardewerken, Andries Visser, komt dit door de aanpak van het project. Bij de visievorming van het project is duidelijk afgesproken dat op het moment dat andere partijen een initiatief oppakken en verder uitwerken Waardewerken het initiatief bewust loslaat.

Één van de participanten vindt het opmerkelijk dat de praktijkverhalen van de Waardewerkers als 'meest significante verandering' niet heel specifiek naar voren komen in de verhalen over domein 2. Ze worden wel genoemd, maar zijn niet direct af te lezen aan de titels van de verhalen. Tijdens de discussie is men erover eens dat de verhalen en praktijkvoorbeelden de kracht is van Waardewerkers; dit heeft veel effect op andere ondernemers. Dus eigenlijk zouden de praktijkvoorbeelden centraal moeten staan in de verhalen.

Men komt gezamenlijk tot de conclusie dat Waardewerkers een specifieke functie hebben; ze hebben vooral een belangrijke rol als inspiratiebron. Waardewerkers zijn ondernemers met een lange termijn visie en een maatschappelijke functie. In tegenstelling tot de nieuwe groep multifunctionele ondernemers handelen Waardewerkers uit een maatschappelijk belang en niet alleen uit economische motieven. Daarom is bij een mogelijke ontwikkelrichting van het project belangrijk dat Waardewerkers een functie blijven vervullen als inspiratiebron voor beleid en onderzoek. Daar ligt de kracht van Waardewerken die behouden moet blijven.

De deelnemers stellen elkaar de vraag; "Is Waardewerken nog nodig nu de ontwikkelen binnen de multifunctionele landbouw sector in gang zijn gezet?" Ze beaamden dat dit nodig blijft, mits het netwerk zelf ook dynamisch blijft. Dit betekent dat er ruimte moet zijn voor nieuwe thema's en wellicht ook nieuwe Waardewerkers met nieuwe praktijkvoorbeelden. Volgens een aantal deelnemers moet Waardewerken meer sectorgericht gaan werken.

Er wordt vervolgens nagedacht hoe die rol vervuld zou kunnen worden in de veranderende context van de multifunctionele landbouwsector. Er wordt vastgesteld dat het directe lijnen tussen Waardewerkers en beleid erg belangrijk zijn en behouden moeten blijven. Waardewerkers zouden bij nieuwe ontwikkelingen binnen de multifunctionele sector ingezet kunnen worden als een soort "bewakers" om de maatschappelijke waarden van multifunctionele sector te bewaken

Uit de discussies over domein 2 komt ook weer sterk naar voren dat het directe contact tussen Waardewerkers en beleidsmedewerkers erg belangrijk is en gezien kan worden als een uniek kenmerk van het netwerk. Door de deelnemers wordt duidelijk aangegeven dat bij een mogelijke ontwikkelrichting dit unieke kenmerk behouden moet blijven. Uit de eerste discussie (domein 1) bleek dat het contact belangrijk is geweest voor een omslag in denken over multifunctionele landbouw. Tijdens deze tweede discussie komt naar voren dat dit contact een belangrijk zal blijven voor inspiratie en om waarden te borgen binnen nieuwe ontwikkelingen en onderhandelingen binnen de multifunctionele landbouwsector.

### ***Resultaat en analyse gericht op kritische punten***

Naast de verhalen over de meest significante verandering zijn de interviewkandidaten ook gevraagd of veranderingen voldoen aan hun verwachtingen. In veel gevallen voldeden de veranderingen aan de verwachtingen. In een aantal verhalen werden de volgende kritische punten genoemd over de interventies en effecten van project Waardewerken.

- Groeiende interesse voor MFL heeft geleid tot steeds groter wordende groep belanghebbende, waardoor de rol van Waardewerkers veranderd; men maakt zich zorgen over de rol van de Waardewerkers. Verschuift het initiatief niet teveel van Waardewerkers naar onderzoekers?
- Halen Waardewerkers van het eerste uur nog wel voldoende inspiratie uit netwerk? Is er voldoende beloning voor inspanning?
- Er is een positief beeld neergezet wat de mogelijkheden van MFL zijn, maar in beperkte kring
- Er kan nog veel meer gebruik gemaakt worden van de praktijkvoorbeelden van Waardewerkers, met name naar de groep volgers.
- Sluiten producten aan bij doelgroep en komt de informatie wel terecht bij de juiste doelgroep? Zijn brochures wel het juiste middel om kennis over te dragen?
- Er moet zuinig met Waardewerkers omgegaan worden zodat ze bereid blijven zich in te zetten.
- Rapportages/ brochures van project Waardewerken belichtten multifunctionele landbouw vaak te sterk vanuit een status quo zonder voldoende doorkijk richting potenties en zaken die daarvoor in de weg staan. Hierdoor sluiten deze producten minder goed aan bij de groep volgers.
- Wordt de informatie wel onder de juiste doelgroep wordt verspreid? Bij veel bijeenkomsten in het veld is er veel interesse en behoefte aan deze informatie, maar men kent de brochures niet of is er beperkt toegang tot.
- Project Waardewerken begon erg actief; natuurmonumenten had verwacht dat er een concrete samenwerking uit voort zou komen. Dit heeft nog niet echt plaatsgevonden.
- De activiteiten van Waardewerken iets zijn afgezwakt, misschien doordat de eerste 2 jaar erg intensief zijn geweest.
- Er valt meer kennis uit het te halen valt. Vooral de input van de Waardewerkers is erg nuttig voor de andere partijen in het netwerk. Andersom kunnen de 'experts' veel meer input geven aan Waardewerkers. Doordat de begeleidingscommissie maar weinig contactmomenten heeft, kan er minder aan deze input gewerkt worden.

#### *Analyse kritische punten*

Er kan nog veel meer uit het netwerk gehaald worden; praktijkvoorbeelden van Waardewerkers kunnen nog meer ingezet worden, informatie kan meer verspreid worden, en er wordt gevraagd om concrete samenwerking met andere partijen.

Daarnaast uit men zorgen om het behoud van het netwerk; er wordt gepleit voor voldoende input en kennisontwikkeling voor de Waardewerkers zelf.

### ***Resultaat en analyse gericht op ontwikkelrichtingen netwerk***

Tijdens de interviews zijn de interviewkandidaten gevraagd of project Waardewerken aan de juiste zaken werkt of dat er een koerswijziging nodig is. Er zijn een groot aantal suggesties gedaan met betrekking tot een nieuwe koers voor Waardewerken. Alle suggesties genoemd in de interviews zijn hieronder weergegeven en gebundeld per thema om zo inzicht te krijgen waar de nadruk op ligt.

#### *Nieuwe verbindingen aangaan (met ondernemers, sectoren, regio's)*

- De vermarkting van multifunctionele landbouw zal een volgend belangrijk thema zijn binnen het project; er zullen verbindingen gezocht moeten worden met andere sectoren. Een belangrijk aspect hierbij is het inspelen op de burger; daar ligt veel geld.

- Waardewerken zou meer gebruik kunnen maken van adviseurs/ intermediairs die in contact staan met deze grote groep ondernemers. Intermediairs zijn bijvoorbeeld provincies, recreatieschappen. Bij deze partijen moeten de praktijkvoorbeelden van Waardewerkers bekend zijn, zodat ze hiervan gebruik kunnen maken om de volgende groep ondernemers te bereiken.
- Waardewerken zou een betere regionale aanpak moeten hebben; in elke provincie een Waardewerken.
- Netwerk kan worden uitgebreid door bijvoorbeeld partijen als de provinciale bureaus voor toerisme te betrekken. Verbindingen kunnen worden aangegaan op gebiedsniveau; een regionale aanpak van Waardewerken.
- Een vervolgstap is het nadenken hoe Waardewerkers verbindingen kunnen aangaan met volgers. Misschien moet er nagedacht worden over een regionale aanpak: landelijk netwerk Waardewerken met daaronder regionale satellieten.
- MFL moet nu op de agenda komen bij maatschappelijke organisaties en marktpartijen, dit moet een rol voor de WW worden (bijvoorbeeld met zorgverzekeraars)
- Waardewerken moet meer naar buiten treden; er moet meer reclame/ PR voor project Waardewerken komen om andere ondernemers te bereiken
- Vooral het verbinden en onderhouden van contacten met nieuwe partijen wordt een belangrijke volgende stap.
- De komende projectperiode kan er meer gewerkt worden aan verbindingen leggen met de brede sector. Waardewerkers kunnen 'verbinders' worden tussen groepen ondernemers en marktpartijen.
- MFL-sector moet nog meer structuur krijgen; misschien een regionalisering van Waardewerken?
- Waardewerken zou meer maatwerk kunnen bieden/ concreet aan de gang moeten gaan met andere partijen. Er zouden dagen georganiseerd kunnen worden waar partijen bij elkaar komen; een soort vraag- en aanbodbank waar Waardewerkers, ondernemers, organisaties over een bepaald thema concreet bij elkaar komen. De tijd is nu rijp om het project meer bekendheid te geven.
- Er zou naast de verbreding meer aandacht voor verdieping moeten komen door op projectniveau meer gebruik te maken van de aanwezige expertise (bijvoorbeeld van BC). Deskundigheid zou veel meer benut kunnen worden door experts in specifiek thema's in te zetten bij specifieke projecten. Hierdoor kunnen leden van de begeleidingscommissie veel meer bijdragen aan het project, en zo kunnen Waardewerkers veel meer halen uit het project.
- Hoe kunnen andere ondernemers het beste leren? Hoe moet de interactie tussen Waardewerkers en nieuwe ondernemers plaatsvinden?

*Waardewerkers inzetten als klankbordgroep/ inspirator.*

- Bij vormgeving van de 'Task Force' kunnen waardewerkers een belangrijke rol spelen. Zij kunnen zorgen voor inspiratie/ voeding/ nieuwe ideeën. Deze rol is niet geschikt voor de volgers.
- Bij de vormgeving van de 'Task Force' kan er nagedacht worden over de rol van Waardewerkers (misschien als klankbord, trendwatchers, contacten leggen)
- De nieuwe ontwikkelingen rond de 'Task Force' bieden ook kansen voor Waardewerken. Waardewerkers kunnen ingezet worden voor het verbinden van ondernemers met andere partijen/ sectoren. Ook kunnen ze ingezet worden als klankbord.
- Wat wordt rol Waardewerkers in veranderende context MFL? Dus voor de toekomst moet worden nagedacht worden over welke rol de Waardewerkers krijgen, en hoe ze precies kunnen bijdragen.
- Waardewerkers zouden vanuit hun drive en waarden-oriëntatie ingezet kunnen worden als watchdog en broedkamer van ideeën.
- Netwerk Waardewerken heeft een aantal unieke kenmerken waardoor het netwerk goed functioneert; sterke drive, werken vanuit bepaalde filosofie, actieve leden. Dit netwerk zou gebruikt kunnen worden als voorbeeldfunctie voor andere projecten.

*Aandacht voor nieuwe thema's*

- Project Waardewerken moet zich blijven richten op echte vernieuwing in multifunctionele landbouw; dit betekent dat er regelmatig nieuwe Waardewerkers deel moeten nemen aan het netwerk. Het gevaar om met dezelfde groep pioniers te blijven werken is dat men teveel blijft hangen in bepaalde thema's en visies
- De thema's (multifunctionele functies) moeten vernieuwend blijven. Er zijn nog meer vernieuwende thema's bekend waar nog geen Waardewerken voorbeeld van is.
- Het netwerk als instrument voor beleidsondersteunend onderzoek zou zich nog verder kunnen verbreden van pioniers naar pionierende collectieve organisaties met allerlei werkgroepen rond bepaalde thema's.

#### *Waarborgen kleinschaligheid*

- Er is nu landelijke bekendheid, maar op het gebied van nationale regelgeving (bijvoorbeeld dierziektes) moet er nog veel gebeuren. Het bestaande systeem moet worden aangepast zodat de kleinschaligheid typerend voor multifunctionele landbouw aansluiting kan vinden. Waardewerken zou hieraan kunnen werken door nieuwe onderzoeksprojecten op te zetten en door hun contacten met beleidspersonen te benutten
- Ondernemers betrekken bij het denkproces 'hoe om te gaan met kleinschaligheid MFL
- Waardewerkers inzetten als auditoren voor kwaliteitszorg MFL

#### *Informatieverspreiding*

- Creatiever omgaan met de verspreiding van hun informatie; veel gericht naar specifieke doelgroepen. Informatie over ruimtelijke ordening verspreiden onder boeren/ adviseurs, en niet alleen onder ambtenaren.
- Benut intermediaire netwerken voor de kennisverspreiding
- Samenstelling netwerk: Onderzoek vanuit verschillende perspectieven uitvoeren, daarom ook andere onderzoekers (niet alleen WUR)/ partijen laten participeren

#### *Kracht van netwerk behouden*

- Het netwerk Waardewerken zich niet te breed ontwikkelen. De kracht moet van onderaf komen; bij de ondernemers
- Landelijke aandacht blijft een belangrijk thema voor Waardewerken; dit mag niet verslappen

#### *Inspiratie netwerk bewaken*

- Netwerk moet inspirerend blijven voor Waardewerkers; er moet voldoende kennis-input zijn en Waardewerkers moeten gefaciliteerd worden bij het ontwikkelen van competenties over ondernemerschap.
- Voor de onderzoekers blijft het faciliteren van het netwerk en het inbrengen van inhoudelijke kennis erg belangrijk om het netwerk te behouden.

#### *Kritische punten en ontwikkelsuggesties vanuit de workshop*

In het laatste deel van de workshop zijn door deelnemers zowel kritische punten als mogelijke ontwikkelrichtingen aangedragen. Er is een duidelijke overlap met de punten en suggesties die vanuit de interviews naar voren kwamen. De volgende punten werden genoemd:

- Kritisch punt: Er is te weinig samenwerking met andere partijen.
- Kritisch punt: Binnen project Waardewerken ligt er een te sterke focus op pioniers; hierdoor worden volgers onvoldoende bereikt.
- Kritisch punt: de informatieverstrekking is matig.
- Suggestie: Meer partijen/ deskundigen buiten het netwerk betrekken voor inspiratie.
- Suggestie: Een regionale aanpak van Waardewerken.
- Suggestie: Meer samenwerking met intermediaire organisaties.

*Analyse suggesties over mogelijke ontwikkelrichting*

De meeste suggesties worden gedaan met betrekking tot het aangaan van nieuwe verbindingen; betrekken van marktpartijen en maatschappelijke organisaties, bereiken nieuwe groepen ondernemers; een regionale aanpak met regionale partijen; of sectorale aanpak. Dit zou volgens een groot aantal interviewkandidaten een nieuwe koers voor het project Waardewerken kunnen worden met daarin een rol voor Waardewerkers als 'verbinders'.

Ook worden er een groot aantal suggesties gedaan om Waardewerkers een rol te geven bij nieuwe ontwikkelingen binnen de multifunctionele sector als bijvoorbeeld de Taks Force. Waardewerkers zouden kunnen worden ingezet als klankbord, inspirators, voorbeeldfunctie.

Er worden ook suggesties gedaan om aan nieuwe thema's te gaan werken binnen multifunctionele landbouw. Dit sluit aan op de suggesties die gedaan werden met betrekking tot het aangaan van nieuwe verbindingen.

#### **4. Reflectie**

Uit de analyse van de interviews en workshop kunnen de volgende conclusies getrokken worden.

Het samenbrengen van pioniers in een netwerk is waardevol gebleken. Dit heeft ervoor gezorgd dat multifunctionele landbouw een gezicht kreeg. De interactie tussen het netwerk en beleid heeft gezorgd voor meer beleidsruimte voor multifunctionele landbouw. Daarnaast heeft Waardewerken bijgedragen aan netwerkvorming tussen verschillende partijen.

Ook komt duidelijk naar voren uit de verschillende analyses dat Waardewerkers als een inspiratiebron hebben gefungeerd voor beleid, onderzoekers, andere ondernemers en organisaties. Dit blijkt een belangrijk resultaat te zijn van project Waardewerken, en wordt als een belangrijk aspect voor de toekomst van project Waardewerken gezien. Juist omdat de context sterk in beweging; de multifunctionele landbouwsector wordt steeds groter. Binnen deze context wordt de rol van Waardewerkers als inspirator nog belangrijker en moet daarom behouden blijven.

Waardewerkers hebben de rol als inspiratiebron kunnen vervullen doordat partijen zijn samengebracht en er directe contactlijnen zijn ontstaan, dus het behoud van het netwerk zal belangrijk blijven in de toekomst. Vanuit de kritische punten werd duidelijk aangegeven dat er nog veel meer potentie in het netwerk zit. Denk aan informatieverspreiding, de inzet van praktijkvoorbeelden voor andere ondernemers en het bevorderen van meer samenwerking met partijen buiten het netwerk.

Met name samenwerking met andere partijen kwam prominent naar voren uit de suggesties die gedaan werden voor een mogelijke ontwikkelrichting van project Waardewerken. Enerzijds blijkt uit de analyse dat de samenkomst van partijen en het aangaan van verbindingen de grote kracht is van Waardewerken. Anderzijds blijkt uit de kritische punten en suggesties dat deze kracht nog veel meer benut kan worden. Kennisontwikkeling heeft tot nu toe vooral binnen netwerk afgespeeld. Nu kan er nagedacht worden hoe kennisontwikkeling én verspreiding gestimuleerd kan worden via partijen buiten het netwerk. Hierbij kan gedacht worden aan een verdieping per functie (educatie, zorg, recreatie, etc), en een verbreding van het netwerk via regio's (regionale pioniers).

## 5. Methodische leerpunten

Dit project is niet alleen gestart om het innovatienetwerk Waardewerken te monitoren en evalueren. Één doel van het project is om als opdrachtgever en opdrachtnemer (LNV en WUR) te leren van deze evaluaties. Het is een zoektocht naar de bruikbaarheid van methoden, maar ook naar de voorwaarden van de opzet en uitvoering van een project. Hieronder zijn een aantal leerpunten benoemd die gedurende dit project geïdentificeerd zijn.

- Bij de opstart kan een discussie, tussen opdrachtgever en opdrachtnemer, rondom het interventieschema van het project waardevol zijn. Hierdoor kan een beter zicht gekregen worden op de middellange termijn doelen van beiden partijen. Het is nu zo dat de interventies, de korte termijn doelen en de lange termijn doelen besproken en vastgelegd worden. De doelen op middellange termijn zijn een 'grijze box'. Met een discussie zou deze box meer 'zwart-wit' worden.
- Aan de hand van de opzet van een interventielogica aan de start van het project kan je als projectgroep, en ook opdrachtgever, op gezette tijden terug kijken. Je kan dan specifiek kijken welke interventies er uitgevoerd zijn en welke effecten dit had. Zodoende kan je ook je interventieschema regelmatig bijstellen. Voor meerjarige projecten kan dit heel waardevol zijn.
- De combinatie van een constructivistische methode met gebruik van een aantal resultaat gerichte methoden (interventielogica) zorgt ervoor dat je de deelnemers dwingt verhalen over het project te vertellen of daaraan te koppelen.
- Voor het toepassen van aspecten van M&E methodieken in de opzet en uitvoering van projecten is basiskennis en uitvoeringservaring van deze methodieken gewenst.
- Het gebruik van een M&E coach van buiten de organisatie kan daarin behulpzaam zijn.

## Literatuur

Arkesteijn, Marlen; Barbera van Mierlo (Leerstoelgroep Communicatie en Innovatiestudies, WUR) and Jorieke Potters (Praktijkonderzoek Plant & Omgeving, WUR), Methoden voor monitoring en evaluatie van innovatieprojecten, uitgave van Praktijkonderzoek Plant & Omgeving B.V. 2007.

Davies, Rick and Jess Dart, "The 'Most Significant Change' (MSC) Technique: A Guide to Its Use" (2005) te downloaden via [www.mande.co.uk/MSC.htm](http://www.mande.co.uk/MSC.htm) of <http://portals.wi.wur.nl/files/docs/ppme/MSCGuide2005.pdf>

Dart, Jess, Evaluation for farming systems improvement: looking backwards, thinking forwards, in "Australian Journal of Experimental Agriculture", 2005, 45, 627-633, mail [Jess@clearhorizon.com.au](mailto:Jess@clearhorizon.com.au)

## **Bijlagen**

### **1. Activiteitschema**

<i>Datum/periode</i>	<i>Activiteit</i>	<i>Wie</i>
4 oktober	Opzet project, contact met coach	Projectteam +
11 oktober	Bespreken opzet project	Projectteam, projectleider Waardewerken, opdrachtgever
17 oktober – 22 november	Interviews	Projectteam, zie lijst in bijlage
24 oktober	Eerste evaluatie interviews	Projectteam +
15 november	Voorbereiden workshop	Projectteam +
26 november	Voorbereiden workshop	Projectteam
29 november	Workshop	Zie lijst in bijlage
5 december	Analyse resultaten, reflectie methode	Projectteam +
11 december – 14 december	Rapportage	Projectteam
Medio maart 2008	Artikel in syscope special over M&E	Projectteam

## **2. Lijst van geïnterviewden**

<i>Organisatie</i>	<i>Naam</i>	<i>Relatie met Waardewerken</i>
Ministerie van LNV-DL	Koos van Wissen	Voorzitter BC onderzoeksprogramma BO 07-007
Ministerie van LNV-D.	Jan van Vliet	Secretaris BC onderzoeksprogramma BO 07-007
Provincie Gelderland Friesland Foods; voorheen LTO	Fons Goselink Jan Willem Straatsma	Platteland in portefeuille, lid BC Voorheen secretaris van LTO, met verbreding, biologische landbouw en innovatie in zijn portefeuille, voorheen lid van BC
Steunpunt Landbouw en Zorg	Hans van Stokrom	Lid BC en betrokken bij een aantal Waardewerken projecten
Vereniging Natuurmonumenten Coöperatie Stadteland	Ruud Pleune Maarten Fischer	Lid BC  2 of 3 van de Waardewerkers zijn ook lid van de coöperatie Stadteland.
Stichting Recreatie- KIC	Erik Tuunter	Lid BC
Stichting Nederlands Cultuurlandschap	Egbert Jaap Mooiweer	Onbekend
Stichting Vrienden van het Platteland	Judith Gerretsen	Als werknemer van PPO, nu betrokken met Waardewerken vanuit project Plattelandimpuls
De Hemelrijksche Hoeve	Johan Martens	Waardewerker vanaf start netwerk
Zonnehoeve	Piet van Ijzendoorn	Waardewerker vanaf start netwerk
Wageningen UR, PPO	Andries Visser	Projectleider Waardewerken
Wageningen UR, PSG	José Vogelezang	Coördinator van de koepel van systeeminnovatieprogramma's

### **3. Interviewvragenlijst M&E Waardewerken**

Doel van het interview: Er wordt een ME van het netwerk Waardewerken uitgevoerd, het gaat hierbij om de effecten van het totale netwerk en niet om effecten op het niveau van de deelnemers in het netwerk.

Uitleg MSC methode; via deze methode gaan we aan de hand van het verhaal van u en anderen reflecteren op veranderingen. We gaan nu op zoek naar uw verhaal. Al deze verhalen worden in een workshop bij elkaar gebracht en de mensen die er zijn geven duiding aan deze verhalen.

Introductievraag:

1. Wat is uw persoonlijke verbinding met het project Waardewerken.

Domeinuitleg:

1. Verbinden van praktijk/voorlopers met beleid. Beleidsparticipatie vanuit het netwerk Waardewerken.
2. Leren van voorlopers / het netwerk Waardewerken in een bredere zin. Hier focussen we op effecten van het netwerk die dicht bij uw eigen werkterrein liggen.

Domein 1 en 2:

1. Welke echte resultaten vanuit het netwerk Waardewerken op het gebied van verbinden van praktijk met beleid kunt u identificeren.
2. Welke effecten heeft u zelf ervaren. Zijn er andere mensen mee verder gegaan. Is er gedrag verandert.
3. Kiezen van de meest significante verandering
4. Interventiologica in kaart brengen. Zie afbeelding interventiologica Waardewerken. Beginnen met terugredeneren naar interventie. Invloeden van buitenaf benoemen.
5. Waarom heeft u gekozen voor deze verandering?
6. Welke veranderingen in denken, handelen zijn waar te nemen bij stakeholders, organisaties, netwerken?
7. Voldoet deze verandering aan de verwachting die u heeft/had van het project.
8. Heeft de verandering die u gekozen heeft bijgedragen aan de impact die het project wil bereiken.
9. Werkt het project aan de juiste zaken of is er een koerswijziging nodig?
10. Denk u dat de effecten blijvend of tijdelijk zijn?

#### ***4. Deelnemers Workshop***

##### *Organisatie*

Ministerie van LNV-DK  
Provincie Gelderland  
Stadteland  
Stichting Vrienden van het Platteland  
De Zonnehoeve  
Wageningen UR, PPO  
Wageningen UR, PSG  
Wageningen UR, ASG  
Freelance interviewer  
Capturing Development  
Wageningen UR, PPO  
Wageningen UR, ASG

##### *Naam*

Jan van Vliet  
Fons Goselink  
Maarten Fischer  
Mevrouw J. Gerretsen  
Piet van Iizerdoorn  
Andries Visser  
José Vogelezang  
Gerard Migchels  
Sandra Bos  
Marlen Arkenstijn  
Jorieke Potters  
Daniël de Jong

## 5. Interventieschema Waardewerken

MFL in NL

Globale opzet van het interventieschema van Waardewerken na vaststellen van visie van het innovatienetwerk; dd september 2005

<b>Interventies</b> <i>Doelen op .. termijn</i>	<b>Output</b> <i>Kort</i>	<b>Outcome</b> <i>Middellang</i>	<b>Impact</b> <i>Lang</i>
Producten, Bijeenkomsten intern, Bijeenkomsten extern Communicatie	Aantal en kwaliteit van: opgebouwde netwerken, contacten, producten	Houding, kennis, gedrag en institutie veranderingen. Op vier niveaus met verschillende mate van invloed/ doorwerking op impact niveau. Individu / Organisatie / Netwerk/coalitie / Institutie	Systeemveranderingen
Bijeenkomsten met het netwerk en onderzoekers	Vaststellen onderzoeksagenda / doorbraakagenda		
Opstellen van visie vanuit Waardewerken	Contact tussen praktijk, onderzoek en beleid	Meer beleidsruimte voor MFL in Nederland	
Rapporten en brochures	Onder de aandacht brengen van transitiepunten voor MFL	Positieve beeldvorming MFL in Nederland	Een professionele MFL sector
Bijeenkomsten van (deel) van het netwerk met externe partijen [collega's, beleid, andere organisaties etc.]	Contact tussen netwerk en aanverwante organisaties	Leren van innovatieve ondernemers	Een grotere MFL sector
Communicatie via (vak)media	Competentiegroei onderzoekers	Inbedding van MFL in op aanverwante terreinen (zorg, recreatie, natuur, etc)	
	Competentiegroei Waardewerkers		
	Inspiratie collega ondernemers		

## 6. Verkorte MSC verhalen; domein 1

### Domein 1; beleidsontwikkeling

Domeinomschrijving: Effecten van het verbinden van praktijk/voorlopers met beleid. Welke interventies van Waardewerken hebben effect gehad op beleidsontwikkeling? Welke significante veranderingen heeft u waargenomen op het gebied van beleidsontwikkeling?

---

#### 1. ONTSTAAN VAN DRAAGVLAK VOOR MFL BINNEN LNV

##### Door het positief signaleren van belemmering door Waardewerkers

Waardewerkers hebben gezamenlijk de belemmeringen en knelpunten in regelgeving gesignaleerd welke ontwikkelingen binnen de multifunctionele landbouwsector in de weg staan. Waardewerkers zijn hier op een **positieve manier** mee aan de slag gegaan; Ze hebben binnen LNV laten zien dat ze vooruit willen en belemmeringen zien ze als kans. **LNV heeft geleerd van de praktijkvoorbeelden** van Waardewerkers en er is binnen LNV draagvlak ontstaan om **gezamenlijk** met ondernemers over oplossingen na te denken.

Waardewerkers hebben de multifunctionele landbouwsector een duidelijk gezicht gegeven. Voorheen werd de sector gezien als 'gerommel in de marge'. De praktijkvoorbeelden van Waardewerkers zijn belangrijk geweest om in discussie te komen met beleidsmedewerkers over de knelpunten.

Binnen gemeentes ontstaat er ook steeds meer draagvlak voor multifunctionele landbouw. De brochure 'Ruimte voor regels' worden door gemeentes gebruikt. Ook hebben de praktijkvoorbeelden van Waardewerkers invloed gehad op LTO, ze zijn serieus met het thema bezig.

---

#### 2. BELEMMERINGEN IN WET- EN REGELGEVING ZIJN IN KAART GEBRACHT

##### Door de praktijkvoorbeelden van Waardewerkers

Belemmeringen en wet- en regelgeving zijn in kaart gebracht aan de hand van de praktijkvoorbeelden van Waardewerkers. Waardewerkers hebben laten zien waar ze in de praktijk tegenaan lopen en hoe ze in bepaalde situaties al oplossingen hebben weten te vinden.

De **praktijkvoorbeelden van Waardewerkers zijn belangrijk** voor gemeente, provincie, LNV, LTO om inzichtelijk te krijgen waar de knelpunten liggen, en het biedt handvatten hoe MFL vormgegeven kan worden. Hierdoor krijgen deze partijen meer **oog voor differentiatie**; er wordt geleerd van deze voorbeelden van afwijkende vormen van landbouw.

Op het gebied van natuur- en landschapsbeheer is nu inzichtelijk welke regelingen niet goed in de praktijk passen. Bij landbouw & zorg zijn door voorbeelden van Waardewerkers knelpunten in bestemmingsplannen van gemeentes duidelijk geworden. Beperkingen binnen het recreatiebeleid zijn nu zichtbaar.

Hier en daar ontstaat er ruimte in beleid: Er wordt meer ruimte beschikbaar gesteld in het beleid over de recreatiefunctie. Het landelijk programma beheer is aangescherpt. Ook worden er **bruggen geslagen**; ministers van landbouw en zorg zijn met elkaar in gesprek.

---

#### 3. BELANG VAN MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW IS ZICHTBAAR BIJ LNV

##### Door de invloed die Waardewerkers hebben gehad op beleidsmakers

Door gezamenlijk onderzoek van Waardewerkers en onderzoekers van WUR zijn de kansen en knelpunten van multifunctionele landbouw duidelijk geworden. Door de **contacten tussen het project Waardewerken en LNV** zijn beleidsmedewerkers gevoed met informatie vanuit de praktijk via Waardewerkers en projectleiders Waardewerken. Door deze interactie is LNV betrokken geraakt bij het project en zijn beleidsmedewerkers het belang van multifunctionele landbouw gaan zien. Bij het opstellen van de Nota 'Kiezen voor Landbouw' is de **projectleider van Waardewerken en een Waardewerker betrokken bij de totstandkoming van de paragraaf verbrede landbouw**. Naar aanleiding van de Nota worden kamervragen gesteld, en raken ontwikkelingen in een stroomversnelling. Steeds meer partijen tonen interesse voor MFL, met als gevolg dat er een **'Task Force'** wordt

opgesteld. Waardewerkers hebben laten zien **hoe MFL kan aansluiten bij groeiende maatschappelijke vraagstukken** op het gebied van zorg en ruimtelijke ordening. Deze problemen waren al jaren zichtbaar, maar de verbinding met multifunctionele landbouw ontbrak. Waardewerken heeft deze verbinding weten te ontwikkelen. De betrokkenheid van LNV is uiteindelijk het belangrijkste omdat **ondersteunend beleid nodig is voor het professionaliseren** van de sector.

De **rol van de onderzoeker als procesmanager is hierbij erg belangrijk** geweest. Het Project Waardewerken heeft bijgedragen aan een 'andere' manier van onderzoek, door met pioniers te werken en zo praktijkvoorbeelden onder de aandacht van LNV te krijgen.

---

#### **4. AANDACHT VOOR VERBREDE LANDBOUW IN NOTA 'KIEZEN VOOR LANDBOUW'**

##### **Door contact tussen Waardewerkers en beleidsambtenaren**

Door **contact tussen Waardewerkers en beleidsambtenaren van LNV ontstond er voldoende politiek draagvlak** voor multifunctionele landbouw. Waardewerkers hebben invloed gehad op de **aandacht voor verbrede landbouw in de Nota 'Kiezen voor Landbouw'**. Door de aandacht in de Nota is verbrede landbouw op de politieke agenda gekomen. Naar aanleiding van deze aandacht zijn er kamervragen gesteld; "hoe kan multifunctionele landbouw ingevuld worden?" Vervolgens is dit opgepakt door andere partijen om hieraan een vervolg te geven. Dit heeft geleid tot de **komst van een 'Task Force'**. Waardewerkers zijn tijdens dit proces betrokken geweest als klankbord.

Multifunctionele landbouw werd lange tijd gezien als een soort ontwikkeling in de marge waarvan niemand precies wist wat het inhield. Door de aandacht voor verbrede landbouw in de Nota kreeg **multifunctionele landbouw eindelijk een gezicht!** Er kwam meer duidelijkheid over inhoud en potenties.

Doordat de aandacht in de Nota is de interesse voor multifunctionele landbouw waarneembaar. LTO begint steeds meer de potentie van MFL te zien. Een partij als coöperatie Stadteland heeft het manifest 'naar een veelzijdig platteland' ontwikkeld waarmee ambtenaren op provinciaal niveau kennis maken met multifunctionele landbouw. Binnen gebiedsgericht beleid van provincies vindt er een verschuiving plaats van een hele brede strategie naar robuuste ontwikkelingen met voldoende ondernemersdynamiek. Ook komt er steeds meer aandacht voor verbrede landbouw in bestemmingsplannen.

---

#### **5. OMSLAG IN DENKEN OVER MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW DOOR BELEID (LNV) EN PRAKTIJK (LTO)**

##### **Door de beleid invloed van Waardewerkers**

Door **contact tussen Waardewerkers en ambtenaren van LNV ontstaat er waardering** voor multifunctionele landbouw. Waardewerkers geven bijvoorbeeld presentaties aan Directie Landbouw (LNV) en **weten zo een professioneel beeld neer te zetten van de sector**. Ook gebruiken Waardewerkers hun persoonlijke politieke netwerken om **invloed uit te oefenen op de 2<sup>e</sup> kamer fracties** en zoeken ze de publiciteit in vakbladen als de Boerderij en Oogst. Het gevolg is dat er aandacht komt voor verbrede landbouw in de Nota 'Kiezen voor Landbouw'. Naar aanleiding van de aandacht in deze Nota en de invloed van coöperatie Stadteland wordt er een motie ingediend. Vervolgens worden WUR en Waardewerkers betrokken bij het maken van concept voor een 'Task Force'. De 'Task Force' wordt uiteindelijk vormgegeven in samenwerking met organisaties, bedrijfsleven en LNV.

**De omslag in denken over multifunctionele landbouw** is het belangrijkste resultaat geweest van Waardewerken. Doordat Waardewerkers de sector professioneel hebben weten neer te zetten is er draagvlak gecreëerd binnen beleid (LNV) en praktijk (LTO en achterban) en wordt de sector eindelijk serieus genomen. Er komen nu middelen geld vrij voor de 'Task Force' om de sector te ontwikkelen. Ook **LTO maakt geld vrij voor projecten gericht op multifunctionele landbouw**. Bij gemeenten en provincies zijn er nog weinig veranderingen waar te nemen. Er is nog steeds weinig visie en beperkt ruimte binnen ruimtelijke ordening voor multifunctionele landbouw. Binnen de zorgsector gaan ontwikkelingen heel snel: zorginstellingen gaan nu bijvoorbeeld zelf opzoek naar zorgboerderijen.

---

## 6. DE KOMST VAN DE 'TASK FORCE'

### Doordat Waardewerkers de economische staat van de sector in kaart brengen

In samenwerking met Waardewerkers is er voor het eerst **een realistische beeld van de multifunctionele sector in kaart gebracht**. Gegevens over de economische positie van multifunctionele ondernemers waren gebaseerd op het verleden en gaven een beeld weer van multifunctionele landbouw als een sector voor afhakers. In samenwerking met Waardewerkers is het rapport 'verbreding onder de loep' geschreven wat een realistischer beeld van de sector laat zien. Er ontstond een **volwaardig beeld van de sector**.

Dit is aanleiding geweest voor de **aandacht voor verbrede landbouw in de Nota** 'Kiezen voor Landbouw'.

Naar aanleiding van de Nota en door invloed van Jan Huygen zijn kamervragen gesteld; "wat te doen met multifunctionele landbouw?" In samenwerking met het bedrijfsleven, LTO, organisaties, en Waardewerkers is er nagedacht hoe een **'Task Force'** kan worden vormgegeven. Vervolgens heeft LNV WUR benaderd om dit verder uit te werken. Uiteindelijk heeft de kerngroep 'kwartiermakers' invulling gegeven aan de 'Task Force'.

**Met de komst van de 'Task Force' geeft LNV een duidelijk signaal af dat ze de sector gaan ondersteunen**; er komt budget vrij voor multifunctionele landbouw. Dit is een grote erkenning voor het netwerk Waardewerken. De 'Task Force' zal grote invloed hebben op het totale werkveld; het komt bij gemeente en provincie terecht. Dit betekent ruimte in beleid en bestemmingsplannen voor MFL. Binnen LNV heeft de **aandacht voor verbrede landbouw in de Nota een omslag in denken teweeggebracht**; men is minder sceptisch over de sector. Binnen gemeentes beginnen ambtenaren de mogelijkheden en combinaties te zien door brochures als 'Stadslandbouwgids'.

---

## 7. DE KOMST VAN DE TAKS FORCE

### Door aandacht voor verbrede landbouw in Nota 'Kiezen voor Landbouw'

In de Nota 'Kiezen voor Landbouw' wordt er een passage besteed aan verbrede landbouw. Schrijvers van de Nota hebben zich laten voeden door het veld, onder andere door de contacten met de Waardewerkers en de projectleider van project Waardewerken.

Vanuit deze Nota werd de Minister middels een motie verzocht om een 'Task Force' multifunctionele landbouw in te stellen. Aanleiding van deze motie was de Nota, maar ook geluiden vanuit de praktijk; door contact tussen multifunctionele ondernemers en politici 2<sup>e</sup> kamer werden belemmeringen kenbaar gemaakt. Vervolgens worden bijeenkomsten georganiseerd door LNV met ondernemers, gemeenten, provincies, organisaties; "Hoe gaan we de 'Task Force' MFL vormgeven?". De Kwartiermakers (WUR, LEI, Stadteland, LTO, organisaties zorg, streekproducten, etc.) worden opgericht die vervolgens een plan van aanpak voor de 'Task Force' schrijven.

**'Task Force' zal een groot effect op impactniveau hebben** omdat er op gestructureerde wijze gewerkt wordt om een goed georganiseerde sector te ontwikkelen. Structuur wordt aangebracht d.m.v. ondersteuning ondernemers, financiële middelen, kennisontwikkeling, en een centrale koepel.

Door de aandacht in de Nota voor verbrede landbouw en de komst van de 'Task Force' wordt de multifunctionele sector binnen LNV steeds serieuzer genomen. Het beeld is veranderd van afbouwers naar serieuze ondernemers met duurzaam economisch perspectief. MFL is een bewuste ondernemerskeuze. Dit heeft ertoe geleid dat er inmiddels verbindingen/contacten ontstaan tussen verschillende beleidsgebieden (VROM –VWS) met betrekking tot multifunctionele landbouw.

## 8. AANDACHT VOOR VERBREDE LANDBOUW IN NOTA 'KIEZEN VOOR LANDBOUW'

### Doordat Waardewerkers een volwaardig beeld van de sector neerzetten

Door **interactie tussen beleidsambtenaren en Waardewerkers** hebben Waardewerkers invloed gehad bij het schrijven van de Nota 'Kiezen voor Landbouw'. **Waardewerkers hebben een volwaardig beeld van de sector neer weten te zetten** doordat het enthousiaste en professionele ondernemers zijn die hun enthousiasme en drives goed kunnen overbrengen en hierdoor bestaansrecht creëren.

Als gevolg van de aandacht in de Nota én door aandacht van 2<sup>e</sup> kamerfractie wordt er een motie ingediend. De aandacht van 2<sup>e</sup> kamerfractie ontstaat door interactie tussen politici en het veld. Multifunctionele ondernemers weten aandacht van politici te krijgen door persoonlijke contacten.

Door de komst van Nota en Motie ontstaat er **steeds meer draagvlak voor MFL binnen LNV**. Dit komt ook door de betrokkenheid van Minister Veerman, en de aandacht voor verbredingactiviteiten binnen LTO.

**Het beleid begint steeds meer in te zien welke kansen verbrede landbouw biedt**. Er wordt meer nagedacht wat boeren voor de stad kunnen betekenen. Er is een groeiende interesse onder producenten.

---

## 9. MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW OP BELEIDSAGENDA BIJ LNV EN LTO

### Door de samenkomst van Waardewerkers in een netwerk

**MFL is op de beleidsagenda** gekomen bij LNV en LTO. Ideeën, visies, belemmeringen met betrekking tot multifunctionele landbouw zijn door Waardewerkers kenbaar gemaakt door interactie met beleidsmedewerkers van LNV en LTO. Dit heeft impact gehad omdat Waardewerkers tegelijkertijd hun praktijkvoorbeelden konden laten zien. De kracht van het netwerk is dat Waardewerkers een duidelijk geluid kunnen maken naar LNV en LTO doordat ze georganiseerd zijn. **Het netwerk is nodig geweest om de individuele Waardewerker zichtbaar te maken**.

**Waardewerken heeft invloed gehad op de omslag in denken**. MFL op de politieke agenda gekomen. Dit is te merken aan de **komst van de 'Task Force'**. Ook wordt er **steeds meer interesse**; de minister bezoekt MFL-bedrijven, adopteert een koe; politici zijn enthousiast! Binnen LTO zijn nu specifiek mensen aangewezen om zich bijvoorbeeld bezig te houden met landbouw & zorg. Het ziet er naar uit dat de politiek hun verantwoordelijkheid gaat nemen. **Uiteindelijk is politieke ondersteuning belangrijk om de sector verder te ontwikkelen**. Wanneer er op nationaal niveau aandacht is voor multifunctionele landbouw zal het vervolgens naar provinciaal- en gemeentelijk niveau geventileerd worden. Op gebied van ruimtelijke ordening zijn deze effecten al waarneembaar. Op regionaal niveau ontstaat er al ruimte in plannen voor multifunctionele landbouw.

Natuurlijk waren er al veel ontwikkelingen op het gebied van verbrede landbouw. Met name op het gebied van landbouw en zorg zijn pioniers al veel langer bezig. Toch heeft Waardewerken een positieve bijdrage doordat ontwikkelingen elkaar bevruchten.

---

## 10. OBSTAKELS IN WET- EN REGELGEVING WORDEN INZICHTELIJK

### Door praktijkvoorbeelden van Waardewerkers

De praktijkvoorbeelden van Waardewerkers hebben **inzichtelijk gemaakt hoe wet- en regelgeving ontwikkelingen op het gebied van multifunctionele landbouw belemmeren**. Het inzichtelijk maken is onder ander gebeurd door middel van de brochure 'ruimte in regels', maar ook door **bijeenkomsten en contacten met LNV**. Doordat project Waardewerken zich op landelijk niveau afspeelt, hebben ze invloed kunnen uitoefenen op beleid. Het project heeft een **gelegenheid gecreëerd Waardewerkers mee te laten praten over beleid**. De gesprekken met Waardewerkers en hun praktijkvoorbeelden hebben invloed gehad op LNV. Bij LNV ontstond het besef dat verandering in beleid nodig zijn; ze kunnen er niet meer omheen.

Er is nu een discussie op gang gekomen. Er wordt binnen LNV nagedacht hoe de buitenruimte, het platteland moet worden ingevuld. Dit heeft op landelijk niveau onder andere geleid tot de komst van de

'Task Force'. Ook op provinciaal- en gemeentelijk niveau zijn ook veranderingen waar te nemen. Er ontstaat meer ruimte in bestemmingsplannen en er worden pilotprojecten uitgevoerd op gebied van multifunctionele landbouw.

---

## **11. KOMST VAN DE 'TASK FORCE'**

### **Door input van Waardewerkers**

Doordat Waardewerkers een positief beeld van de sector neer hebben weten te zetten (idealen uitdragen, hun verhaal vertellen, laten zien wat ze op eigen kracht gerealiseerd hebben), heeft dit er onder andere voor gezorgd dat multifunctionele landbouw steeds meer onder de aandacht kwam bij LNV. Hierdoor hebben Waardewerkers invloed gehad op het schrijfproces van de Nota 'Kiezen voor Landbouw'. Naar aanleiding van de Nota 'Kiezen voor landbouw' zijn er kamervragen gesteld aan de Minister; "wat te doen met verbrede landbouw?" Dit heeft geleid tot de totstandkoming van een **'Task Force'**. De komst van de 'Task Force' is ook sterk beïnvloed door andere ontwikkelingen, bijvoorbeeld door de groeiende belangstelling van LTO voor verbrede landbouw, en de groeiende interesse van burgers voor multifunctionele landbouw door activiteiten van Vrienden van het platteland.

**De komst van de 'Task Force' is een belangrijke ontwikkeling omdat er nu financiën beschikbaar komen** om zowel ondernemers als de private sector te stimuleren om de multifunctionele sector verder te ontwikkelen en te professionaliseren. Vooral de rol van de private sector is belangrijk omdat de sector zich dan marktgedreven zal gaan ontwikkelen.

Door de komst van de 'Task Force' wordt de groep belanghebbende en de groeiende maatschappelijke interesse voor multifunctionele landbouw steeds groter. Dit heeft geleid tot een **veranderende rol van de Waardewerkers**. In eerste instantie lag het initiatief in handen van de Waardewerkers, zij bepaalden de onderzoeksthema's. Inmiddels heeft er een verschuiving plaatsgevonden van ervaringsgedreven onderzoek naar kennisgedreven onderzoek; **het initiatief verschuift van de Waardewerkers naar de onderzoekers**.

## **7. Verkorte MSC verhalen; domein 2**

### **Domein 2; leren van een innovatienetwerk**

Domeinomschrijving: Wat is er geleerd van het innovatienetwerk Waardewerken door de interviewkandidaten. Welke effecten hebben de interventies van Waardewerken gehad op u het werk van de interviewkandidaten?

---

#### **1. ER VINDT KRUISBESTUIVING PLAATS TUSSEN VERSCHILLENDE SECTOREN**

##### **Door de wisselwerking tussen Waardewerkers en andere partijen in het netwerk**

Door de **wisselwerking tussen Waardewerkers en andere partijen in het netwerk wordt er sectorbreed geleerd**. Waardewerkers zijn een inspiratiebron voor LNV en de leden van de begeleidingscommissie waarin verschillende sectoren vertegenwoordigd zijn. Er is nu meer inzicht in de knelpunten en waarom bepaalde zaken moeilijk van de grond komen. Waardewerkers leren op hun beurt weer van de expertise van andere partijen en leden van begeleidingscommissie.

Door het bij elkaar brengen van verschillende partijen vindt er kruisbestuiving plaats tussen sectoren. Vertegenwoordigers van sectoren leren van elkaar, en krijgen inzicht in wat er speelt in de praktijk van multifunctionele landbouw die sectoroverschrijdend is.

Het sectorbreed bijeenbrengen van partijen heeft de multifunctionele landbouwsector inzichtelijk gemaakt. Wel zou er binnen netwerk Waardewerken nog meer gebruik gemaakt kunnen worden van specifieke sector/functiekennis van mensen die verder van het netwerk af staan.

---

#### **2. HET ONTWIKKELEN VAN EEN STANDPUNT OVER MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW**

##### **Door Waardewerkers die hun visie uitdragen naar anderen**

Binnen bijeenkomsten van Waardewerken wordt er voldoende **ruimte gecreëerd voor de ontwikkeling van visies** over multifunctionele landbouw. Waardewerkers nemen hierdoor duidelijke standpunten in wat de centrale thema's van multifunctionele landbouw volgens hun zouden moeten zijn. Deze **visie en standpunten dragen Waardewerkers uit binnen andere netwerken** waaraan zij deelnemen. Hierdoor worden er discussies gestimuleerd over welk standpunt je als organisatie kunt innemen met betrekking tot multifunctionele landbouw?

Binnen het desbetreffende netwerk **heeft een Waardewerker een denkproces in gang gezet over multifunctioneel ondernemen**. De Waardewerker heeft hun laten zien dat het aangaan van verbindingen (tussen sectoren, met de maatschappij) centraal staat binnen de multifunctionele landbouw.

Om de multifunctionele landbouwsector vorm te geven en te ontwikkelen is het belangrijk dat partijen een standpunt innemen wat ze met MFL willen doen.

---

#### **3. DE MULTIFUNCTIONELE LANDBOUWSECTOR BEGINT ZICH TE VERENIGEN**

##### **Door uitbreiding tussen netwerken**

Door de **samenkomst van Waardewerkers in een netwerk worden onderlinge netwerken met elkaar verbonden**. Waardewerkers zijn naast het netwerk Waardewerken ook verbonden aan vele andere (regionale) netwerken binnen verschillende sectoren. Doordat Waardewerkers elkaar treffen in het netwerk, worden onderlinge netwerken ook weer met elkaar verbonden. Hierdoor raken **steeds meer ondernemers betrokken bij multifunctionele landbouw**. Dit stimuleert ondernemers om eigen clubs of verenigingen op te richten. Hierdoor worden krachten gebundeld.

Dit heeft ertoe geleid dat **de sector zich begint te verenigen**. Dit is belangrijk om sector verder te professionaliseren. Steeds meer ondernemers zien in dat de multifunctionele sector veel perspectief biedt. **Zowel boeren als banken durven te investeren.**

---

#### **4. LNV ZIET MULTIFUNCTIONELE LANDBOUW ALS VOLWAARDIGE SECTOR Doordat Waardewerkers het boegbeeld van de sector worden**

Waardewerkers presenteren de multifunctionele landbouwsector tijdens bijeenkomsten op LNV aan beleidsmedewerkers. Aan de hand van praktijkvoorbeelden **zetten Waardewerkers een professioneel beeld van de sector neer**. Waardewerkers weten de beleidsmedewerkers te inspireren en worden binnen LNV het boegbeeld van de sector. Hierdoor **ontstaat er een volwaardig beeld van de sector** en komt multifunctionele landbouw op de beleidsagenda.

De bewustwording binnen LNV van multifunctionele landbouw als volwaardige sector is een belangrijke verandering geweest. Deze **bewustwording was nodig om LNV in actie te krijgen**. Waardewerkers hebben bijgedragen dat de omslag in denken vrij snel heeft plaatsgevonden. Nu komt er geld vrij om de sector verder te ontwikkelen.

---

#### **5. LNV HEEFT GELEERD OVER DE BEHOEFTE EN BELEMNERINGEN VAN MULTIFUNCTIONELE ONDERNEMERS**

##### **Door middel van de rol van Waardewerkers als ambassadeurs**

Door de samenwerking tussen Waardewerkers en beleidsmedewerkers van LNV zijn **behoeften en belemmeringen van multifunctionele ondernemers duidelijk geworden voor overheidsbeleid**. De Waardewerkers hebben als ambassadeurs de sector vertegenwoordigd. Ze zijn een belangrijke informatiebron geworden voor LNV bij het schrijven van de Nota 'Kiezen voor Landbouw' met daarin aandacht voor verbrede landbouw. Hierdoor is er 'herkenbaar' beleid geschreven toegespitst op praktijk.

Dit heeft ertoe geleid dat multifunctionele ondernemers zich serieus genomen voelen door LNV. Hierdoor is draagvlak gecreëerd voor beleid onder multifunctionele ondernemers. De rol van Waardewerkers heeft uiteindelijk geleid tot een **algehele imagoverbetering van de sector en van beleid LNV**: Steeds meer ondernemers zien in dat de **MFL-sector veel perspectief biedt** en ondernemers hebben een **positiever beeld van overheid en beleid**.

---

#### **6. WAARDEWERKEN HEEFT EEN VOORBEELDFUNCTIE VOOR ANDERE SECTOREN**

##### **Door unieke kenmerken van het netwerk**

Netwerk Waardewerken is een **goed functionerend netwerk** door een aantal unieke kenmerken. Er is een sterke drive in het netwerk en de leden zijn erg actief. Dit komt **doordat ze werken vanuit een bepaalde filosofie/visie**. Hierdoor heerst er openheid binnen het netwerk en zijn er weinig barrières. Van deze unieke kenmerken kan worden geleerd door andere sectoren.

---

#### **7. METHODIEK PROJECT WAARDEWERKEN WORDT ALS INSPIRATIE GEBRUIKT VOOR ANDERE PROJECTEN**

##### **Project Waardewerken is als inspiratie gebruikt voor project Plattelandimpuls.**

Het bijeenbrengen van pioniers in een netwerk en de pioniers laten samenwerken met onderzoekers van WUR is een waardevolle methodiek. De onderzoekers begeleiden de ondernemers door gedegen kennis in te brengen die ze een stap verder kunnen brengen. Onderzoekers en andere partijen in netwerk leren weer van de praktijkvoorbeelden van pioniers.

**Hierdoor is het idee ontstaan om WUR en LTO samen te laten werken met beginnende multifunctionele ondernemers in project plattelandimpuls.** Ondernemers die zich willen ontwikkelen binnen MFL worden gecoacht door LTO. Onderzoekers van WUR zijn ingezet om het proces

te begeleiden. Zowel LTO als WUR leren van deze samenwerking; ze zien veel meer in wat de ander kan betekenen.

**Project Waardewerken als inspiratiebron heeft geleid tot nieuwe kijk op methodiek.** LTO is anders gaan kijken naar groepsbegeleiding door de samenwerking tussen onderzoekers van WUR en de ondernemers. Producten/ervaringen van project Waardewerken zijn ingezet voor project plattelandimpuls.

**Door het project plattelandimpuls is inmiddels een veel grotere groep ondernemers bereikt** die zich bezig houden met MFL. Plattelandimpuls kan gezien worden als een vervolgstap van project Waardewerken. Waardewerken is landelijk ingezet en zijn vooral dicht bij beleid werkzaam geweest. Plattelandimpuls is al concreet bezig met het uitbreiden en verder professionaliseren van MFL-sector. Net als bij Waardewerken is er een ontzettende drive vanuit de groep; ondernemers treffen elkaar, stimuleren elkaar, en leren van elkaar. De ondernemers maken inzichtelijk welke behoeftes er zijn om zich te kunnen ontwikkelen.

---

## 8. WAARDEWERKERS TREKKEN AANDACHT VAN HET BELEID

### Door 'hun' verhaal te vertellen

Mede dankzij de rol van Waardewerkers heeft de MFL-sector een **positief beeld gekregen**. Waardewerkers zijn de ambassadeurs van de sector geworden, en hebben onder andere de aandacht van onderzoekers, beleid en de maatschappij weten te trekken doordat ze "**hun verhaal**" vertellen. Hun verhalen en praktijkvoorbeelden hebben grote impact met betrekking tot overdragen van kennis. Ondernemers zijn goed in staat om hun beleving te presenteren. Binnen hun verhaal kunnen ze een stuk emotie kwijt, en wordt duidelijk hoeveel creativiteit er nodig is om een multifunctionele onderneming op te richten. Dit heeft ertoe geleid dat **Waardewerkers de aandacht van het beleid hebben weten te trekken**.

Waardewerkers beschikken over een aantal kwaliteiten waardoor ze de aandacht weten te trekken; het **zijn publieksvriendelijke ondernemers**, ze werken vanuit hun idealen, ze zijn gedreven, maar ook zakelijk. **De kracht ligt vooral in hun betrokkenheid**. Dit biedt mogelijkheden/alternatieven die reguliere aanbieders niet kunnen waarmaken. Dit is bijvoorbeeld een meerwaarde in de zorgsector waar betrokkenheid in reguliere zorg wordt belemmerd door tijd en geld.

---

## 9. PRAKTIJKVOORBEELDEN VAN WAARDEWERKERS BEINVLOEDEN BELEIDSONTWIKKELING BINNEN NATUURMONUMENTEN

Doordat vereniging Natuurmonumenten betrokken is bij project Waardewerken, als aanspreekpunt op het gebied van natuur, is er contact ontstaan met Waardewerkers. Dit heeft ertoe geleid dat er een **interne dag natuurmonumenten is georganiseerd op het bedrijf van een Waardewerker**. Uitgenodigde beheerders van natuurmonumenten hebben tijdens deze dag kennis gemaakt met praktijkvoorbeelden van Waardewerkers. Praktijkvoorbeelden hebben beheerders laten zien wat de mogelijkheden zijn om samen te werken met multifunctionele ondernemers in gebieden aangrenzend aan de pachtgebieden van Natuurmonumenten.

De **praktijkvoorbeelden zijn een inspiratie geweest voor Natuurmonumenten** om na te denken hoe er in eigen gebieden samengewerkt kan worden met boeren. Deze samenwerking gebeurt nu mondjesmaat. Deze dag is een belangrijke eye-opener geweest, en heeft er aan bijgedragen dat het gedachtegoed verbrede landbouw steeds meer gemeengoed wordt binnen Natuurmonumenten. Er wordt **nu aandacht besteed aan verbrede landbouw binnen het beleid** van Natuurmonumenten.

---

## 10. WAARDEWERKERS ZIJN GIDSEN VOOR ANDERE ONDERNEMERS

### Doordat ze professionele praktijkvoorbeelden laten zien

Aandacht voor multifunctionele landbouw is geen nieuwe ontwikkeling. Het is ontstaan in de jaren '80 vanuit een noodzaak. Het onderscheid dat Waardewerkers maken is dat ze met hun praktijkvoorbeelden de potentie van multifunctionele landbouw laten zien, in plaats van een sector die uit noodzaak is geboren. Waardewerkers hebben een belangrijke rol omdat ze **'gidsen' zijn voor andere**

**ondernemers.** Waardewerkers zijn voor andere ondernemers erg belangrijk omdat de **praktijkvoorbeelden van Waardewerkers een voorbeeldfunctie hebben die beleid nooit zal hebben.** Andere ondernemers nemen praktijkvoorbeelden veel serieuzer dan beleidsplannen. Hierdoor krijgen Waardewerkers op lokaal niveau steeds meer bekendheid en hierdoor wordt de groep multifunctionele ondernemers steeds groter.

De praktijkvoorbeelden van Waardewerkers worden ook door beleidsmakers gebruikt. Beleidsmakers die betrokken zijn bij het project Waardewerken zien Waardewerkers als professionele ondernemers. Ze gebruiken de **voorbeelden van Waardewerkers als voeding/inspiratie bij het schrijven van beleid.** Beleid bepaald uiteindelijk alleen de kaders, dus vooral het bereiken van nieuwe ondernemers moet gezien worden als de belangrijkste functie van het project Waardewerken. Wel zouden nog veel meer ondernemers bereikt kunnen worden wanneer er gebruik gemaakt wordt van intermediaire partijen (als provincies) die in contact staan met grote groepen ondernemers.

---

---

stelsel

system

innovatie

---