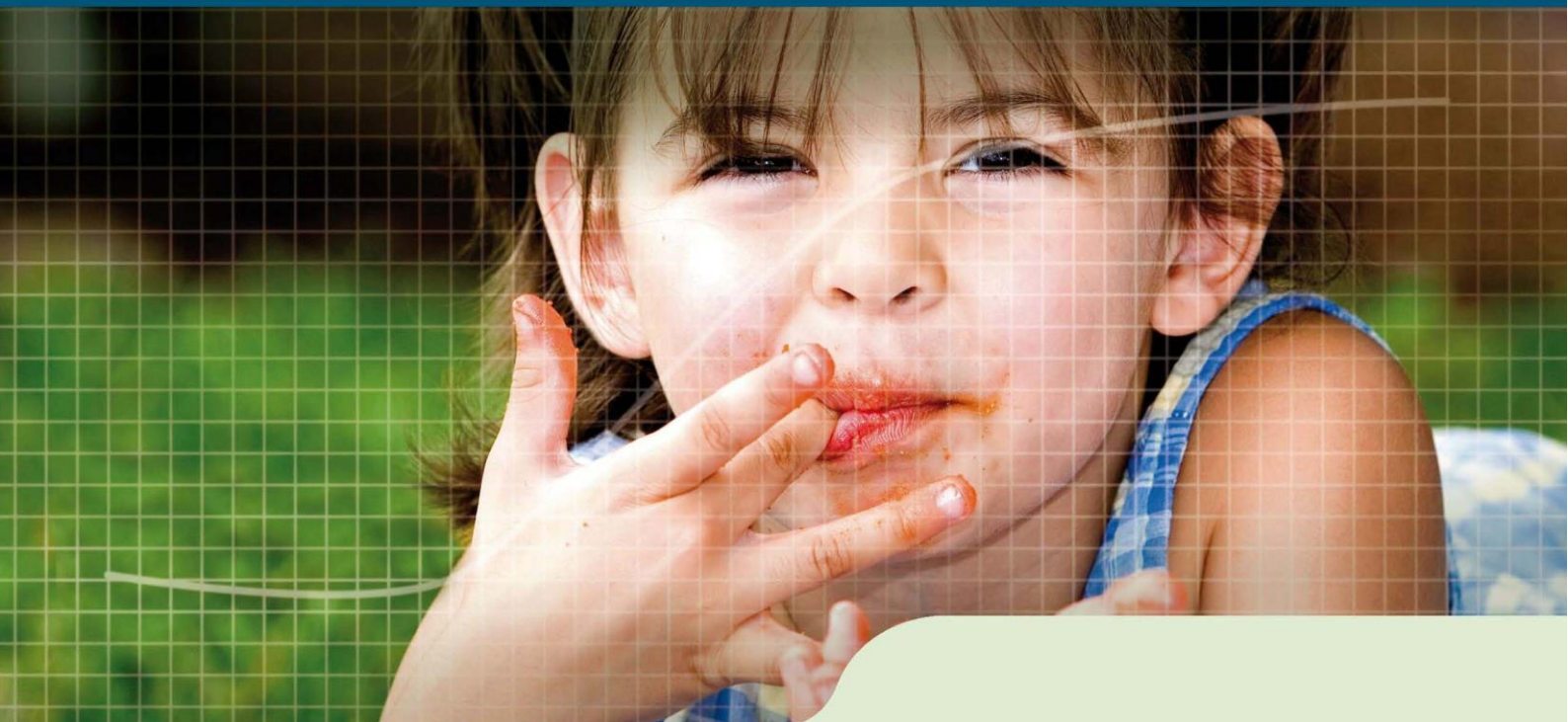


Wageningen UR Livestock Research

Partner in livestock innovations



Rapport 699

Boer als Bondgenoot

Handvatten voor een goede relatie met de omgeving bij
bedrijfsontwikkeling of -verplaatsing

Mei 2013



LIVESTOCK RESEARCH
WAGENINGEN UR

Colofon

Uitgever

Wageningen UR Livestock Research
Postbus 65, 8200 AB Lelystad
Telefoon 0320 - 238238
Fax 0320 - 238050
E-mail info.livestockresearch@wur.nl
Internet <http://www.livestockresearch.wur.nl>

Redactie

Communication Services

Copyright

© Wageningen UR Livestock Research, onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek, 2013

Overname van de inhoud is toegestaan, mits met duidelijke bronvermelding.

Aansprakelijkheid

Wageningen UR Livestock Research aanvaardt geen aansprakelijkheid voor eventuele schade voortvloeiend uit het gebruik van de resultaten van dit onderzoek of de toepassing van de adviezen.

Wageningen UR Livestock Research en Central Veterinary Institute, beiden onderdeel van Stichting Dienst Landbouwkundig Onderzoek vormen samen met het Departement Dierwetenschappen van Wageningen University de Animal Sciences Group van Wageningen UR (University & Research centre).

Losse nummers zijn te verkrijgen via de website.



De certificering volgens ISO 9001 door DNV onderstreept ons kwaliteitsniveau. Op al onze onderzoeksopdrachten zijn de Algemene Voorwaarden van de Animal Sciences Group van toepassing. Deze zijn gedeponneerd bij de Arrondissementsrechtbank Zwolle.

Abstract

Intensive livestock farmers in the Netherlands increasingly have to earn their license to produce from the local community. This report provides tools distilled from eight case studies, to facilitate the farmer in the process of developing his farm in line with the communities' needs.

Keywords

Intensive livestock farming, licence to produce

Referaat

ISSN 1570 - 8616

Auteur(s)

Geert van der Peet (Wageningen UR Livestock Research)
Theo Vogelzang (LEI)
Carolien de Lauwere (LEI)
Arni Janssen (Wageningen UR Livestock Research)
Jaap van Os (Alterra)

Titel

Boer als Bondgenoot

Rapport 699

Samenvatting

Ondernemers in de intensieve veehouderij moeten in toenemende mate hun *license to produce* verdienen in de omgeving. Dit rapport biedt hulpmiddelen uit 8 casussen, om de ondernemer te ondersteunen bij bedrijfsontwikkeling in lijn met de behoeften van de omgeving.

Trefwoorden

Intensieve veehouderij, license to produce

Rapport 699

Boer als Bondgenoot

Geert van der Peet (Wageningen UR Livestock Research)

Theo Vogelzang (LEI)

Carolien de Lauwere (LEI)

Arni Janssen (Wageningen UR Livestock Research)

Jaap van Os (Alterra)

Mei 2013

Samenvatting

Aanleiding, doelstelling en aanpak

De intensieve veehouderij staat in toenemende mate ter discussie in de maatschappij. Er is een kloof tussen de maatschappij en de wijze waarop ons voedsel geproduceerd wordt. Burgers in de directe omgeving kunnen zich ongerust maken over verkeersbewegingen, fijnstof, ammoniak, stank of aantasting van het landschap en de volksgezondheid door bedrijven. Ook boeren uit de omgeving kunnen zich bedreigd voelen, door inperking van hun eigen uitbreidingsmogelijkheden. Dat kan leiden tot spanningen in het buitengebied bij inpassing van - met name grootschalige – veehouderijbedrijven. Bij verandering van het bedrijf (uitbreiding, verbreding of verplaatsing) is het daarom belangrijk om de omgeving zo vroeg mogelijk in het proces te betrekken.

In de afgelopen jaren zijn diverse initiatieven gestart, gericht op het in gesprek brengen van ondernemers met hun omgeving, zodat alle belangen mee worden genomen bij het vormgeven van bedrijfsinnovaties in de veehouderij. Het doel van dit rapport is om cases uit de praktijk, aangedragen door en in opdracht van de belangenorganisaties LTO-Noord, ZLTO en LLTB, te analyseren en verbinden met fundamentele kennis over sociale processen, maatschappelijke zorgen, dialoog voeren, techniek en economie. En om hieruit tools voor het ondernemen met de omgeving te destilleren. Burgers met meer fundamentele bezwaren tegen veehouderij (dierenwelzijn, effecten van productie van veevoer (soja) in ontwikkelingslanden, industrialisering van de landbouw en intensieve veehouderij) zitten vaak buiten de directe omgeving van het bedrijf; daarop ligt in dit rapport dan ook niet de focus.

De reconstructie (2000-2010) was gericht op het afremmen van bedrijfsontwikkeling rond natuurgebieden en bebouwde kommen, en het stimuleren van bedrijfsverplaatsing naar landbouwontwikkelingsgebieden. Daartussen liggen verwevingsgebieden, waar ook ruimte is voor landbouwontwikkelingen. Het beleid heeft, naast een afname van ammoniakdepositie in natuurgebieden en geurhinder in de bebouwde kom, echter ook geleid tot een diverser gebruik van het landelijk gebied, zoals burgerbewoning, waardoor de ruimtelijke inpassing van de overblijvende, veelal grote veehouderijbedrijven complex is. Provinciale en gemeentelijke overheden zoeken nu naar nieuwe wegen om meer ontwikkelingsgericht te werken, met ruimtelijke kwaliteit en duurzaamheid als uitgangspunten.

Voor dit rapport zijn acht cases bestudeerd, die meer of minder succesvol zijn verlopen. De cases zijn onderworpen aan een dramaturgische analyse aan de hand van een tijdlijn om te achterhalen waarom interventies in een bepaalde context al dan niet werken. Per casus zijn gesprekken gevoerd met de betrokken ondernemer (soms met adviseur), gemeenteambtena(a)r(en) en een omwonende. Tevens is gebruik gemaakt van de leerervaringen binnen andere initiatieven rond dit thema. Tijdens een workshop zijn theoretische inzichten verbonden met praktijkervaringen van genodigden van overheden, wetenschappelijke instanties en bedrijfsleven, en aansluitend geanalyseerd en bediscussieerd.

Theoretische achtergrond

De rode draad in de verschillende theorieën richt zich op groepsvorming, de belangen die groepen hebben, de interactie tussen groepen, het elkaar begrijpen en factoren van belang voor (herstel van) vertrouwen.

Het botsen van groepen actoren in het buitengebied met verschillende belangen kan verklaard worden vanuit de theorie van Foucault, die zegt dat iedere groep (zoals boer en buur/burger) hun eigen werkelijkheid – discours - creëert, waarbij ze de werkelijkheid van anderen uit het oog verliezen. De 'Social systems theory' van Luhman stelt dat groepen actoren met elkaar een 'sociaal systeem' vormen, waarin mensen ook een eigen taal ontwikkelen die door andere sociale systemen (of groepen actoren) nooit volledig kan worden begrepen. Termeer *et.al.* spreken in dit kader van stakeholdersconfiguraties. Die ontstaan omdat mensen in interactie met elkaar een gedeelde mening vormen en de neiging hebben om naar mensen met vergelijkbare mening toe te

trekken, waardoor de configuratie zich kan sluiten. Communicatie met mensen, die vanuit andere percepties en uitgangswaarden redeneren, kan tot spanningen leiden. Dynamiek kan pas weer ontstaan als actoren zich verplaatsen in de percepties van andere betrokkenen. Gebeurt dit onvoldoende dan kan 'een spiraal van wantrouwen' ontstaan. In een dergelijke situatie kunnen meer kennis en informatie juist voeding geven aan discussies. De stakeholderconfiguratietheorie bouwt mede voort op de theorie over 'sense making' van Weick, die zegt dat mensen continu met elkaar in interactie zijn om betekenis aan dingen te kunnen geven en er een mening over te kunnen vormen. Daarom is het voor actoren in een veranderingsproces beter om ruimte te laten in de plannen, zodat andere groepen actoren ook inbreng kunnen hebben in het proces. De timing is daarbij belangrijk (Collingridge dilemma). Als nog niet precies duidelijk is wat er gaat gebeuren, kan er chaos ontstaan. Als het plan te vastomlijnd is dan bestaat de kans dat actoren afhaken, omdat ze zich niet serieus genomen voelen.

Lessen uit de cases en workshop

Het succes van veranderingsprocessen hangt af van de eigenschappen en vaardigheden van de betrokkenen. Bij succesvolle *ondernemers* viel op dat ze beschikken over sociale vaardigheden, inlevingsvermogen, kennis van zaken over vergunningsprocedures, lef en een goed netwerk en contacten. En ze zijn bovengemiddeld ondernemend, pro-actief, bestuurlijk actief en institutioneel ingebed. Succesvolle *gemeente- en provincieambtenaren* vielen op door proces- en communicatievaardigheid, daadkracht en deskundigheid. Ontwikkeling van de competenties bij alle ambtenaren is een aandachtspunt. De *omwonenden* moeten zich in de situatie van de agrarische ondernemer kunnen verplaatsen, waarvoor kennis van zaken over wat leeft in de agrarische sector en bereidheid tot communicatie belangrijk zijn.

Een randvoorwaarde voor succesvolle bedrijfsverplaatsing of –uitbreiding is de lokale inbedding van de onderneming. Wanneer ondernemer en omwonenden elkaar kennen is het in de meeste gevallen gemakkelijker om het gesprek aan te gaan over ontwikkelplannen. Daarom dient de ondernemer continu in de relatie met de omgeving te investeren, bijvoorbeeld door mensen uit te nodigen op het bedrijf. Als zich tussen boer en burger eenmaal een conflict heeft voorgedaan en het vertrouwen is geschaad, kan juist een neerwaartse spiraal ontstaan.

Ook het type gebied speelt een rol. In een landbouwontwikkelingsgebied zal de overheid niet zo snel bezwaren maken, maar omwonenden kunnen 'ineens' in een LOG wonen en daarom alles doen om vestiging van meer veehouderij tegen te houden. Als dit niet lukt voelen ze zich wel eens in de steek gelaten door de gemeente. Ook kan de aanwezigheid van andere bedrijven de ontwikkelmogelijkheden in het gebied beperken. In verwevingsgebieden is grootschalige veehouderij slecht te combineren met de woonfunctie. De plaatselijke (toekomstige) infrastructuur in een gebied bepaalt de transportmogelijkheden van en naar het bedrijf. Voor het verwerven van draagvlak voor het bedrijf is van belang dat het bedrijf een goede, professionele uitstraling heeft, benaderbaar en transparant is. Omwonenden vinden het belangrijk dat de ondernemer bij het bedrijf woont, zodat ze iemand kunnen aanspreken als ze zich ergens zorgen over maken. Als het bedrijf iets extra's doet voor de lokale gemeenschap (bijvoorbeeld lokale bedrijven betreft bij het uitvoeren van de bouwwerkzaamheden), dierenwelzijn of milieu kan dit de gunfactor in de omgeving verhogen.

Uit de cases bleek ook dat een juiste timing voor het naar buiten brengen van de plannen (voldoende concreet, maar niet helemaal dichtgetimmerd) van belang is voor een succesvol veranderingsproces. En dat het van belang is dat ondernemers, omwonenden en ambtenaren kennis van zaken hebben, serieus naar elkaar luisteren en bereid zijn om concessies te doen. De ondernemer kan zich het beste op directe omwonenden van het bedrijf richten, zonder 'betrokkenen' bij de veehouderij (belangengroepen) van een paar kilometer verderop uit het oog te verliezen. En de ondernemer moet echt 'bovenop' de vergunningprocedure gaan zitten. Over de rol van een onafhankelijk adviseur in het verplaatsings- of uitbreidingsproces zijn de meningen van ondernemers verdeeld. Als nadeel noemden ze dat adviseurs niet hun onverdeelde aandacht op één bedrijf kunnen richten. Anderen noemden de emotionele afstand van de adviseur juist als voordeel. Het is in ieder geval belangrijk dat de ondernemer zelf het verhaal over het nieuwe bedrijf aan de omgeving verteld; een adviseur mag raad geven.

Leerpunten nader beschouwd naar planvorming

Iedere bedrijfsontwikkeling is uniek, er is geen stappenplan te geven. Wel zijn er *universele ingrediënten* voor de planvorming. Per onderdeel geven we aandachtspunten en **hulpmiddelen** aan, die de ondernemer kunnen helpen bij het succesvol ontwikkelen van het bedrijf.

Een plan start vanuit de *toekomstvisie van de ondernemer*. Daarbij is het van belang dat de ondernemer de uitgangspunten van zijn bedrijf, maar ook zijn eigen competenties scherp heeft. Een **ondernemerschapscan** of **360 graden feedback** helpen hierbij.

De *bijdrage aan de omgeving* is een ander element in het bedrijfsplan. In een continue relatie met de omgeving krijgt de ondernemer zicht op de behoeften van de omgeving en hoe het bedrijf daarop in kan spelen. De **Maatschappelijke Effect Rapportage** is een hulpmiddel bij het in kaart brengen van de behoeften in de omgeving. De **belangenkaart** en een **vrije actor** kunnen helpen om inzichtelijk te maken welke partijen in de omgeving zitten, wat hun belangen zijn en welke invloed ze hebben op de bedrijfsplannen. Middels een **Socratisch gesprek** is het mogelijk om te achterhalen waar het voor omwonenden nu werkelijk om gaat: ook verbinden op waarde en gevoel in plaats van alleen ratio. Als er sprake is van een belangenconflict kan **mediation**, bijvoorbeeld door de vrije actor, een uitkomst bieden.

De *bijdrage van het plan aan de beleidsdoelen* is een derde element om rekening mee te houden. Daarbij is een goed contact met de gemeente van belang. De *vergunningverlening* is de uiteindelijke formalisering van het plan, waarna met de *realisatie* gestart kan worden. Een alternatieve insteek zou het uitwerken van een **omgevingscontract** kunnen zijn. Ook als de bedrijfsplannen zijn gerealiseerd blijft een goed contact met de omgeving nodig, bijvoorbeeld op een **open dag**.

Omgevingsgericht ondernemen in perspectief

In Brabant biedt ZLTO een aanpak voor 'Ondernemen met burenen', in lijn met het idee dat de ondernemer ontwikkelruimte moet verdienen uit de slotverklaring van het Brabantberaad 'Zorgvuldige Veehouderij'. In Limburg geeft het project 'Veehouderij met je Omgeving' een aanzet voor een Bedrijfsplan Plus en Omgevingscontract.

Summary

Motivation, goal and method

Intensive livestock farming is increasingly under discussion in Dutch society. Residents in the vicinity of farms worry about farm-related traffic, dust, ammonia, degradation of landscape and public health. If a farm wants to grow, reposition or incorporate new activities, other farms in the area may be negatively affected in their own development plans. All of this can lead to tensions in the countryside, especially around large-scale farms. Therefore it is important for the farmer to involve the local community as early as possible in the farm development process.

Recently a number of initiatives have been started to stimulate farmers to start a dialogue with their local community, so that the communities' interests can be taken into account when shaping the plans for the farm-to-be. In this report, real-life farm development cases, suggested by the Dutch farmers' organisations, are analysed in connection to theoretical insights about social processes, dialogue, technology and economics. From this, tools are distilled for farmers to involve the local community in the farm development process. Citizens with more fundamental objections against livestock farming (about for instance animal welfare, effects of production of animal feed (soy) on communities in developing countries and industrialization of agriculture) usually do not live in the direct vicinity of farms and are not included in the scope of this report.

The Dutch Reconstruction Policy was aimed at decreasing livestock farming close to nature and residential areas, moving farms to Agricultural Development Areas (LOG; Dutch acronym for LandbouwOntwikkelingsGebied). In other areas both agriculture and housing were to be interwoven. This measure was successful at reducing ammonia deposition in nature reserves and odour emissions in residential areas, but also made spatial planning in the countryside more complex, due to a mix of functions and the increasing size of farms. Local governments are now looking for new, more sustainable ways of developing the countryside, using spatial quality as the starting point.

Eight cases, that were less or more successful, have been studied, using timeline-based dramaturgical analyses. This was done in order to find out what interventions work, depending on the context. For each case interviews have been held with the farmer, a municipal official responsible for issuing permits for agricultural activities, and a local resident. Learning experiences from other initiatives have been incorporated during an expert workshop.

Theoretical background

Foucault explains conflicts between actor groups, that have different interests, from the mechanism that each group creates their own reality –or discours- and thereby disconnects from other groups' realities. Luhman's 'Social Systems Theory' poses that a group of actors form a social system together, in which people create their own language that cannot be understood completely by other groups. Termeer refers to this as stakeholder configurations. A configuration may close because people enjoy talking to like-minded people, thus reinforcing their own opinion and creating tension when communicating with people with different perceptions and values. This dynamic can only be broken, if people are willing to understand the issue from another perspective. If no effort is done, a downward spiral of distrust may result. Also Weick says that people are continuously interacting to give meaning to things. Therefore it is wise for actors involved in change processes to leave space for input from others in their plans. When to present the plans is a crucial matter; they have to be concrete enough for people to know what they are to expect, but also allow some flexibility in order to meet the needs of others. This is known as the Collingridge Dilemma.

Lessons from the cases and workshop

How successful a change process is depends a.o. on the personal characteristics and skills of the people involved. Successful *farmers* stood out because of their social skills, empathy, knowledge about procedures, guts and broad network of contacts. And they are above average entrepreneurial, pro-active and well institutionally connected. Successful *municipal officials* demonstrated a high level of process and communicational skills, vigour and expertise. These skills should be trained, so all officials involved obtain a certain standard. Local *residents* in successful cases understand what goes on in the agricultural sector and are willing to communicate.

A determinant for success is how well the farm is embedded in the local community. When a farmer knows the local people, it is easier to discuss the farm plans. A farmer should therefore continuously invest into the local relations, for example by inviting neighbours to the farm, since once a conflict has arisen, it is very difficult to restore trust.

Also the type of area matters. Residents of areas, that have been pointed out by the government for agricultural development, sometimes strongly resist more livestock being located in their neighbourhood. And they may feel not supported by the municipality, if they cannot stop the settlement of more farms. Presence of other farms or residents, and the local infrastructure may also limit new farms to be established in an area. It helps to gain support from the local community, if a farm looks professional, is approachable and transparent. Neighbours find it important that a farmer lives on site, so if anything happens, they can speak to the person responsible. A farm that employs local workers, and invests in animal welfare and environmental protection is also likely to gain more support.

It was confirmed from the cases, that when communicating development plans to the local community, the level of concreteness is important. And that farmers, residents and municipal officials have to know what they are talking about, listen to each other and be willing to make concessions. The farmer should mostly consult with locals that are directly affected by the farm, but also be aware of sentiments about livestock production of groups in a greater area around the farm.

Hiring an external advisor for the development process is much debated amongst farmers. The emotional distance of an advisor to the farm could affect the process positively. On the other hand, an advisor cannot give one farm undivided attention. In any case it is important that the farmer informs the local community about the plans him- or herself.

Lessons by planning phase

There is no step-by-step outline to be given, since every case of farm development is unique. Some *universal ingredients* for the process can be identified however. For each part, some **tools** are suggested that may help the farmer to successfully develop his farm in line with the needs of the local community.

A plan is formed from the *vision of the farmer*, based on the characteristics of the farms, and his/her own competencies. A **competencies scan** or **360 degrees feedback** may help a farmer to be aware of his strengths and weaknesses.

Another element of the plan is the *farm's contribution to the local environment*. A farmer in constant relation with the local community picks up what the local needs are, and how the farm may contribute to them. The **Social Effect Report** (Dutch acronym MAER) lists possible effects of farms on the local environment. An **interests-card** or **free actor** can help gain insight in actor groups in the local communities, their interests and power. A **Socratic Dialogue** enables people with different viewpoints to understand what is really important for the other. **Mediation** may help in case of conflict.

How the farm development plan *aligns with policy goals* is a third element to take into account, for which good relations with the local municipality is important. Eventually the plans are formalized within the *permit*, after which the plans can be realized. A permit could be replaced by a **local contract**, but the legalities for that still need to be worked out.

The project in perspective

In the province of Brabant an approach to development of livestock farms together with the neighbours has been developed by the farmers organisation, in line with the conclusion from the committee for 'Careful Farming' that entrepreneurial space has to be earned. An initiative in the province of Limburg experiments with a local contract and a Business plan plus.

Inhoudsopgave

1	Inleiding	1
1.1	Aanleiding	1
1.2	Probleemstelling en doel.....	1
1.3	Opbouw rapport	3
2	Omgevingsgericht ondernemen in de veehouderij – theoretische achtergrond	4
2.1	Dramaturgische analyse – het verhaal achter het verhaal	4
2.2	Sociaal-wetenschappelijke theorie – Waarom zaken lopen zoals ze lopen	4
3	Omgevingsgericht ondernemen – aanpak project	6
3.1	Cases	6
3.2	Verbinding met andere initiatieven.....	6
3.3	Workshop voor kennisfusie	7
4	Lessen uit de cases en de workshop	8
4.1	De ondernemer en andere betrokken actoren	8
4.2	De fysieke omgeving: bedrijf en gebied	9
4.3	Kritische succesfactoren	10
5	Leerpunten nader beschouwd naar planvorming	13
5.1	Toekomstvisie Pril plan	14
5.2	Bijdrage aan omgeving	14
5.3	Bijdrage aan beleidsdoelen.....	19
5.4	Vergunningverlening	20
5.5	Contact houden met de omgeving	21
6	Conclusies	22
	Checklist omgevingsgericht ondernemen	22
6.1	Omgevingsgericht ondernemen in perspectief	23
7	Referenties	24
Bijlage 1	Checklist Interviews	26
Bijlage 2	Inventarisatie WUR-projecten rond Omgevingsgericht Ondernemen	28
Bijlage 3	Verslag Workshop Kennisfusie	32
Bijlage 4	Opstellen omgevingscontract	41

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

Er bestaat een toenemende politieke en maatschappelijke discussie over de intensieve veehouderij in Nederland en in het bijzonder over bedrijven die willen verbouwen of nieuw bouwen. Inpassing van met name grootschalige veehouderijbedrijven leidt steeds vaker tot grote spanningen in het buitengebied. Deze spanningen zetten de 'license to produce' voor de Nederlandse veehouderij onder druk. De Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij (UDV) heeft de maatschappelijke inpassing van veehouderijbedrijven daarom als belangrijk thema benoemd (UDV, 2009). Vanuit dit initiatief van de UDV is het project Omgevingsgericht Ondernemen in de zomer van 2013 gestart.

Volgens de agenda van de Topsector Agri&Food kan de 'license to produce' voor de Nederlandse veehouderijketens alleen behouden blijven als de maatschappelijke duurzaamheidsvraagstukken worden opgelost en een open dialoog tussen ondernemers en de (lokale) samenleving wordt gevoerd. De veehouderijketens streven naar een situatie waarin haar activiteiten maatschappelijk worden gewaardeerd, zowel nationaal als lokaal, en waarin boeren, burens en burgers elkaars belangen respecteren (Topsector Agri&Food).

Deze aanleiding leidt ertoe dat er afgelopen jaren verschillende initiatieven gestart zijn gericht op maatschappelijke inpassing van veehouderijbedrijven en het voeren van de juiste dialoog. Voorbeelden zijn de commissie Alders, activiteiten in het kader van het Verbond van Den Bosch, of de Topsector Agri&Food, maar ook acties vanuit provincies zoals 'zo ziet Limburg dieren' of ZLTO met het plan 'Ondernemen met burens' dat ervoor zorgt dat initiatiefnemers alle belangen kunnen meewegen in hun plannen, door het aangaan van samenwerking, dialoog en afstemming.

Om de aansluiting te vinden bij de vele regionale initiatieven is het project Omgevingsgericht Ondernemen opgezet in samenspraak met vertegenwoordigers van LLTB, ZLTO en LTO-Noord. De doelstelling van het project is om cases die vanuit de praktijk zijn aangedragen te analyseren en verbinden met fundamentele kennis over sociale processen, maatschappelijke zorgen, dialoog voeren, techniek en economie. Parallel aan het traject loopt het initiatief Veehouderij met je Omgeving, met als doel in lopende cases instrumenten aan te reiken om tot door omwonenden gedragen bedrijfsinnovaties in de veehouderij te komen.

Als resultaat is in dit rapport een beschrijving gegeven van de wetenschappelijke achtergrond van de sociale processen. Dit hoofdstuk helpt degenen bij het verdiepen in en begrijpen van de achtergronden waarom processen zo lopen.

Een ander resultaat betreft de leerpunten die de analyse van de cases oplevert en die vervolgens vertaald zijn naar tools om omgevingsgericht te kunnen ondernemen. Dit hoofdstuk sluit aan bij de ZLTO adviezen 'Ondernemen met burens'. Ondernemen met burens is vooral benaderd vanuit het gezichtspunt van de ondernemer; de aangereikte tools in dit rapport nemen de omgeving als uitgangspunt voor acties van de ondernemer.

1.2 Probleemstelling en doel

Een veehouder die iets wil veranderen op zijn bedrijf krijgt vroeg of laat te maken met zijn directe omgeving. Bijvoorbeeld vanwege een uitbreiding of verbreding van activiteiten, of omdat hij zijn bedrijf wil verplaatsen naar een andere locatie. Het is daarom belangrijk om de omgeving zo vroeg mogelijk in het veranderingsproces

te betrekken om weerstand achteraf te voorkomen. Dit gaat lang niet altijd gemakkelijk. Veehouders worden geconfronteerd met een toenemende maatschappelijke weerstand tegen grootschalige veehouderij. Burgers kunnen zich ongerust maken over of bedreigd voelen door verkeersbewegingen, fijnstof, ammoniak, stank of aantasting van het landschap en de volksgezondheid. Dit zijn vooral NIMBY (Not In My Backyard) argumenten. Naast het NIMBY speelt ook het NIABY (Not in Anyone's Backyard) effect. Hier voeren burgers die buiten de omgeving van het bedrijf wonen oppositie met andere, meer fundamentele bezwaren die verband houden met dierenwelzijn, effecten van productie van veevoer (soja) in ontwikkelingslanden, industrialisering van de landbouw en intensieve veehouderij (Eilers, forthcoming; Horlings en Boogaard, 2010). Dit onderdeel is in dit rapport niet verder uitgewerkt. Voorts kunnen ook boeren uit de omgeving zich bedreigd voelen, bijvoorbeeld omdat ze hun eigen uitbreidingsmogelijkheden ingeperkt zien worden door de komst van een nieuwe collega 'van buitenaf' (Bokma-Bakker et al., 2011). De mate van sociale cohesie in een bepaalde omgeving speelt hierin een rol. Als er sprake is van sterke sociale banden tussen de boeren die al in de omgeving wonen met burgers en andere maatschappelijke actoren, zal het voor een ondernemer van 'buitenaf' moeilijker zijn om ertussen te komen. Reisner en Taheripour (2007) vonden bijvoorbeeld dat boeren die al langer in de omgeving woonden, minder grote bedrijven hadden en meer interactie met de omgeving hadden, als veel minder controversieel werden gezien. Ook Sharp en Smith (2003) vonden dat de mate waarin ondernemers een band hebben of opbouwen met hun omgeving een belangrijke factor voor acceptatie is.

Veehouders die hun bedrijf willen verplaatsen of uitbreiden kunnen vaak dus geen kant op. Ze kunnen niet uitbreiden omdat ze in een kwetsbaar gebied wonen en/of omdat hun omgeving het niet wil. Ook als ze hun bedrijf willen verplaatsen naar een nieuwe locatie, zijn ze in hun nieuwe omgeving niet altijd welkom.

Het is de vraag hoe de veehouders uit deze impasse kunnen komen. Onderzoekers van Wageningen UR hebben, in opdracht van het ministerie van Economische Zaken (voorheen Economische zaken, Landbouw en Innovatie) en het bedrijfsleven (LLTB, ZLTO en LTO Noord), dit onderzocht met als concrete opdracht veehouders handreikingen of tools te bieden om meer omgevingsgericht te ondernemen in de veehouderij.

Beleid

In de concentratiegebieden van intensieve veehouderij heeft in de periode 2000 - 2010 de Reconstructie zandgebieden plaatsgevonden. Doelstelling was bedrijfsontwikkeling rond natuurgebieden en bebouwde kommen afremmen, en stimuleren van bedrijfsverplaatsing naar landbouwontwikkelingsgebieden. Daartussen zijn verwevingsgebieden aangewezen, waar ook ruimte is voor landbouwontwikkelingen. Dit alles heeft tot gevolg dat enerzijds de belasting van de natuurgebieden met ammoniakdepositie van de veehouderij aanzienlijk is afgenomen en ook dat veel situaties met geurhinder binnen de bebouwde kom zijn opgelost. Desondanks is in het landelijk gebied sprake van toenemende overlast situaties. Dit is te verklaren omdat tussen overblijvende, veelal grote, bedrijven bedrijfslocaties liggen die beëindigd zijn en nu in gebruik zijn als burgerbewoning of kleine bedrijvigheid. In Overijssel blijkt bijvoorbeeld dat gemiddeld vier van de vijf erven niet meer in gebruik zijn bij een (beroepsmatig) landbouwbedrijf. Daarnaast is er een toenemende behoefte om het landelijk gebied te gebruiken voor recreatie en als locatie voor duurzame energiebronnen (windmolens, zonnepanelen, energie uit biomassa). Tenslotte loopt het proces voor realisatie van de EHS nog steeds, dat als gevolg van de financiële crisis wel vertraagd is, maar nog steeds gepland is om in een herijkte vorm gerealiseerd te worden. Het landelijk gebied is daarmee echt multifunctioneel geworden en voor wat betreft de complexiteit van de ruimtelijke planning vergelijkbaar met de binnenstad.

Gezien het feit dat de Reconstructie zandgebieden de problemen rond intensieve veehouderij nog lang niet heeft opgelost zoeken provinciale en gemeentelijke overheden naar nieuwe wegen om meer ontwikkelingsgericht te werken (van Os, *et al.*, 2013 in prep.). Van de reconstructie provincies blijkt dat vooral Overijssel en Limburg kiezen voor behoud en versterking van de ruimtelijke kwaliteit: bedrijfsontwikkelingen moeten passen in het gebied en een positieve bijdrage leveren aan de ruimtelijke kwaliteit. In het project van

‘Van Vinken naar Vonken’ streeft Limburg ook naar verdergaande verduurzaming van de veehouderijbedrijven zelf. Dit streven is ook in Gelderland duidelijk zichtbaar: bedrijven die op veel punten verdergaan dan de wettelijke eisen krijgen meer ontwikkelingsruimte. In Brabant hebben grootschalige ontwikkelingen in de Landbouw Ontwikkelingsgebieden geleid tot grote burgerprotesten, waardoor de provincie in 2010 besloten heeft dat nieuwe bouwblokken van meer dan 1,5 ha niet meer zijn toegestaan. Daarna is via het Verbond van Den Bosch afgesproken om ernaar te streven dat in 2020 al het vlees in Brabant duurzaam is. In februari 2013 is dit verder uitgewerkt in een akkoord, waarin de maximale bouwblok omvang wordt losgelaten, onder de voorwaarden dat alle bedrijfsontwikkelingen (zowel groot als klein) voldoen aan een nog te ontwikkelen maatlat duurzame veehouderij en besproken zijn in een dialoog met de omgeving. Er lijkt een omslag gaande van toetsingsplanologie naar ontwikkelingsplanologie.

1.3 Opbouw rapport

Na de aanleiding, probleemstelling en doel, en beleidscontext in Hoofdstuk 1, komt in Hoofdstuk 2 de theoretische achtergrond ten aanzien van omgevingsgericht ondernemen aan bod. Ook wordt in dit hoofdstuk aandacht besteed aan de zogenaamde ‘dramaturgische analyse’, een methodiek om cases op een nauwkeurige wijze te analyseren. Hoofdstuk 3 gaat in op de aanpak, die de onderzoekers in dit traject hebben gevolgd, bestaande uit case studies, verbinding met andere initiatieven op het vlak van omgevingsgericht ondernemen en een workshop kennisfusie. Hoofdstuk 4 gaat in op de leerpunten uit het gevolgde traject, hetgeen handvatten biedt aan de ondernemer om omgevingsgericht te ondernemen, maar ook de omgeving helpt met het voeren van dialoog. In Hoofdstuk 5 staat een samenvattende checklist met kritische succesfactoren en tools per element van de planvorming gepresenteerd. Het rapport wordt afgesloten met een conclusie ten aanzien van hoe de resultaten uit dit project zich verhouden tot vergelijkbare trajecten.

2 Omgevingsgericht ondernemen in de veehouderij – theoretische achtergrond

2.1 Dramaturgische analyse – het verhaal achter het verhaal

Om cases werkelijk te doorzien is het nodig verder te kijken dan naar wat werkt en wat niet werkt. Ook de waarom-vraag is belangrijk. Waarom werkt iets wel of niet? Dat is vaak erg context-specifiek. Het gaat niet om de vraag wat werkt maar om de vraag wat werkt voor wie onder welke omstandigheden? Een theoretisch raamwerk hiervoor wordt beschreven door Pawson en Tilley (2007). Zij spreken van context-mechanisme-uitkomst configuraties. Het komt er op neer dat een interventie vaak wordt gepleegd met een bepaalde intentie of met een bepaalde verwachte uitkomst in gedachte (de programma theorie of intervention logic). Vaak blijkt een interventie in de praktijk echter anders uit te pakken dan verwacht, omdat de context – omgeving – waarin de interventie wordt gepleegd en onvoorziene (bijvoorbeeld een uitbraak van Q-koorts) en voorziene omstandigheden (bijvoorbeeld gemeenteraadsverkiezingen of provinciale verkiezingen) een invloed hebben die van tevoren moeilijk of niet te voorspellen is. Rogers (2008) zegt daarover: ‘one way in which interventions can be complicated, without necessarily being complex, is when they are implemented in different sites and/or under different governances.’ Het is daarom belangrijk cases zeer nauwkeurig te beschrijven, zodat duidelijk wordt wanneer wat is gebeurd, wie daarbij betrokken waren, wat hun rol daarin was en wat voor impact bepaalde gebeurtenissen op het verloop van de casus hadden. Dit wordt ook wel een ‘dramaturgische analyse’ genoemd (Goffman in Schnabel, 1978; Vellema, persoonlijke mededelingen). Het doel is het verhaal of het ‘drama’ achter de gebeurtenissen in de casus te achterhalen door vragen te stellen over wat wanneer precies gebeurde, wie wanneer ten tonele kwam, en wat zijn of haar invloed was op het verdere verloop van het proces. Een tijdlijn kan daarbij een hulpmiddel zijn naast een uitgebreide beschrijving – rich narrative – van de casus in kwestie.

2.2 Sociaal-wetenschappelijke theorie – Waarom zaken lopen zoals ze lopen

De verklaring voor het mogelijk botsen van groepen actoren – of dit nu boeren uit de regio zijn die botsen met boeren van buitenaf of andere groepen actoren die botsen omdat ze verschillende belangen hebben – is in de sociale theorie te vinden. Zo kan het zijn dat de ene groep belanghebbenden vanuit een andere discours redeneert dan de andere groep belanghebbenden (Horlings en Hinssen, 2010; De Lauwere en Vellema, 2011). Dit is terug te voeren op de theorie van Foucault (Duineveld en Dix, 2011). Het komt erop neer dat groepen belanghebbenden een eigen werkelijkheid – discours – creëren en daarbij de werkelijkheid van anderen uit het oog verliezen. In het reconstructieproces zagen landbouworganisaties en milieuorganisaties bijvoorbeeld kansen in een soort ‘uitruil’ waarin grootschalige landbouw kansen zou krijgen in daarvoor aangewezen gebieden, terwijl andere gebieden met kwetsbare natuur en woonfuncties zouden worden ontzien. Ze gingen daarbij echter voorbij aan de belangen van boeren en burgers ter plaatse die weliswaar open stonden voor economische overwegingen en het beschermen van kwetsbare gebieden maar die toch vooral hun eigen gebied wilden houden zoals het was (De Lauwere en Vellema, 2011). Hetzelfde kan gebeuren bij een ondernemer met uitbreidingsplannen. Hij kan in een bepaald gebied of in zijn ‘eigen’ gebied kansen zien om zijn bedrijf te vergroten terwijl de omgeving die hij (nog) niet in zijn gedachtegang heeft meegenomen alleen een groot bedrijf ziet dat niet (meer) in de omgeving past en extra transportbewegingen, fijnstof en stank kan veroorzaken. Dit kan tot maatschappelijke weerstand leiden tenzij de ondernemer zijn omgeving in zijn plannen heeft meegenomen en hen heeft weten te overtuigen dat er geen extra stank en fijnstof zal zijn (bijvoorbeeld door het plaatsen van luchtwassers), dat het wel mee zal vallen met de extra transportbewegingen (bijvoorbeeld omdat de vrachtwagens niet door het dorp en langs de school zullen rijden) en dat hij er alles aan zal doen om het grote(re) bedrijf zo goed mogelijk in het landschap in te passen

(bijvoorbeeld door samen met de direct omwonenden die uitkijken op het nieuwe bedrijf te overleggen hoe dit het beste kan). Een voorbeeld van hoe het niet moet (zie de interviews verderop in dit rapport) betreft een op handen zijnde bedrijfsverplaatsing die tot veel maatschappelijke weerstand leidde. Als het proces dan eindelijk afgerond is en de vergunning rond organiseert de vergunningverlenende instantie een feestje op locatie waarvoor ambtenaren en lokale bestuurders zijn uitgenodigd; een schop tegen het zere been van de omwonenden die 'hun' proces om de bedrijfsverplaatsing tegen te houden net hebben verloren.

Een andere sociale theorie is de 'Social systems theory' van Luhmann (Van Assche et al., 2011). In deze theorie wordt ervan uitgegaan dat groepen actoren met elkaar een 'sociaal systeem' vormen waarin mensen een eigen taal ontwikkelen die door andere sociale systemen (of groepen actoren) nooit volledig kan worden doorzien of begrepen. Boeren uit de omgeving maken misschien deel uit van het sociale systeem dat door die omgeving wordt gevormd, terwijl boeren van buitenaf (of groepen actoren die een reconstructieproces willen vormgeven) geen deel uitmaken van dit systeem en het dus ook niet volledig zullen begrijpen, omdat ze een andere 'taal' spreken. Dit kan een voedingsbodem zijn voor maatschappelijke weerstand. Termeer et al. (2009) spreken in dit kader van stakeholderconfiguraties, wat betekent dat betrokken partijen vanuit verschillende percepties en uitgangswaarden – configuraties – redeneren. Configuraties ontstaan omdat mensen in interactie een gedeelde mening met elkaar vormen en ook de neiging hebben naar mensen met vergelijkbare meningen toe te trekken (Termeer en Kessener, 2007). Dynamiek kan ontstaan door de confrontatie met andere mensen met een andere mening en andere vormen van interactie. Als mensen echter vooral praten met mensen met vergelijkbare meningen die vanuit eenzelfde werkelijkheid redeneren, bestaat de kans dat de configuratie zich sluit (Termeer en Kessener, 2007). Mensen staan dan niet meer open voor de mening van mensen van 'buiten de configuratie'. Communicatie met mensen die vanuit een andere configuratie redeneren kan dan tot spanningen leiden (Termeer et al., 2009). Groepen actoren – of dit nu boeren zijn met uitbreidingsplannen of bestuurders en uitvoerders die een reconstructieproces moeten vorm geven – moeten zich dus proberen te verplaatsen in de percepties en 'configuraties' van andere betrokken actoren om maatschappelijke weerstand en wantrouwen te voorkomen. Bij kleine veranderingen lukt het de ondernemer vaak nog wel om te voldoen aan de eisen van de omgeving. Bij grote veranderingen (nieuwbouw) zit het bedrijf vaak zo vast in zijn bestaande netwerk dat meer drastische interventies van buitenaf nodig zijn (Termeer en van der Peet (2009). Wordt dit onvoldoende onderkend of gebeurt dit niet of niet goed genoeg; dan bestaat er volgens Termeer et al. (2009) kans dat er een 'spiraal van wantrouwen' ontstaat. Als een dergelijke situatie eenmaal is ontstaan kan extra informatie en kennis een averechts effect hebben. Meer kennis en informatie draagt dan niet meer bij aan een rationele beslechting van conflicten, maar kan juist voeding geven aan tegenargumenten, onzekerheden en discussies (Termeer et al., 2009). Boeren met uitbreidings- of verbredingsplannen moeten dit ten alle tijden zien te voorkomen. Dit is geen gemakkelijke opgave. Het is immers niet eenvoudig in gesprek te gaan met groepen actoren die een andere mening of een ander belang hebben. Het 'gevaar' bestaat dan dat bewust of onbewust een uitsluitingsmechanisme in werking treedt. De communicatie/ het overleg met een bepaalde 'lastige' partij wordt dan uitgesteld of achterwege gelaten. Ze begrijpen je immers toch niet.

De theorie over stakeholderconfiguraties is mede gebaseerd op de theorie over 'sense making' van Weick (Termeer en Kessener, 2007; Selnes en Termeer, 2011). Mensen zijn continu met elkaar in interactie om betekenis aan dingen te kunnen geven en er een mening over te kunnen vormen ('sense making'). Voor actoren die een veranderingsproces willen vorm geven, betekent dit dat ze het proces niet met een te vastomlijnd plan in moeten gaan. Beter is het ruimte te laten voor enige mate van twijfel (bijvoorbeeld over de exacte positionering van de stal) zodat andere groepen betrokken actoren ook ruimte krijgen om betekenis te geven aan het proces en zo hun eigen inbreng kunnen hebben, of zoals Selnes en Termeer (2011) zeggen: 'things must make sense to us, if we are to stay in the game'. De juiste timing is daarbij belangrijk. Dit wordt ook wel het 'Collingridge dilemma' genoemd (Collingridge, 1981). Als mensen te vroeg bij het proces betrokken worden terwijl eigenlijk nog niet duidelijk is wat er precies gaat gebeuren, kan er chaos ontstaan. In feite is er dan teveel ruimte voor twijfel. Is het plan echter te vastomlijnd – en is er dus eigenlijk geen twijfel meer mogelijk – dan bestaat de kans dat bepaalde actoren afhaken omdat ze zich toch niet serieus genomen voelen.

3 Omgevingsgericht ondernemen – aanpak project

3.1 Cases

Een eerste stap in het project was om een aantal nog lopende cases en een aantal afgesloten cases, die meer of minder succesvol waren verlopen, te bestuderen. In totaal werden acht cases bestudeerd: in Limburg (drie lopende cases), Noord Brabant (twee afgesloten cases waarvan één succesvol was en één niet, en één nog lopende gebiedscase) en Gelderland (twee afgesloten cases, die na de nodige strubbelingen toch succesvol zijn verlopen). Per casus zijn twee of drie gesprekken gevoerd:

1. met de betrokken ondernemer;
2. met de betrokken gemeenteambtena(r)en(en);
3. en met (een vertegenwoordiger van) de omwonenden.

Soms werd ook – al dan niet op verzoek van de ondernemer – met een adviseur gesproken, die de betrokken ondernemers in het veranderingsproces had begeleid. Of was ook de wethouder ruimtelijke ordening bij het gesprek met de gemeenteambtenaren aanwezig.

Op basis van wetenschappelijke inzichten (zie paragraaf 2.1), werd een checklist ontwikkeld die als leidraad voor de gesprekken werd gebruikt. De vragen hadden betrekking op:

- De visie en het plan van de ondernemer: wat was het oorspronkelijke plan en hoe kwam het er uiteindelijk uit te zien?
- De betrokken actoren: wie waren op welk moment betrokken bij de realisatie van het plan en wat was hun rol? En wat was de rol van de omgeving?
- Het verloop van het veranderingsproces: hoe verliep de realisatie van het plan? wat ging er goed en wat ging er fout? welke belemmeringen hebben de ondernemers en de andere betrokken partijen ervaren en hoe zijn deze opgelost? En op welke manier is de omgeving betrokken? Welk externe gebeurtenissen speelden een belangrijke rol?
- Het leerproces van de ondernemer: wat zou de ondernemer een volgende keer absoluut niet meer doen en wat juist wel? En wat zou hij een collega-ondernemer aanraden die aan een vergelijkbaar proces wil beginnen?

De volledige checklist staat in bijlage 1.

3.2 Verbinding met andere initiatieven

Omdat er ook andere initiatieven zijn genomen, die gericht zijn op Omgevingsgericht Ondernemen, hebben de onderzoekers nadrukkelijk ingezet op het verbinden van dit project met andere initiatieven. Bijlage 2 biedt een overzicht van initiatieven vanuit de WUR op dit vlak. In dit project is nauw samengewerkt met het project Veehouderij met je Omgeving, waarbinnen ondernemers in Limburg instrumenten aangereikt krijgen om tot door de omgeving gedragen bedrijfsinnovaties te komen. De inzichten uit dat traject zijn ook in de resultaten van dit rapport meegenomen.

Vanuit LTO is in het initiatief Ondernemen met Buren ingezet op het meewegen van lokale belangen in de plannen van ondernemers door het aangaan van samenwerking, dialoog en afstemming. In Limburg is het initiatief 'Zo ziet Limburg dieren' genomen door de provincie en LLTB. Ervaringen uit die trajecten zijn aan dit project verbonden door de betrokkenen uit te nodigen voor de Workshop Kennisfusie (paragraaf 3.3).

3.3 Workshop voor kennisfusie

Een volgende stap in het project was de kennisfusie, ofwel het met elkaar verbinden van theorie en praktijk. Daarvoor werd op 11 december 2012 een workshop georganiseerd waarin zowel theoretische inzichten als praktijkervaringen aan de orde kwamen. Genodigden waren afkomstig van overheden, wetenschappelijke instanties en bedrijfsleven en deelden hun visies en strategieën op het gebied van omgevingsgericht ondernemen met elkaar.

Na een presentatie van Dick Veerman over het project 'Boeren met de burens' (Corver en Veerman, 2012) en een presentatie van het projectteam over de theoretische achtergrond en de geleerde lessen uit de cases (zie hoofdstuk 2 en 4 in deze rapportage), werd in drie groepen gediscussieerd over de rol van de ondernemer, de omgeving en de overheid. Dit leverde een beeld op van de context waarin de ondernemers, die hun bedrijf willen uitbreiden of verplaatsen, moeten opereren. De bevindingen uit de workshop zijn meegenomen in Hoofdstuk 4 en 5. Het verslag van de workshop en een lijst van deelnemers staat in bijlage 3.

4 Lessen uit de cases en de workshop

4.1 De ondernemer en andere betrokken actoren

EIGENSCHAPPEN EN VAARDIGHEDEN

Uit de gesprekken die over de diverse cases zijn gevoerd, blijkt dat het nogal wat van de ondernemer en andere betrokkenen vraagt om een succesvol veranderingsproces te realiseren. Ondernemers die op een succesvolle manier een bedrijfsverplaatsing en/of uitbreiding hadden gerealiseerd, vielen op door vaardigheden zoals: sociaal vaardig, veel lef gecombineerd met ondernemend en pro-actief zijn, inlevingsvermogen, bestuurlijk actief en institutioneel ingebed, kennis van zaken hebben over vergunningsprocedures en het hebben van een goed netwerk en goede contacten. Succesvolle betrokken gemeente- en provincieambtenaren vielen op door proces- en communicatievaardigheid, daadkracht en deskundigheid. Overigens beschikt lang niet elke gemeente-ambtenaar die betrokken is bij de vergunningverlening aan agrarische bedrijven over deze competenties. Ontwikkeling van deze vaardigheden is een belangrijk punt van aandacht voor de gemeenten, bijvoorbeeld door middel van intervisie. En ook de omwonenden moeten zich in de situatie van de agrarische ondernemer kunnen verplaatsen. Daarvoor zijn kennis van zaken over wat leeft in de agrarische sector en bereidheid tot communicatie belangrijk, maar ook empathie met het bedrijf. In tabel 1 wordt nader op de gewenste vaardigheden en eigenschappen van de verschillende betrokken actoren ingegaan.

Tabel 1 Eigenschappen en vaardigheden van agrarische ondernemers, ambtenaren en omwonenden die de kans dat een bedrijfsverplaatsing of –uitbreiding succesvol verloopt vergroten (linkse kolom, groen) of verkleinen (rechtse kolom, oranje).

Empathisch	Egocentrisch
Communicatief vaardig	Dominant aanwezig, agressief
Open houding & nieuwsgierig	Niet luisteren
Creatief	Probleemgericht
Flexibel	Star/ strikt
Eerlijk, afspraken nakomen	Onbetrouwbaar
Betrokken	Geen contact
Pro-actief, initiatief nemen	Oordelen
Geduldig (ondernemer)	Haastig
Vakman (ondernemer)	Onprofessioneel
Geïnformeerd (omwonende)	Onwetend
Verantwoord daadkrachtig (ambtenaar)	Onzeker (pappen en nathouden)
Politiek en bestuurlijk gevoel	

LOKAAL INGEBED OF NIET?

De juiste eigenschappen en vaardigheden van de betrokken actoren zijn niet de enige randvoorwaarden die de kans op een succesvolle bedrijfsverplaatsing of –uitbreiding vergroten. Uit de gesprekken kwamen ook nog andere belangrijke randvoorwaarden naar voren. Zo bleek het te helpen als de betrokken ondernemer uit de regio kwam en lokaal ‘ingebed’ was, zoals ook in de literatuur naar voren kwam. Wanneer de ondernemer en omwonenden elkaar langer kennen, zijn er relaties opgebouwd en heeft de ondernemer een gezicht. Dat maakt het in de meeste gevallen gemakkelijker om het gesprek met elkaar aan te gaan. Ook is het voor omwonenden moeilijker bezwaar te maken tegen een (bekend) persoon dan tegen een anoniem bedrijf. Het kan ook zijn dat de ondernemer en omgeving al een ‘geschiedenis’ met elkaar hebben; zowel in positieve als in negatieve zin. Als zich in die geschiedenis een conflict tussen beide partijen heeft voorgedaan, waarbij het vertrouwen is geschaad, kan er een neerwaartse spiraal ontstaan. Vertrouwen komt immers te voet, en gaat te paard. Ook zal het voor een ‘nieuwkomer’ moeilijker zijn, geaccepteerd te worden als het vertrouwen van omwonenden al eens door andere ondernemers is geschaad. Dit zal de ondernemingsruimte voor de nieuwkomer beperken.

4.2 De fysieke omgeving: bedrijf en gebied

BESTAANDE LOCATIE OF NIEUWVESTIGING

Het maakt ook uit of de ondernemer zijn bedrijf naar een bestaande locatie wil verplaatsen of dat er sprake is van nieuwvestiging. Het lijkt erop dat een bedrijfsverplaatsing op minder maatschappelijke weerstand stuit, dan nieuwvestiging. Omwonenden zijn immers al gewend dat er een bedrijf is, vinden het niet zo erg en hebben er begrip voor als een bestaand bedrijf verder wordt ontwikkeld. Al kunnen er wel degelijk zorgen zijn over de omvang van het bedrijf en de impact ervan op de omgeving. In het geval van nieuwvestiging maakt het ook nog uit of het nieuwe bedrijf wordt gevestigd op een locatie waar al een ander bedrijf was of op een nieuwe locatie. Op een nieuwe locatie is de meeste maatschappelijke weerstand te verwachten; zeker als de ondernemer ook een nieuwkomer is.

TYPE GEBIED

Ook het type gebied kan een rol spelen. Een Landbouwontwikkelingsgebied (LOG) is bedoeld om agrarische ondernemers die op hun huidige locatie niet kunnen uitbreiden de ruimte te geven. Een bedrijfsverplaatsing of –uitbreiding in een dergelijk gebied zal bij de gemeente of provincie niet snel op bezwaren stuiten; de beoogde verandering past immers in de reconstructieplannen. Bij de omwonenden is dit echter anders. Zij zien zich geconfronteerd met het feit dat ze ‘ineens’ in een LOG wonen en stellen soms alles in het werk om de bedrijfsverplaatsing of –uitbreiding zo lang mogelijk tegen te houden. Als dit uiteindelijk niet lukt, kunnen ze zich in de steek gelaten voelen door de gemeente, terwijl ze het de agrarische ondernemer niet zo zeer kwalijk nemen, omdat ze wel begrip hebben voor zijn situatie. De vraag hoe ‘vol’ een gebied al is waarin een bedrijf zich wil vestigen of uitbreiden, speelt daarbij ook een rol. Als er bijvoorbeeld al meerdere grootschalige veehouderijbedrijven in een LOG zijn, kan het voor de betrokken ondernemer moeilijk zijn om ook nog een plek te vinden waar hij zijn bedrijf kan vestigen. Ook kan dit voor extra maatschappelijke weerstand zorgen, omdat omwonenden vinden dat er al meer dan genoeg veehouderij in ‘hun’ gebied gevestigd is en er dus niet ‘nog meer’ bij moet komen.

In een verwevingsgebied zijn agrarische functies en woonfuncties verweven. De agrarische ondernemer is in een dergelijk gebied in zijn mogelijkheden ingeperkt. Een bedrijf kan alleen uitbreiden of veranderen als dit ook past bij de woonfunctie van het gebied. Grootschalige veehouderij past niet in een dergelijk gebied. Anders is dit misschien voor een zorgboerderij of een verbreed (multi-functioneel) bedrijf. In een extensiveringsgebied kan een agrarische ondernemer sowieso geen kant op. Bedrijfsverplaatsing of bedrijfsbeëindiging zijn dan vaak de enige opties.

INFRASTRUCTUUR

De mogelijkheden die de plaatselijke infrastructuur biedt of die de toekomstige infrastructuur kan bieden, kunnen ook bijdragen aan een succesvolle bedrijfsverplaatsing of -uitbreiding. Is het bijvoorbeeld mogelijk dat het extra vrachtverkeer om het dorp heen rijdt of wegen waarlangs veel schoolkinderen fietsen vermijdt? En hoe ver ligt het nieuwe bedrijf af van de bestaande bebouwing?

AANZIEN VAN HET BEDRIJF

Voor het verwerven van draagvlak in de omgeving is het ook belangrijk dat het nieuwe bedrijf er aantrekkelijk uitziet en een professionele uitstraling heeft, want dan zal de omgeving eerder verwachten dat het binnen het bedrijf ook wel goed geregeld zal zijn. Daarnaast moet het bedrijf ook 'benaderbaar' en transparant zijn. Het is voor veel omwonenden belangrijk dat de ondernemer ook daadwerkelijk bij het bedrijf woont. Dan kunnen ze iemand aanspreken als er iets mis is of men zich ongerust maakt (bijvoorbeeld als er ineens sprake is van veel meer stankoverlast dan anders) (tabel 2).

Tabel 2 Kenmerken van bedrijf of overheid, die de kans dat een bedrijfsverplaatsing of –uitbreiding succesvol verloopt vergroten (linkse kolom, groen) of verkleinen (rechtse kolom, oranje)

Aantrekkelijk	Verval
Professioneel	Onwetend
Benaderbaar, woonhuis	Afgesloten; grote hekken, geen ingang
Transparant	Gesloten
Ruimte voor collectieve belangen	Alleen privaat/eigenbelang
Constructief netwerk/partners	Geen interactie met buurt of dorp
Financiële ruimte	Geen investeringsruimte
Regels op maat	Bureaucratie

4.3 Kritische succesfactoren

Op basis van de gesprekken met ondernemers en hun adviseurs, omwonenden en gemeenteambtenaren zijn een aantal kritische succesfactoren naar voren gekomen die de kans vergroten dat een bedrijfsverplaatsing of – uitbreiding slaagt. De bevindingen uit de workshop (bijlage 2) zijn ook in deze kritische succesfactoren verwerkt.

JUISTE TIMING

- De juiste timing – het moment waarop de omgeving bij de plannen wordt betrokken of hierover wordt geïnformeerd – is belangrijk. Dit kwam ook in de literatuur naar voren (sense-making van Weick; het Collingridge dilemma; zie 2.2). Op het moment dat de omgeving bij de plannen wordt betrokken, dienen deze al behoorlijk concreet te zijn (maar volgens Weick ook weer niet al te concreet, want dan voelt de omgeving zich buiten gesloten en niet serieus genomen; hierin zit hem nu precies het dilemma). Als dit nog niet het geval is, kan dit in de buurt soms veel (onnodige) ongerustheid en 'georganiseerde' weerstand opleveren die mogelijk voorkomen had kunnen worden.

ELKAAR SERIEUS NEMEN

- Alle actoren – ondernemers, omwonenden en ambtenaren – die bij het verplaatsings- of uitbreidingsproces betrokken zijn, moeten kennis van zaken hebben en weten waar ze het over hebben. Als de actoren elkaar serieus nemen en bereid zijn concessies te doen, wordt de kans op een oplossing waar alle partijen zich in kunnen vinden, vergroot. Dit vereist een pro-actieve houding van alle betrokkenen.

WIE ZIJN DE DIRECT BETROKKENEN

- Als het moment gekomen is om de omgeving bij de plannen te betrekken, is het belangrijk alleen de direct betrokkenen/belanghebbenden uit te nodigen, bijvoorbeeld naaste burens die echt hinder kunnen ondervinden van het nieuwe bedrijf.
- 'Betrokkenen' die een paar kilometer verderop wonen, bijvoorbeeld in het dorp, zijn eigenlijk geen direct belanghebbenden, maar kunnen een veranderingsproces wel heel ingewikkeld maken, met name als ze zich verenigen in een actiegroep. Hieraan is in paragraaf 1.1 ook kort gerefereerd als het NIABY effect (Not in Anyone's Backyard). Het is van belang ook hen zo goed mogelijk bij het proces te betrekken door te informeren. In het project Omgevingsgericht Ondernemen lag de nadruk vooral op het betrekken van de directe omgeving. Echter, de aangereikte tools zijn ook bruikbaar voor betrokkenen 'een paar kilometer verderop'. Voor partijen, die op grote afstand wonen en waarbij het feitelijk niet alleen om dit specifieke bedrijf gaat, speelt een heel ander krachtenveld. Hier zou een andere strategie meer geschikt kunnen zijn.

DE ROL VAN DE ONDERNEMER

- Als de ondernemer de omgeving bij zijn plannen betreft, is het ook belangrijk dat hij echt naar de betrokken personen luistert en bereid is concessies te doen. Bijvoorbeeld door zijn stallen of het woonhuis desgewenst iets anders te positioneren, te kiezen voor andere technieken voor het verminderen van de geurbelasting of het afvangen van fijnstof, of de beplanting in de groenstrook aan te passen. In sommige gevallen echter vraagt de omgeving om compleet andere productiesystemen.
- Het is belangrijk dat de ondernemer een pro-actieve houding aanneemt en echt 'bovenop' het proces gaat zitten. Als hij te afwachtend is, kan dit tot onnodige vertraging en bureaucratie leiden (bijvoorbeeld in het geval dat er meerdere vergunningprocedures tegelijk lopen voor het bedrijf en een ambtenaar bepaalde beslissingen voor zich uit schuift omdat hij eerst een al lopende vergunningprocedure voor het bedrijf wil afwachten).

HET AANGAAN VAN EEN RELATIE MET DE OMGEVING

- Als een ondernemer nog niet lokaal is ingebed en hij dus nog geen relatie heeft kunnen opbouwen met zijn omgeving, is het belangrijk dat hij hier vanaf het begin af aan investeert. Hierdoor kan hij een beeld krijgen van wat er in de lokale gemeenschap speelt, zowel op bestuurlijk niveau als op sociaal, economische en ruimtelijk gebied. Tevens krijgt de ondernemer daarmee een gezicht in de omgeving, wat bij kan dragen aan draagvlak en begrip voor de bedrijfsplannen. Bovendien zal het voor een omwonende moeilijker zijn bezwaar te maken tegen iemand die hij al kent dan tegen een anoniem bedrijf. Om die reden kan het ook goed zijn om bijvoorbeeld omwonenden uit de te nodigen op het oude bedrijf van de 'nieuwkomer'. Als het er daar netjes uitziet, zal de omgeving er meer vertrouwen in krijgen dat het op het nieuwe bedrijf ook wel netjes zal zijn.

- Het opbouwen en onderhouden van relaties met de omgeving is niet alleen belangrijk voor ondernemers die nieuw zijn in een gebied, maar ook voor ondernemers die al langer in het gebied wonen. Het blijft een activiteit die continu aandacht vraagt van de ondernemer; niet alleen als er plannen zijn om het bedrijf verder te ontwikkelen.
- In het geval van nieuwvestiging is het ook belangrijk dat de bedrijfsleider of een medewerker bij het nieuwe bedrijf komt wonen. Zo heeft de buurt altijd een aanspreekpunt als er iets aan de hand is. Bovendien komt het ook niet goed over als een ondernemer ergens een stal neer zet en er vervolgens zelf niet bij wil gaan wonen. Dit kan mogelijk wantrouwen wekken.

GUNFACTOR

- Het zal goed overkomen als de ondernemer kan vertellen dat zijn nieuwe of uitgebreide bedrijf ook iets 'extra's' zal gaan doen, bijvoorbeeld door te investeren in 'meer' dierenwelzijn en/of minder milieubelasting dan wettelijk is voorgeschreven of omdat hij extra investeert in een betere landschappelijke inpassing en/of om stankoverlast en de uitstoot van fijnstof te beperken (bijvoorbeeld door een betere luchtwasser). Dit zal de 'gunfactor' verhogen.
- Het is belangrijk dat de ondernemer laat blijken dat niet alleen zijn eigen belang prevaleert, maar dat er ook ruimte is voor collectieve belangen.
- Als een ondernemer (bouw)werkzaamheden op zijn nieuwe bedrijf wil laten uitvoeren, kan het goed zijn als hij dit uitbesteedt aan lokale bedrijven. Ook dit zal de gunfactor verhogen.

ADVISEUR INSCHAKELEN OF NIET?

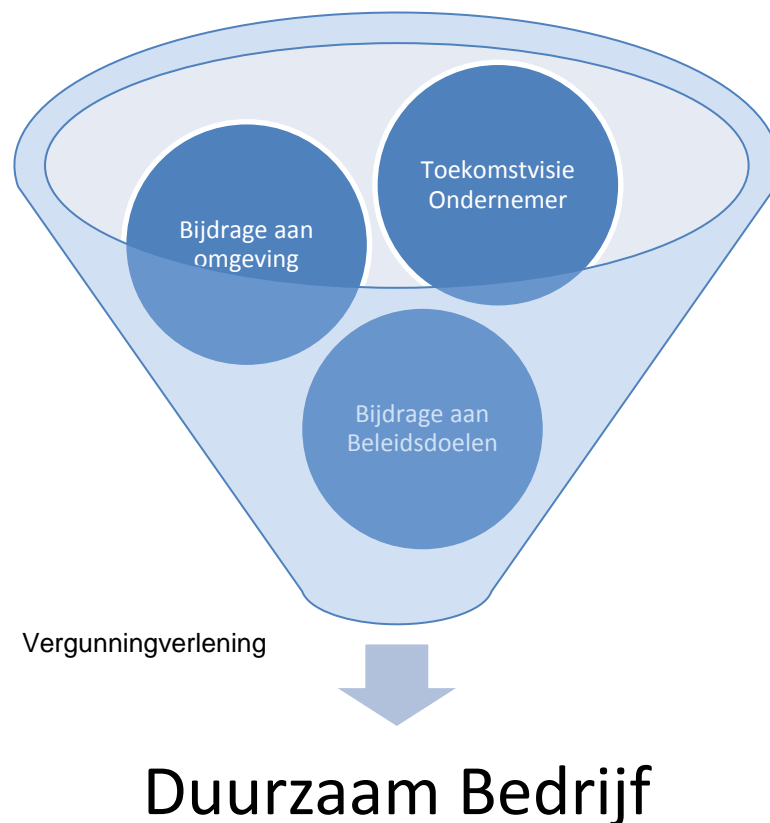
- Ondernemers waren het er niet over eens of men nu wel of niet een onafhankelijk adviseur zou moeten inhuren om hen in het verplaatsings- of uitbreidingsproces te ondersteunen. Een nadeel van het wel inhuren van een adviseur kan zijn dat hij vaak meerdere zaken tegelijk heeft lopen en dus niet zijn onverdeelde aandacht aan het verplaatsings- of uitbreidingsproces van één bepaalde ondernemer kan geven (en er dus ook niet zo 'bovenop' kan zitten als de ondernemer zelf). Dit kan tegelijkertijd ook een voordeel zijn: omdat de adviseur niet zo direct betrokken is, kan hij de zaak ook meer van een afstand bekijken, waardoor hij een breder palet aan oplossingen ziet en staat hij mogelijk 'nuchterder' – minder emotioneel – in het verplaatsings- of uitbreidingsproces.
- De ondernemer moet zelf het verhaal over zijn nieuwe bedrijf vertellen aan de omgeving want niemand is zo betrokken als hij. Zijn adviseur kan dat niet van hem overnemen. Wel kan de ondernemer zijn adviseur vragen hoe hij zijn verhaal het beste aan de omgeving kan presenteren en wat hij daarbij vooral wel of juist beter niet kan vertellen.

EIND GOED, AL GOED?

Uit de verhalen van de ondernemers en de andere betrokken actoren kwam naar voren dat ondernemers die te maken krijgen met veel weerstand vanuit de omgeving 'achteraf', als alle bezwaren ongegrond zijn verklaard en het nieuwe bedrijf is gerealiseerd en goed werkt, vaak toch verwelkomd worden in de buurt. Een goede buur is nu eenmaal beter dan een verre vriend.

5 Leerpunten nader beschouwd naar planvorming

Iedere bedrijfsontwikkeling of –verplaatsing loopt weer anders. Toch zijn er een aantal elementen in het proces herkenbaar. Meestal begint het bij de toekomstvisie van de ondernemer, die een beeld heeft van hoe het bedrijf zou kunnen zijn. Zijn/haar visie, in combinatie met de mogelijkheden en beperkingen van het bedrijf en de ondernemer zelf, bepalen de eerste contouren van het plan. Omgevingsgericht Ondernemen betekent echter meer: de wensen vanuit de omgeving moeten nadrukkelijk in het plan voor de onderneming worden geïntegreerd. Dat houdt in dat het plan tegemoet komt aan de behoeften van omwonenden aan een prettige en veilige leefomgeving, of morele kwesties die ze ten aanzien van dierlijke productie hebben. Ook moet worden voldaan aan eisen vanuit wet- en regelgeving, en aangesloten worden bij de beleidsdoelen. Als het plan daaraan voldoet, zal de vergunningaanvraag soepel verlopen. Na verstrekking van de vergunning kan er worden gebouwd, en de droom van de ondernemer met het bedrijf worden gerealiseerd, in harmonie met de behoeften van de omgeving. Een werkelijk omgevingsgerichte onderneming onderhoudt -ook als het bedrijf gewoon draait- continu relaties met zijn omgeving, om af te stemmen over wederzijdse behoeften. Figuur 1 geeft de elementen van het proces weer.



Figuur 1 Planvorming afstemmen op omgeving en beleid

In dit hoofdstuk staan per element in de planvorming een aantal mogelijkheden voor de ondernemer uitgewerkt, om invulling te geven aan omgevingsgericht ondernemerschap. Er is bewust voor gekozen om dit niet als een stappenplan aan te bieden, omdat fasen in het proces in werkelijkheid niet zo scherp van elkaar gescheiden zijn, en ze ook niet perse na elkaar in de tijd plaatsvinden. Een ondernemer heeft bijvoorbeeld bij vorming van het prille plan ook al een beeld van waar in de omgeving behoefte aan is, door geluiden die hij/zij daarover opvangt uit de gemeenschap. Een *omgevingsgerichte* ondernemer toetst die beelden nog eens expliciet bij de omgeving. Het contact met de gemeente over bijdragen aan beleidsdoelen en het contact met omwonenden over bijdragen aan de omgeving vindt in de praktijk vaak tegelijk plaats. Afstemming met de

omgeving over behoeften en manieren waarop het bedrijf daaraan tegemoet kan komen vindt herhaaldelijk plaats.

Uiteindelijk is ieder proces maatwerk, afhankelijk van de betrokken belanghebbenden en hun onderlinge dynamiek. Er is geen vast recept voor succes te geven. Wel is er lering te trekken uit ervaringen van ondernemers, omwonenden en overheden, die bij eerdere trajecten voor bedrijfsontwikkeling of –verplaatsing betrokken zijn geweest. De hier weergegeven handvatten zijn gebaseerd op de leerpunten uit de cases en de workshop , aangevuld met tools die ontwikkeld zijn in andere projecten (zie paragraaf 3.2), waarvan de verwachting is dat ze goed bruikbaar zijn in het proces van bedrijfsontwikkeling.

5.1 Toekomstvisie Pril plan

De ondernemer werkt vanuit zijn toekomstvisie de contouren van het bedrijfsplan steeds verder uit. Het startpunt voor het plan vormen de werkelijke uitgangssituatie van het bedrijf en de competenties van de ondernemer.

Uitgangspunten bedrijf

De basis voor het bedrijf vormen de productiemiddelen, zoals grond, kapitaal, gebouwen, machines, en arbeid. Een eerste stap is dan ook om in kaart te brengen welke productiemiddelen het bedrijf op de bestaande of nieuwe locatie voorhanden heeft, of kan betrekken. Een financieel adviseur kan eventueel ondersteuning bieden bij de inventarisatie. In paragraaf 4.2 staan kenmerken van bedrijven weergegeven, die de kans op een succesvolle bedrijfsverplaatsing of –uitbreiding kunnen vergroten of verkleinen.

Competenties ondernemer

De competenties van de ondernemer zijn van grote invloed op het succes van de onderneming. Competenties zijn de onderliggende kennis, kunde, vaardigheden en persoonlijke eigenschappen die leiden tot effectief uitvoeren van gestelde taken (Langbert, 2000; Mulder, 2001). Bewustzijn bij de ondernemer van de eigen sterktes en zwaktes is belangrijk; als een ondernemer zelf een bepaalde competentie niet bezit, kan het verstandiger zijn om de benodigde expertise van iemand anders (een adviseur) te betrekken.

Een ondernemersscan kan helpen de sterktes en zwaktes van de ondernemer in kaart te brengen. Binnen het programma **Interactief Strategisch Management** van Agrocenter voor Duurzaam Ondernemen wordt een **ondernemerschapscan** aangeboden¹. Het doel van deze scan is inzicht te krijgen in de ondernemerscompetenties van ondernemers, hun communicatievaardigheden en hoe ze omgaan met kansen en bedreigingen. Het is aan te raden ook het perspectief van anderen mee te nemen in de reflectie op eigen competenties. Een voorbeeld is de '360 graden feedback'; hierbij vult de ondernemer niet alleen zelf de scan in, maar vraagt mensen uit zijn directe omgeving dit te doen (zoals echtgenote, zakenpartner, directe medewerker(s)). Hiermee krijgt de ondernemer een beter beeld van zichzelf. Tabel 1 in paragraaf 4.1 biedt een overzicht van eigenschappen en vaardigheden, die de kans op een succesvolle bedrijfsverplaatsing of –uitbreiding kunnen vergroten of verkleinen.

5.2 Bijdrage aan omgeving

Actieve relaties met de omgeving

Ondernemers, die actief deel uitmaken van de gemeenschap, navigeren over het algemeen makkelijker door het bedrijf ontwikkelingsproces heen. Dat werkt twee kanten op:

- De ondernemer ontwikkelt voelsprieten voor zijn omgeving, waardoor inzicht in maatschappelijke gewenste ontwikkelingen, als ook mogelijke veranderingen in het beleid, ontstaat. Dat geldt voor

¹ In de digitale versie is de link opgenomen;

In de papieren versie wordt voor meer informatie verwezen naar het LEI.

ontwikkelingen in de veehouderij, maar ook in algemene zin. Bij het ontwikkelen van het bedrijfsplan weet de ondernemer daardoor beter, waarmee rekening gehouden dient te worden.

- Het draagt bij aan draagvlak en begrip voor de plannen van de ondernemer in de omgeving.

Er zijn legio manieren om actief te zijn in de lokale gemeenschap. Voorbeelden uit de casussen zijn: (bestuurs)lid van de sportclub (soms in combinatie met sponsoring van evenementen of materialen), brandweer, rotary, muziek-, ondernemers- of carnavalsvereniging, bij de burens koffie drinken (ook in de ruimere omgeving), dagelijks een ommetje maken met de hond, bestuur van de lokale afdeling van de belangenbehartigingsorganisatie of in de dorpsraad zitting nemen. Wat de ondernemer uiteindelijk kiest zal afhangen van persoonlijke voorkeuren en de mogelijkheden in de gemeenschap.

Belanghebbenden en belangen

In de omgeving van het bedrijf zitten partijen, die bij het bedrijf betrokken zijn en erdoor beïnvloed worden. Al die partijen zijn belanghebbenden (ook wel stakeholders genoemd) van de onderneming. Sommigen ervaren een positief effect van het bedrijf op hun behoeften, anderen een negatief effect. Vanuit het perspectief dat belanghebbenden hebben op de mate waarin het bedrijf bijdraagt aan hun eigen behoeften, zullen ze een bepaald standpunt innemen ten opzichte van het bedrijf, en daar naar handelen. Zo kunnen ze van invloed zijn op het proces van bedrijfsontwikkeling, afhankelijk van de macht die ze hebben. Voor de ondernemer is het daarom van belang in kaart te hebben wie die belanghebbenden zijn, en welke invloed zij hebben in het proces. De ondernemers, die wij gesproken hebben, benoemden niet dat ze deze stap expliciet hadden genomen, maar gaven wel blijk dat ze de partijen in hun omgeving in het oog hadden, of anders wel tijdens het proces in beeld hebben gekregen. Maar het kan geen kwaad om daar in het begin van het traject expliciet bij stil te staan. Een belangenkaart is een hulpmiddel om inzichtelijk te maken welke partijen in de omgeving van het bedrijf zitten, hoe goed de relatie van de ondernemer met die partijen is, en hoe belangrijk een partij is voor het realiseren van de bedrijfsplannen.

Als de belangen van de ondernemer en de stakeholders overeenkomen zal er geen probleem zijn bij realisatie van de plannen. In de meeste gevallen zullen de belangen van diverse partijen echter uiteen lopen, hetgeen mogelijk tot een conflictsituatie leidt. Nadat de belanghebbenden in kaart zijn gebracht is het goed om stil te staan bij *wat* de uiteenlopende behoeften van de verschillende partijen zijn. Dat is niet altijd even makkelijk; soms communiceren mensen impliciet over hun belangen en is er enig doorvragen nodig om achter wat iemand echt drijft te komen. Een intermediair kan helpen om achter de belangen te komen; in sommige casussen werd die rol vervuld door een gemeenteambtenaar, of door een onafhankelijke derde (**vrije actor**). Een ondernemer, die actieve relaties met de lokale gemeenschap onderhoudt, bouwt als het goed is voelsprietten op voor welke behoeften er leven, ook afhankelijk van de persoonlijke vaardigheden van de ondernemer.

Een **vrije actor** is een begeleider met zowel inhoudelijke kennis als procesvaardigheden die vanuit een onafhankelijke positie in staat is om partijen te ondersteunen bij hun streven naar een duurzame veehouderij. Een vrije actor kan goede diensten bewijzen in processen waarbij ondernemers, omgeving en overheden met elkaar in gesprek zijn over bedrijfsontwikkeling in de (intensieve) veehouderij. Een vrije actor kan een onafhankelijke procesbegeleider zijn van buiten het gebied, maar ook een deskundige ambtenaar uit een naburige gemeente. Bij het inschakelen van een vrije actor in een proces van bedrijfsontwikkeling kunnen de volgende spelregels benoemd worden:

- Een vrije actor kan fungeren als:
 - Katalysator in de regio voor het oppakken of verbinden van prikkels
 - Procesbegeleider
 - De vrije actor analyseert samen met de ondernemer welke actoren bij het proces betrokken worden en wat hun rol daarbij is. Deze aanpak moet leiden tot draagvlak voor de vrije actor en draagvlak voor een interactief proces.
 - De vrije actor let vooral op dat er gebruik wordt gemaakt van de individuele diversiteit binnen de verschillende actorgroepen.
 - Het proces gaat vooral om luisteren en duidelijk maken van individuele wensen en het faciliteren van hun strategievorming. Het is er op gericht dat het besef ontstaat dat zonder beweging of transitie, individuele doelen niet kunnen worden gehaald.
 - Ondernemers gaan meer kansen benutten in hun omgeving als er meer rekening wordt gehouden met hun individuele competenties.
 - Individuele actoren beseffen dat ze zelf een proces kunnen opstarten, dit hoeft niet altijd de overheid te doen. Ze hebben dan wel een netwerk/platform nodig om dit te organiseren.
- Een vrije actor benadering vraagt een andere vorm van projectdoelstelling. Hier staat meer het ontstaan van beweging tussen actoren centraal dan een concreet eind doel.

Behoeften van burgers ten opzichte van de veehouderij zijn enerzijds lokaal gebonden (een prettige leefomgeving, geen overlast, geen verandering van het lokale milieu), anderzijds komen ze voort uit een morele behoefte aan verantwoorde productiewijzen. Issues, die lokaal spelen zijn gezondheid, geur, fijnstof, ammoniak, milieu, vliegen, verkeersveiligheid (transportbewegingen), geluid, werkgelegenheid en landschappelijke inpassing. Morele overwegingen leven ten aanzien van dierenwelzijn, milieu-impact mondiaal, fair trade en arbeidsomstandigheden.

Een manier om achter de drijfveren van belanghebbenden te komen, is het voeren van een **Socratisch gesprek** (Kessels, 2004). Dat is een manier om gezamenlijk na te denken over fundamentele kwesties. Deze methode is door een adviseur toegepast tussen ondernemers en omwonenden binnen een casus van bedrijfsverplaatsing in de varkenshouderij (Corver en Veerman, 2012). De aanpak richt zich op gezamenlijke visieontwikkeling, door visies te expliciteren, uitwisselen en aanscherpen. Deelnemers wordt gevraagd zich in te leven in een kwestie, en na te gaan wat dit concreet voor hun eigen voelen, denken en handelen zou betekenen. Daarmee ontstaat meer inzicht in de mentale modellen, die er achter het handelen zitten. Het gaat bij een Socratisch gesprek niet hoofdzakelijk om het oplossen van problemen, hoewel die oplossing vaak als bijkomende resultaat van het gesprek dichterbij komt, maar om het gezamenlijk achterhalen waar het nu werkelijk om gaat. Om van daaruit na te gaan wat dat vereist aan kardinale deugden (maat, moed, bezonnenheid en rechtvaardigheid).

Het **Socratisch gesprek** is opgebouwd uit 4 stappen:

0. Inventarisatie voorbeeldsituatie van de deelnemers
1. Vertel kort wat u ervaren hebt:
 - a. Wat er feitelijk gebeurd is (*feiten*)
 - b. Wat u zelf gedaan hebt (*handeling*)
 - c. Wat de situatie voor u persoonlijk betekent (*gevoel, beleving*)
 - d. Welke vraag hier onderzocht moet worden (*vraag*)
2. De anderen stellen verhelderingsvragen
3. De anderen verplaatsen zich in de schoenen van de voorbeeldgever:
 - a. Wat zou de situatie voor u betekenen? (*gevoel, beleving*)
 - b. Wat zou u doen als u in die situatie was? (*handeling*)
 - c. Hoe zou u de gestelde vraag (1d) beantwoorden? (*oordeel*)
 - d. Op grond van welke onderliggende redenen (*visie*)
4. Aan het eind neemt ieder een paar minuten de tijd om voor zichzelf te formuleren wat de essentie is, de principes of waarden waar het hier om draait:
 - a. Wat gaat u aan het hart? Wat moeten we hier ter harte nemen? (*essentie*)
 - b. Welke *moed* is er nodig om daaraan recht te doen? Wat moet er voor worden opgegeven (*maat*)? Wat heb je onder ogen te zien (*bezonnenheid*)?
 - c. Wat is dus nodig (*rechtvaardigheid*)? (*excellentie*)

Randvoorwaarden voor het succes van een Socratische dialoog zijn:

- een open gesprekshouding van de deelnemers. Deze dienen:
 - Zich betrokken te voelen bij de besproken kwestie
 - Bereid te zijn om op onderzoek te gaan naar achterliggende redeneringen
 - Bereid te zijn om te komen tot een gezamenlijke probleemstelling
 - Eigen standpunten durven te herzien.
- De kwaliteit van de gespreksleider en de positie van de gespreksleider ten opzichte van de deelnemers aan het gesprek (liefst onafhankelijk).
- Qua timing zou een Socratisch gesprek aan het begin van het bedrijfsontwikkelingstraject kunnen worden ingezet, of juist als het al duidelijk is dat er een conflictsituatie is.

Informeren

Op een gegeven moment zal de ondernemer de omgeving informeren over de bedrijfsplannen. Veelal gebeurt dat op een informatiebijeenkomst. In sommige gevallen geeft de gemeente op de bijeenkomst een toelichting op het bestemmingsplan voor het gebied.

Kritische succesfactoren daarbij zijn (zie paragraaf 4.3 voor een uitgebreidere toelichting):

- Alleen directe stakeholders betrekken.
- Vooraf plannen al bespreken in de omgeving, via de bestaande relaties.
- Juiste timing belangrijk.

Onderhandelen

Als blijkt dat de belangen van de omgeving en ondernemer uiteen lopen, is het nodig om te onderhandelen over hoe het bedrijf kan voldoen aan de behoeften van beiden. Dat onderhandelingsproces is in de praktijk heel divers van aard. In sommige gevallen gaat de ondernemer zelf in gesprek met de bezwaarmakers, soms is dat de gemeente, maar ook kan een adviseur of onafhankelijke derde worden ingezet. Welke weg gevolgd wordt hangt ook af van de mate van conflict die wordt verwacht of al is ontstaan. Betrokkenheid van een 'vrije actor' vanaf het beginstadium van het proces kan mogelijk een conflictsituatie voorkomen, voor enkele LOG's heeft die aanpak gewerkt. Als er al een conflictsituatie is ontstaan biedt **mediation** mogelijk een oplossing. Als partijen er echt niet uitkomen, kan alleen een rechter het geschil beslechten.

Mediation kan op eigen initiatief worden gestart, of de rechter kan ernaar doorverwijzen. Bijeenkomsten vinden plaats op een neutrale plek. Op de eerste bijeenkomst vertellen beide partijen hun verhaal over het conflict. Vervolgens worden een aantal afspraken vastgelegd in een mediationovereenkomst. De mediator gebruikt diverse technieken om het probleem verder te verhelderen en naar oplossingen te zoeken. Oplossingen worden getoetst op haalbaarheid. De oplossing wordt uiteindelijk vastgelegd in een vaststellingsovereenkomst.

Voor een succesvol verloop van het proces is het belangrijk dat er wederzijds bereidheid is om te luisteren naar de belangen van de ander, en waar mogelijk elkaar tegemoet te komen. Het is als ondernemer goed om van tevoren na te denken wat je zou kunnen bieden aan 'wisselgeld', dat tegemoet komt aan de eisen vanuit de omgeving. Een hulpmiddel daarbij is mogelijk de **Maatschappelijke Effect Rapportage** (De Buck *et. al.*, 2009). Meerdere opties uitwerken, zodat omwonenden nog wat te kiezen hebben en zich gekend voelen in de besluitvorming, is ook een werkende strategie gebleken. Evenals het vergroten van de context tot buiten het bedrijf om naar oplossingen te zoeken.

De **MAER** biedt een methodiek aan voor multifunctionele ondernemers om hun meerwaarde voor de omgeving systematisch in kaart te brengen, ten behoeve van de maatschappelijke paragraaf van het bedrijfsplan voor de gemeente. De thema's Natuur en Landschap, Milieu, water en hinder, Verkeer en Regionale economie en arbeidsvoorziening kunnen ook van toepassing zijn op bedrijven met de focus op primaire productie van dierlijke producten. Daarom kan deze tool ook voor ondernemers uit deze sectoren interessant zijn.
Bron: De Buck *et al.*, 2009

Hieronder een aantal voorbeelden uit de cases van succesvolle acties van ondernemers om aan de behoeften van de omgeving tegemoet te komen. Uiteraard zullen in iedere individuele situatie weer andere behoeften in de omgeving bestaan, en heeft het bedrijf weer andere mogelijkheden om daaraan te voldoen.

Behoefte omgeving	Actie ondernemer
Natuur & recreatie	<ul style="list-style-type: none"> - Slopen bestaande verouderde locaties in ruil voor uitbreidingsmogelijkheden op nieuwe locatie - Mais laten staan voor de lokale jachtvereniging
Rust – geen geluidshinder	<ul style="list-style-type: none"> - Enkel overdag laden/lossen
Esthetiek: landschappelijke inpassing stallen	<ul style="list-style-type: none"> - Plaatsing stallen dwars en in de lengte op het bouwblok uitgewerkt; keuze omwonenden gevolgd. - Volgen wensen welstand qua kleur en oversteek dakrand? - Woonhuis een aantal meter opgeschoven, om vertrouwde uitzicht vanuit het keukenraam van de overburen te behouden - Netjes opgeruimde erven op bedrijfslocaties
Donker – geen lichthinder	<ul style="list-style-type: none"> - Automatisch sluitende lichtwerende gordijnen
Aanspreekpunt bij hinder	<ul style="list-style-type: none"> - Woonhuis bij bedrijf plaatsen en er ook gaan wonen
Gezonde leefomgeving:	<ul style="list-style-type: none"> - Verhogen afvoerkoker fijnstof
Beperking uitstoot fijnstof, geur, ammoniak en ziektekiemen	<ul style="list-style-type: none"> - Biologische luchtwasser met hoger reductiepercentage installeren in plaats van chemische luchtwasser
Werkgelegenheid	<ul style="list-style-type: none"> - Grondwerk uitbesteden aan iemand uit de buurt
Uitbreidingsmogelijkheden voor eigen veehouderij bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> - Buurman aanraden om zelf in gesprek te gaan met de gemeente over uitbreidingsmogelijkheden - Milieugebruikersruimte met cijfers onderbouwen
Veiligheid op de weg	<ul style="list-style-type: none"> - Mestverwerking niet aan eenbaansweg plaatsen

De provincie Noord Brabant werkt aan de zorgvuldigheidsscore. Brabant noemt het ‘verdienen van de mogelijkheden om te verbouwen of nieuwbouw’. Kerngedachte is iets extra’s doen met als gevolg vergroten van de acceptatie van het bedrijf en de gunfactor. Voorbeelden zijn extra’s ten aanzien van dierenwelzijn, milieu of, van geheel andere orde, dienen als leerbedrijf. Dit scala aan maatregelen, zowel ten aanzien van lokale als mondiale, morele kwesties, kan gevangen worden onder de noemer **Bedrijfsplan Plus**. Vanuit diverse gremia (Maatlat Duurzame Veehouderij, Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij, Provincie Noord-Brabant, LLTB, ZLTO) wordt nagedacht over wat een duurzame veehouderij inhoudt, en welke stappen daartoe leiden.

Soms is voor omwonenden niet duidelijk wat de consequenties zijn van de bedrijfsontwikkeling. Enkele ondernemers losten dat op door hen mee te nemen naar een stal met vergelijkbare technieken, of de oude bedrijfslocatie van de ondernemer. Dit nam enige reserve weg. Het onderbouwen en in beeld brengen van de consequenties van veehouderijen voor de volksgezondheid bleek deed de zorg van burgers over gezondheidsrisico’s niet afnemen.

5.3 Bijdrage aan beleidsdoelen

Hier oriënteert de ondernemer zich op randvoorwaarden vanuit wet- en regelgeving waaraan het bedrijf moet voldoen, door de relevante stukken te verzamelen en in gesprek te gaan met de gemeente.

Beleidsstukken en wettelijke kaders

Er zijn diverse wettelijke kaders en beleidsstukken van toepassing op de onderneming, zowel op EU, nationaal, provinciaal en gemeentelijk niveau. Deze zijn bedoeld om een bepaald minimum -of maximum- niveau van

dierwelzijn, ruimtelijke kwaliteit en landschap, milieu-impact, productkwaliteit, arbeidsomstandigheden, economie of volksgezondheid te garanderen. Bij de planvorming is het goed om te weten wat die kaders zijn, en wat er mogelijk in de toekomst gaat veranderen. Deze stellen randvoorwaarden, waaraan het bedrijf moet voldoen.

Gesprek met de gemeente

Voor de meeste vergunningsplichtige zaken voor veehouderijen is de gemeente het bevoegd gezag voor verlening van de vergunning. Om het proces goed te laten verlopen is het belangrijk om te weten wat er in de gemeente speelt, en waar de ondernemer in het vergunningverleningsproces mee te maken krijgt. Daarom is het van belang dat de ondernemer in gesprek is met de gemeente. Dat kan al in een vroeg stadium, om zich te oriënteren op hoe de gemeente kijkt naar ontwikkelingen in het gebied, en hoe de onderneming daarin past. Contact met de gemeente vindt meerdere malen plaats gedurende het hele proces.

In een aantal cases kwam naar voren dat de rol van de gemeente in het traject verschillend kan worden ingevuld; van een strikt formeel-procedurele rol tot een meer faciliterende en mediërende rol, waarbij tijdens het proces pro-actief steeds contact wordt gezocht met belanghebbenden. Op basis van een verkennend gesprek met de gemeente kan een ondernemer inschatten wat de betrokkenheid van de gemeente in het proces is, en daar rekening mee houden bij het doorlopen van het proces.

Ook de lokale politiek bleek van invloed zijn op de ontwikkelmogelijkheden van het bedrijf. Daarom is het een ondernemer aan te raden om te weten wat er speelt, bijvoorbeeld in een gesprek met de wethouder Ruimtelijke Ordening.

5.4 Vergunningverlening

Dit is het formele gedeelte van de bedrijfsontwikkeling: de vergunning wordt aangevraagd op basis van het met de omgeving en beleidsdoelen afgestemde bedrijfsplan, en zo nodig worden bezwaarprocedures afgehandeld. Als dit allemaal goed verloopt, kan het plan gerealiseerd worden.

Een alternatieve insteek is om de vorm, waarin de vergunning verleend wordt te benoemen in termen van een **omgevingscontract** (Veehouderij met je omgeving, 2013), dat in plaats komt van de huidige vergunning. Daarmee bestendigt de ondernemer zijn afspraken met de omgeving en de overheid (paragraaf 4.4.2 en 4.4.3), en wordt vastgelegd dat de ondernemer de ruimte krijgt om maatschappelijk gewenst te produceren, binnen de randvoorwaarden, die de omgeving en overheid daaraan stellen. Uiteindelijk is de overheid degene, die het eventueel niet nakomen van de gemaakte afspraken door de ondernemer sanctioneert door het intrekken van de omgevingsvergunning. Een concept-aanpak en opzet staat uitgewerkt in bijlage 4.

Bekendmaking vergunningaanvraag

Er zijn wettelijk procedures vastgelegd voor het bekendmaken van de vergunningaanvraag de lokale krant. Niet iedere burger houdt deze bekendmakingen even nauwgezet bij. Er waren enkele voorbeelden van vergunningen, die juist rond de kerstvakantie werden aangekondigd, als iedereen met andere dingen bezig is. Burgers krijgen dan de indruk, dat de ondernemer zo opzettelijk de bedrijfsplannen wil doordrukken, wat de weerstand alleen maar kan doen toenemen. Het verdient aanbeveling voor een omgevingsgerichte ondernemer om de omwonenden te informeren over wanneer de vergunningaanvraag ter inzage ligt.

5.5 Contact houden met de omgeving

Als het plan is gerealiseerd en het bedrijf draait, blijft het belangrijk om de relatie met de omgeving te onderhouden. Zo kan ook in de toekomst ruimte verkregen worden om het bedrijf te ontwikkelen, in afstemming met de behoeften van de omgeving.

Laten zien!

Het opleveren van het nieuwe bedrijf en de aankomst van de dieren is een mijlpaal voor de ondernemer. Het is goed om de omgeving te laten zien hoe trots de ondernemer is op het bedrijf. Dat draagt bij aan begrip voor de bedrijfsvoering. Genoemde mogelijkheden daartoe zijn **open dagen** (eventueel via een zichtstal), bezoeken door bestuurders (waarbij het van belang is de betrokkenen in het proces te betrekken) en nieuwsberichten.

Een **open dag** is een goede manier om draagvlak in de omgeving te creëren voor het bedrijf. Dat kan zowel voor als na bedrijfsontwikkeling. Een geslaagde open dag vraagt wel een enige voorbereiding. Hier een aantal tips:

- Zorg dat u trots kunt zijn op uw bedrijf. Alles in en om de stal moet er daarom netjes uitzien.
- Laat u bijstaan door deskundigen en vraag een collega naar zijn ervaringen.
- Leid eerst een groepje familieleden door de stal als u onzeker bent. Dan weet u vooraf hoe anderen op uw verhaal reageren en kunt u eerst voor een klein groepje oefenen.
- Geef mensen het gevoel dat u hun opmerkingen serieus neemt. Doe kritiek niet af als onzin, maar onderbouw waarom u bepaalde keuzes maakte.
- Vermijd vakjargon en technische cijfers. Probeer aan te sluiten bij de belevingswereld van uw gasten.
- Bedenk wat je mensen wilt laten zien en bewaar het mooiste voor op het laatst zodat mensen met een goed gevoel naar huis gaan.
- Zorg dat vooraf alles is geregeld zodat u alle tijd hebt voor de gasten.
- Maak gebruik van het gratis promotiemateriaal van de productschappen.
- Kies een dag en tijdstip dat zoveel mogelijk mensen in de gelegenheid zijn te komen. Bijvoorbeeld op zaterdag van vlak voor, tot halverwege de middag.
- Vertel uw eigen verhaal, niet dat van de buurman of van de sector als totaal.

Uit: Boerderij 8 maart 2011, ['Burger draait bij na open dag'](#).

Relaties onderhouden

Als het bedrijf eenmaal draait blijft het van belang om continu de relaties met de omgeving te onderhouden. Het is cruciaal dat de ondernemer zich houdt aan de gemaakte afspraken met de omwonenden, zodat de ondernemer een betrouwbare partner is. Communiceren is daarbij het toverwoord.

6 Conclusies

Checklist omgevingsgericht ondernemen

Element	Kritische Succesfactoren	Tools
Toekomstvisie <ul style="list-style-type: none"> • Uitgangspunten bedrijf • Competenties ondernemer 	<ul style="list-style-type: none"> • Zie Tabel 1: Eigenschappen en vaardigheden van agrarische ondernemers, ambtenaren en omwonenden die de kans dat een bedrijfsverplaatsing of –uitbreiding succesvol verloopt vergroten of verkleinen • Zie Tabel 2: Kenmerken van bedrijf of overheid, die de kans dat een bedrijfsverplaatsing of –uitbreiding succesvol verloopt vergroten of verkleinen 	<ul style="list-style-type: none"> • Financieel adviseur • Interactief Strategisch Management • Ondernemerschapscan • 360 graden feedback
Bijdrage aan omgeving <ul style="list-style-type: none"> • Actieve relatie met de omgeving • Belanghebbenden en belangen • Informeren • Onderhandelen 	<ul style="list-style-type: none"> • Het aangaan van een relatie met de omgeving • Elkaar serieus nemen • Directe betrokkenen betrekken • Juiste timing • Gunfactor 	<ul style="list-style-type: none"> • Actief in het lokale verenigingsleven • Belangenkaart • Vrije actor • Socratisch gesprek • Informatiebijeenkomst • Mediation • Maatschappelijke effect rapportage • Bedrijfsplan plus
Bijdrage aan beleidsdoelen <ul style="list-style-type: none"> • Inventariseren beleidsstukken • Gesprek met de gemeente 	<ul style="list-style-type: none"> • Pro-actieve houding gemeente en ondernemer 	
Vergunningverlening <ul style="list-style-type: none"> • Bekendmaking vergunningaanvraag 	<ul style="list-style-type: none"> • Informeren omwonenden wanneer vergunningaanvraag ter inzage ligt 	<ul style="list-style-type: none"> • Omgevingscontract
Duurzaam bedrijf	<ul style="list-style-type: none"> • Relaties onderhouden • Houden aan gemaakte afspraken 	<ul style="list-style-type: none"> • PR (Open dag, nieuwsberichten)

6.1 Omgevingsgericht ondernemen in perspectief

Het resultaat van dit project ligt in lijn met andere projecten gericht op Omgevingsgericht Ondernemen, zoals de ZLTO aanpak 'Ondernemen met burens' of de Limburgse aanpak 'Zo ziet Limburg dieren':

- De ZLTO aanpak zet op een heldere wijze het belang van het betrekken van de omgeving op de kaart. In onze beschouwing denken we nog een stap verder te gaan, met als uitgangspunt dat ondernemers *zelf* de verantwoordelijkheid nemen door eerst met de omgeving in gesprek te gaan over alle aspecten die rond het bedrijf spelen, en niet meteen naar de gemeente te stappen. Vandaaruit wordt het bedrijfsplan dan verder ontwikkeld in interactie met de omgeving en de overheid.
- De slotverklaring van het Brabantberaad 'Zorgvuldige Veehouderij' gaat uit van het Verbond van Den Bosch, waarbij een ondernemer alle ontwikkelruimte moet 'verdienen' met extra duurzaamheidseisen, zowel vanuit maatschappelijk oogpunt als in dialoog met zijn omgeving.

De Limburgse aanpak binnen project 'Veehouderij met je Omgeving' geeft een aanzet geeft voor het opstellen van een **Bedrijfsplan Plus** (met opnemen van wensen van de omgeving) en een '**Omgevingscontract**'.

7 Referenties

- Assche, K. van, M. Duineveld, G. Verschraegen, R. During, R. Beunen, 2011. Social systems and social engineering: NiklasLuhmann. In: Vellema, S. (2011), *Transformation and sustainability in agriculture: connecting practice with social theory*, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, pp. 35-48.
- Bokma-Bakker, M.H., E. de Bakker, B. Bremmer, M.A.M. Commandeur, C.C. de Lauwere, J. van Os, V. Beekman, A. van den Ham, T. Selnes, 2011. Maatschappelijke acceptatie van (grootschalige) veehouderij in LOG's – Over de houding van boeren en rollen van overheden. Livestock Research, LEI, Alterra, Rapport 515, Wageningen UR, Lelystad
- Buck, A.J. de; Alebeek, F.A.N. van; Dekking, A.J.G.; Migchels, G.; Vijn, M.P.; Visser, A.J., 2009. MAatschappelijke Effect Rapportage verbrede landbouw (MAER); verantwoording en bedrijfsscan, Lelystad : PPO - AGV.
- Collingridge, D., 1981. The social control of technology. Open University Press, Milton Keynes, UK.
- Corver, T., Veerman, D., 2012. Wie het stuur echt durft te delen kan prima boeren met de buren. Foodlog Media.
- Duineveld, M., G. Dix, 2011. Power en discipline in transitions: Michiel Foucault. In: Vellema, S. (2011), *Transformation and sustainability in agriculture: connecting practice with social theory*, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, pp. 69-78.
- Eilers, C.H.A.M., M.N.C. Aarts, G.F.V. van der Peet, M.A.W. van Schaika, 2011. Mega farms: bare and austere animal flats. Perceptions of scale increases in Dutch intensive animal husbandry, the case of current norms and non-acceptance. Submitted.
- Elberse, J.E., 2012. Changing the health research system. Patient participation in health research, PhD thesis, VU university Amsterdam, Amsterdam
- Horlings, I., B. Boogaard, 2010. Agroparken en maatschappelijke waarden. Essay ten behoeve van het kennisatelier (8-12-2010 te Tilburg).
- Horlings, L.G., J.P.P. Hinssen, 2010. Sustainable innovation in intensive animal husbandry in the Netherlands: Putting your money where your mouth is. Paper for the conference Scaling and Governance, 10-12 November, Wageningen.
- Kessels, J., 2004. Socratische gespreksvoering - Reflecteren op praktijkkwesies. Het Nieuwe Trivium, filosoferen in organisaties, Eindhoven.
- Lauwere, C. C. de, S. Vellema, 2011. The reconstruction of livestock farming in the Netherlands. In: Vellema, S. (2011), *Transformation and sustainability in agriculture: connecting practice with social theory*, Wageningen Academic Publishers, Wageningen, pp. 113-126.
- Maatlat Duurzame Veehouderij. In te zien via <http://www.smk.nl/31/home.html>.
- Pawson, R., N. Tilley, 2007. Realistic evaluation, SAGE Publications Ltd., London
- Reisner, A.E., F. Taheripour, 2007. Reaction of the local public to large-scale swine facilities. Journal of AnimalScience 85, 1587-1595.
- Rogers, P.J., 2008. Using programme theory to evaluate complicated and complex aspects of interventions. Evaluation 14 (1), 29-48.
- Schnabel, P., 1978. Erving Goffman. In: Rademaker, L. (Ed.) *Hoofdfiguren uit de sociologie 3*. Utrecht, het Spectrum.

- Selnes, T., C.Termeer, 2011. Doubt management as a tool for change: Karl E. Weick. In: in Vellema, Sietze (ed), *Transformation and sustainability in agriculture. Connecting practice with social theory*. Wageningen Academic Publishers, The Netherlands, pp.57-68.
- Sharp, J.S., M.B. Smith, 2003. Social capital and farming at the rural-urban interface: the importance of nonfarmer and farmer relations. *Agricultural Systems* 76, 913-927.
- Termeer, C.J.A.M., B. Kessener, 2007. Revitalizing stagnated policy processes – using the configuration approach for research and innovation. *Journal of Applied Behavioural Science* 43, 256-272.
- Termeer, C.J.A.M., W.D. Pot, G.E. Breeman, M. van Lieshout, 2009. Trust, knowledge and democracy. The public debate about Dutch mega-stables. Paper prepared for the International Conference 'Towards Knowledge Democracy. Consequences for Science, Politics and Media', RMNO Conference 2009, 25-27 August 2009, Leiden.
- Termeer, C.J.A.M. , Peet, G.F.V. van der (2009). Governmental strategies and sustainable transitions: monitoring systems for the prevention of animal disease. In: *Transitions towards sustainable agriculture and food chains in peri-urban areas /* , Poppe, K.J., Termeer, C., Slingerland, M.. - Wageningen : Wageningen Academic Publishers, 2009 - ISBN 9789086861170
- Topsector Agri&Food, 2013. Nieuwsbrief 12, februari 2013, p. 1
- Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij, 's-Gravenhage 19 mei 2009. Ondertekend door LTO Nederland, COV, NZO, Nevedi, Rabobank, Stichting Natuur en Milieu, De Dierenbescherming en het InterProvinciaal Overleg.

Bijlage 1 Checklist Interviews

De eerste belangrijke veronderstelling die wij gemaakt hebben is dat de aanvraag van een ondernemer voor bedrijfsuitbreiding of nieuwvestiging niet als losse gebeurtenis beschouwd kan worden, maar een onderdeel is van het proces in de tijd dat een bedrijf doorloopt in relatie tot zijn omgeving. De omgeving bestaat uit de omwonenden, het beleid waarmee het bedrijf te maken heeft en allerlei externe gebeurtenissen (bv. prijsontwikkelingen of de uitbraak van Q-koorts). Per casus zal 'de omgeving' er anders uit zien.

Checklist

Ons voorstel is om ernaar te streven het gesprek zoveel mogelijk volgens de tijdlijn te laten verlopen, zodat niet alleen duidelijk wordt wat er gebeurd is, maar ook in welke situatie. We beginnen met de uitgangssituatie en proberen vervolgens langs een tijdlijn te lopen en op elk moment de relevante aspecten / gebeurtenissen in beeld te brengen. De vraag is dan wat er wanneer is gebeurd, wie daarbij betrokken waren en wat de rol was van deze betrokkenen en wat voor een impact de gebeurtenissen hadden op bijvoorbeeld het initiële ontwerp. (kortom: hoe veranderde het idee/plan/ontwerp van de betreffende ondernemer?)

Uitgangssituatie/ casusbeschrijving - beschrijving van tijdstip en manier waarop de ondernemer met zijn bedrijf begonnen is, of een eventueel protesterende omwonende in het gebied is komen wonen. Met welke visie / toekomstbeeld op landbouw / buitengebied is men begonnen aan deze situatie, voor wat betreft bedrijf of woning? Wat zijn achterliggende waarden?

Hoe is de relatie met het gebied: geboren-en-getogen of nieuwkomer? Nieuw te vestigen bedrijf of uitbreiding van een bestaande locatie?

Hoe was de interactie met de omgeving – bewoners en beleid? Hoe breed/ 'wie' is die omgeving?

Het plan – beschrijving van de eerste versie van het plan en hoe het daarmee verder is gegaan. Waarschijnlijk is het plan in de loop van de tijd aangepast. Speelde de omgeving daarin een rol en hoe ziet/zag het uiteindelijke plan eruit? In welke fase is het nu? Is het plan al gerealiseerd?

Probeer de achtereenvolgende stappen in de planvorming te voorzien van een tijdsaanduiding, en vraag bij elke stap breed door:

Visie ondernemer/ plan

- Hoe zag het oorspronkelijke plan eruit en hoe is het tot stand gekomen?
- Hoe ziet er plan er nu uit? (eventueel aangeven als er een verschil is: straks komen we erop terug hoe die verandering in ontwerp is ontstaan omdat we dan in detail gaan bespreken wat er de afgelopen jaren is gebeurd).
- Welke duurzaamheidsaspecten zijn erin gekomen en waarom?
- Paste het plan binnen het beleid, of de veranderingen daarin?
- Als uw plan gerealiseerd wordt: draagt het dan bij aan het behalen van overheidsdoelen/beleid (b.v. mestverwerking/groene energie/ etc.)? Of: heeft jullie geplande bedrijf een voorbeeldfunctie in de sector?

Korte schets van betrokken actoren:

- Welke actoren waren erbij betrokken?
- Wat was de inbreng/rol van elke betrokken partij?

Tijdslijn:

- Wat is er in de loop van de tijd gebeurd en waarom is dat gebeurd? Kunt u sleutelmomenten benoemen (hoogte- en diepte punten)? Zo ja: kunt u daar meer over vertellen?
- Wat was de rol van de omgeving daarin?
- Welke actoren waren erbij betrokken?
- Wat was de inbreng/rol van elke betrokken partij?

Bovenstaande actoren in tijdslijn opnemen: wanneer verscheen wie ten tonele? Waarom? Wat gebeurde er toen?

- Wat ging er goed bij de realisatie van het plan?
- Welke belemmeringen deden zich voor en hoe zijn deze opgelost?
- Hoe en wanneer zijn de omgeving en het beleid betrokken bij het plan?
- Is er bij het betrekken van de omgeving/ het beleid gebruik gemaakt van tools? (bijvoorbeeld workshops, open dagen, ontwerpessies)
- Was er sprake van weerstand vanuit de omgeving en hoe is daarmee omgegaan?
- Wat was de rol van de media? Welke media?
- Welke externe gebeurtenissen hebben een rol gespeeld (bv. prijzen of Q-koorts uitbraak)?

Terugkijkend op het proces:

- Wat zou u helpen uw doel te realiseren?
- Wat zou u uw collega-ondernemer als hij/ zij een vergelijkbaar proces ingaat, aanraden om zeker wel of zeker niet te doen?

Tenslotte:

- Wie zouden wij nog meer kunnen benaderen om beter inzicht te krijgen in deze casus (namen, telefoonnummers en e-mail adressen)

Bijlage 2 Inventarisatie WUR-projecten rond Omgevingsgericht Ondernemen

1. Omgevingsgericht ondernemen

a. Wat is het doel en doelgroep van het project?

Praktijkcases omgevingsgericht ondernemen versterken door: de praktijkervaring vanuit verschillende LTO-gewesten op een vruchtbare wijze te verbinden aan de fundamentele kennis op het gebied van maatschappij, communicatie, techniek, economie en landschap. Deze kennissynthese moet de praktijkcases versterken, en de kennis over omgevingsgericht ondernemen verdiepen. Dit betreft kennis over aanpak, oplossingen en te slechten blokkades. Het project richt zich op de intensieve veehouderij.

b. Hoe is het project georganiseerd (betrokken partijen, projectleiding, menskracht, financiering)

- a. Het project is geadopteerd door de regiegroep Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij, in de persoon van voorzitter Frits Mandersloot (LTO-Noord).
- b. Betrokken bedrijfsleven: LLTB (Induvel; Harrie Deckers), ZLTO (Joos van Hees), LTO-Noord (Linda Janssen).
- c. Uitvoering DLO-instituten: Wageningen Livestock Research (projectleiding Geert van der Peet), LEI, Alterra.
- d. Betrokken overige kennisinstellingen: afstemming gezocht met WU Isg Bestuurskunde (Katrien Termeer).
- e. Anderen:
 - i. Ondernemers die hun ervaringen willen delen.
 - ii. Overheden en maatschappelijke organisaties die hier kennis en kaders inbrengen.
- f. Financiering: € 82.000 overheid en voor 2013 voorgenomen overheid en bedrijfsleven (topsectoren)

c. Wat is de 'output'/resultaat van het project?

- a. Quick scan van een aantal historische cases m.b.t. omgevingsgericht ondernemen: leerpunten.
- b. Ondersteuning van concrete praktijkcases van omgevingsgericht ondernemen (2 aangedragen door ZLTO en 2 door LTO-Noord; meerdere cases door LLTB via pps Induvel), met een focus op sociaal, economisch, landschappelijke en ecologische inpassing van grootschalige, intensieve veehouderij met als doel deze waar mogelijk en gewenst te versterken.
- c. Tools op basis van deze praktijkcases gericht op aanpak, oplossingen en tips voor het werken aan omgevingsgericht ondernemen

d. Wat is de looptijd?

2012 – 2013

e. Wie is de contactpersoon?

Onderzoek: Geert van der Peet, bedrijfsleven: Frits Mandersloot

2. Veehouderij met je omgeving

a. Wat is het doel en doelgroep van het project?

Het doel van dit project is om ondernemers in Limburg die innoveren om integraal duurzamer te produceren of daartoe een voornemen hebben, instrumenten aan te reiken om tot door omwonenden gedragen bedrijfsinnovaties in de veehouderij te komen.

Het project richt zich met name op het bedrijf en zijn directe omgeving.

Hierbij komen vragen aan de orde als:

- Wat zijn goede voorbeelden van door omwonenden gedragen innovaties in de veehouderij en wat kunnen we leren van die voorbeelden?
- Wat zijn voorbeelden van innovaties in de veehouderij waarbij impasses zijn ontstaan door omwonenden en wat kunnen we leren van die voorbeelden?
- Wat doen ondernemers met geslaagde bedrijfsinnovaties essentieel anders dan ondernemers die veel weerstand ondervinden (met name ook op het terrein van ondernemerschap en burenbetrokkenheid)?
- In hoeverre is het ontstaan van impasses contextafhankelijk?
- Welke instrumenten zijn passend in een situatie van gedragen innovaties en welke zijn passend in een situatie van impasse of iets er tussenin?
- Werken deze instrumenten op de locaties waar in Limburg een impasse is ontstaan?

Dit project beoogt de investeringsruimte voor bedrijven in hun directe omgeving te identificeren en het draagvlak in de omgeving voor de bedrijfsvoering te vergroten. Hierdoor heeft dit project voor primaire ondernemers economische meerwaarde en voor omwonenden maatschappelijke meerwaarde. De aanpak die hiervoor wordt gebruikt is wetenschappelijk vernieuwend en wordt voor het eerst in deze case toegepast.

Daarmee past dit project in de doelstellingen van de Topsector Agro & Food, in de zin dat men tot een door de samenleving gewaardeerde Agro & Food sector wil komen, dan wel die positie wil behouden. De ervaringen opgedaan binnen dit project zullen actief worden gedeeld met alle Nederlandse veehouders en de op basis van het project ontwikkelde cursus(modules) zal beschikbaar komen voor alle Nederlandse veehouders.

b. Hoe is het project georganiseerd (betrokken partijen, projectleiding, menskracht, financiering)

- a. Het project is opgezet vanuit Limburg (LLTB en provincie). De stuurgroep van dit project bestaat uit Herman Mertens (LLTB, voorzitter), Pierre Raeven (provincie Limburg) en Gerard Boonekamp namens de Limburgse gemeenten.
- b. Uitvoering door LEI Wageningen UR: Theo Vogelzang (Projectleider), Paul van der Wielen en Harrie Kortstee.
- c. Financiering € 89.000,- vanuit Topsectoren (Overheid en InDuvel)

c. Wat is de 'output'/resultaat van het project?

Vergelijkbaar met omgevingsgericht ondernemen: analyse cases en komen tot tools om in harmonie met je omgeving te kunnen ondernemen. Aanvullend hierop wordt ook gewerkt met ondernemers die nu met hun omgeving aan de slag zijn en waarbij gewerkt wordt aan een soort van 'omgevingscontract'.

d. **Wat is de looptijd?**

2012 – 2013

e. **Wie is de contactpersoon**

Onderzoek: Theo Vogelzang, bedrijfsleven: Harrie Deckers (LLTB)

3. Interventiestrategieën gericht om maatschappelijke waardering en vertrouwen in de varkenshouderij

Katrien Termeer onderzoekt in opdracht van de topsector Agro & Food (Paul Jansen) met haar leerstoelgroep de vraag waarom het genoemde vertrouwen de afgelopen jaren afgenomen is en welke aangrijpingspunten er zijn om dat vertrouwen weer terug te brengen. Dat doet ze in samenwerking met het LEI. Gekeken is o.a. naar de gang van zaken rond het Nieuw Gemengd Bedrijf in Limburg. De gebruikte methodiek betreft vooral literatuuronderzoek, interviews en media-analyse.

4. Monitoring Maatschappelijke waardering

Contactpersoon: Gé Backus en Marleen Onwezen (beide LEI Wageningen UR)

In het kader van dit project wordt een conceptueel raamwerk gebouwd om te kunnen begrijpen hoe de maatschappelijke waardering van de veehouderij in ons land in elkaar zit en hoe je dat zou kunnen meten. Dit is een project dat gefinancierd wordt vanuit de topsector Agro en Food.

5. Handelingsperspectieven overheid

Contactpersoon: Jaap van Os (Alterra Wageningen UR)

Doelstelling: Achterhalen op welke manier de overheid enerzijds kan zorgen voor ontwikkelingsruimte voor veehouderijbedrijven en anderzijds ervoor zorgen dat deze bedrijven zodanige stappen kiezen dat ze vooruitkomen op zoveel mogelijk duurzaamheidsaspecten?

Opdrachtgever: Ministerie van EL&I, BO – topsectoren

Uitvoering: Jaap van Os, Wiebren Kuindersma en Edo Gies (Alterra), Martien Bokma (LR), Trond Selnes (LEI).

Begeleidingscommissie: Hans Caubo (provincie Limburg), Fons Goselink (Provincie Gelderland), Gerrit Valkeman (provincie Overijssel), Gerard ter Hart (provincie Brabant), Frank van der Ven (IPO), Rona Helder (VNG), Romana Simoncelli (I&M), Maartje Oonk, Ineke Kleemans, Wim Pelgrim, Marian Moelands (achtereenvolgende contactpersonen EL&I).

Looptijd: 2012

6. Maatschappelijke houding tegenover grootschalige veehouderij.

Contactpersoon: Martien Bokma (Wageningen UR Livestock Research)

Doelstelling: inzicht bieden in redenen van (non-) acceptatie van grootschalige veehouderijen in LOG's, de besluitvorming door provincies en gemeenten en (gewenste) rollen van overheden.

Zie: <http://edepot.wur.nl/185307>

Opdrachtgever: EL&I; BO 12-02.07 Maatschappelijke acceptatie

Uitvoering: M.H. Bokma-Bakker (WLR), E. de Bakker(LEI), B. Bremmer(WLR), M.A.M. Commandeur (Alterra), C.C. de Lauwere(LEI), J. van Os(Alterra), V. Beekman(LEI), A. van den Ham (LEI), T. Selnes(LEI)

Begeleidingscommissie: vertegenwoordigers van het ministerie van EL&I (AKV, VDC, DRZ en DKI), IPO en gemeente Twenterand.

Looptijd: 2011

7. Portal Omgevingsgericht ondernemen

Opgezet vanuit de multifunctionele landbouw, maar breed inzetbaar om agrarische ondernemers te ondersteunen bij het ontwikkelen van een omgevingsgerichte houding.

Contactpersoon: Daniël de Jong (Wageningen UR, PPO)

Website: <http://www.omgevingsgerichtondernemen.nl/>

8. Het nieuwe veehouden

Hierbij gaan veehouders (melkvee-, pluimvee- en varkenshouders) en hun adviseurs in kleine groepen en in relatief korte tijd op zoek naar manieren om op het eigen bedrijf in relatief korte tijd een slag te maken op duurzaamheidsgebied. Ze zoeken daarbij gezamenlijk naar oplossingen die goed zijn voor de veehouder, zijn/haar dieren, de markt en de omgeving. En ze stellen plannen op hoe ze dit concreet gaan realiseren. Dit hoeven ze niet alleen te doen, ze worden begeleid door deskundigen uit verschillende disciplines, van binnen en buiten de veehouderij.

Opdrachtgever: LTO Nederland en het Ministerie van EL&I

Contactpersonen: Herman Heuver (varkens) Ivar Bisseling (melkvee) LTO

Uitvoering: Lucia Kaal, Maarten Vrolijk, Harrie Kortstee, Benedict Persoon.

Looptijd: 2011-2012

Bijlage 3 Verslag Workshop Kennisfusie

Wageningen, 11 december 2012

Doel van de bijeenkomst

Het doel van deze bijeenkomst is het delen van de visies van de aanwezigen op hoe maatschappelijke acceptatie van veehouderij, zowel individuele bedrijven, als sector als geheel, gerealiseerd kan worden.

Voorstelronde

- Fons Goselink: Provincie Gelderland, beleidsambtenaar landbouw, ruimtelijke ordening
- Gerrit Valkeman: Provincie Overijssel, beleidsambtenaar landbouw, ruimtelijke ordening
- Harry Kortstee: LEI Wageningen UR, diverse ondernemersgerichte projecten, o.a. 'Veehouderij met je omgeving'
- Harrie Deckers: LLTB, o.a. 'Zo ziet Limburg dieren', 'Omgevingsgericht Ondernemen'
- Carolien de Lauwere: LEI Wageningen UR, onderzoeker systeeminnovatie, o.a. 'Omgevingsgericht Ondernemen'
- Cor van der Weele: LEI Wageningen UR, o.a. 'monitoring maatschappelijke waardering'
- Henny van Rij: Ministerie van Economische Zaken, beleidsmedewerker ethiek
- Jaap van Os: Alterra Wageningen UR, o.a. 'Handelingsperspectieven overheid'
- Paul Jansen: VION, public affairs, aandachtsgebied maatschappelijke waardering
- Janita Schimmel: Bureau Jeen, thuis melkvee, en pluimvee. Bezig met inventarisatie projecten op het gebied van maatschappelijke waardering i.o.v. Paul Jansen
- Anne-Charlotte Hoes: LEI Wageningen UR, Maatschappelijk verantwoord innoveren, o.a. 'Veehouderij met je omgeving'
- Bert Kleiboer: Bureau Jeen, bezig met inventarisatie projecten op het gebied van maatschappelijke waardering i.o.v. Paul Jansen
- Anita Beijers: Projecten LTO-Noord, Projectleider intensieve veehouderij, ook betrokken bij 'Omgevingsgericht Ondernemen'
- Mathee Kamp: Imagro, communicatiebureau agro en food, o.a. draagvlakproject veehouderijbedrijven 'Zo ziet Limburg dieren'
- Martien Bokma-Bakker: Wageningen UR Livestock Research, o.a. 'Maatschappelijke houding tegenover grootschalige veehouderij'
- Gerard ter Hart: provincie Noord-Brabant: adviseur plattelandontwikkeling
- Dick Veerman: Foodlog, o.a. 'Boeren met de burenen'
- Theo Vogelzang: LEI Wageningen UR, o.a. 'Veehouderij met je omgeving' en 'Omgevingsgericht Ondernemen'
- Paul van der Wielen: LEI Wageningen UR, o.a. 'Veehouderij met je omgeving'
- Geert van der Peet: Wageningen UR Livestock Research, o.a. projectleider 'Omgevingsgericht Ondernemen'
- Arni Jansen: Wageningen UR Livestock Research, onderzoeker systeeminnovatie, o.a. 'Omgevingsgericht Ondernemen' (verslag)

Wat doet WUR op het gebied van Omgevingsgericht Ondernemen?

Er loopt binnen Wageningen UR veel op het vlak van 'omgevingsgericht ondernemen', maar over het algemeen zijn initiatieven weinig verbonden. Binnen het project 'Omgevingsgericht Ondernemen' is het initiatief genomen om in ieder geval binnen de WUR in kaart te brengen wat er allemaal loopt. Binnen Wageningen UR lopen op dit gebied 2 typen projecten:

- Vanuit de veehouderij:
 - Omgevingsgericht ondernemen: wat kunnen we leren van historische cases op het gebied van bedrijfsverplaatsing/nieuwbouw?
 - Ondernemen met je Omgeving in Limburg, waarbij individuele bedrijven ook actiegericht tools aangereikt krijgen voor de interactie met hun omgeving.
 - Handelingsperspectieven overheid: doelen en mogelijkheden van provincies/gemeenten om verduurzaming van de veehouderij te stimuleren.

- Vanuit de buitenwereld:
 - Monitoring maatschappelijke waardering: via internet met enquêtes percepties van burgers in kaart brengen.
 - Interventiestrategieën: gericht op maatschappelijke waardering en vertrouwen in de varkenshouderij

Zie voor een gedetailleerdere beschrijving en meer projecten de voor de bijeenkomst toegezonden notitie 'Overzicht WUR-projecten rond Omgevingsgericht Ondernemen.docx'.

Er is dus al veel materiaal beschikbaar. Nu is de uitdaging te kijken hoe je dat ook goed kunt gebruiken. Aan het einde van de bijeenkomst willen we graag terugkomen op de vraag of er aanvullend afstemming/regie nodig is tussen de acties van alle hier verzamelde partijen.

Boeren met de burens door Dick Veerman

Het is mogelijk om in een maand conflicten tussen boeren en hun burens op te lossen. Maar dan moet je de burens wel serieus nemen.

In 2010 heeft Dick bij Paul Jansen aangekaart dat de licence to produce van de veehouderij werkelijk op is. NGO's hebben het al langer over dierenwelzijn. Maar voor de stadsbewoner zijn stallen niet zichtbaar; sectorale maatschappelijke waardering wordt verkregen via de krant. Pas toen Sonja Borsboom met het 'Comité Megastallen Nee' in de publieke aandacht kwam, betekende dat een omslagpunt. De NGO's pikten het op: 'zie je wel de burens van de boeren zeggen ook, dat de veehouderij niet deugt.'

Dierenleed is niet het probleem voor omwonenden, zoals dat het wel is voor stadsbewoners. Voor omwonenden spelen andere zaken; het samen wonen in het gebied, en zorgen over risico's voor de volksgezondheid. Het is beter te beginnen met de lokale discussie i.p.v. de sectorale. Want de sectorale discussie gaat echt over de grondhouding t.a.v. veehouderij, en die verandert niet zo snel. De lokale discussie is makkelijker te beïnvloeden.

De kern van het lokale probleem zit in de ruimtelijke ordening. De verantwoordelijkheid daarvoor is in dit land van het rijk naar de provincie en de regio gegaan. Dat proces is niet handig gegaan. Daardoor is er veel tijd nodig om nieuwbouw te realiseren. De reconstructie in Noord-Brabant is zwaar verkloot. Alles is verweven geraakt. Mensen hebben problemen met de rol van overheid, bank en ZLTO in het proces. Mensen hebben de indruk dat boerenkoepels er zijn voor het binnenhalen van de vergunningen.

Maar hoe ga je lokaal die discussie over de intensieve veehouderij dan voeren, wie ga je betrekken in je gesprek? Het rapport: "Vertrouwen komt te voet, maar niet vanzelf" van de Provinciale Raad Gezondheid Noord-Brabant (november 2012) laat een aantal voorbeelden zien. Dick heeft zelf in Erp een socratische

dialogo tussen Michiel en Marijke Nooijen en hun buurtgenoten begeleid. Alleen direct omwonenden, die consequenties van het bedrijf op hun woongenot en gezondheidsbeleving ervaren, waren geïnteresseerd in het aangaan van het gesprek. Anderen vonden het hun probleem niet. Er waren geen actiegroepen betrokken bij het initiatief, hoewel de Bernheezer Buitenwacht wel actief is in het gebied. Maar als die er wel waren, zouden ze zonder meer betrokken zijn. Je moet nooit iemand buiten sluiten. De deelnemers konden bepalen wie erbij mocht zijn. De gemeente was wel betrokken.

Het houderijsysteem van Michiel en Marijke Nooijen zou het Rondeel voor de varkens moeten worden. Probleem was dat de burens niet wilden dat de dieren buiten liepen, vanwege de stank. In het socratisch gesprek met de burens op de eerste avond werd eerst doorgevraagd over 'Wat is het probleem, waar zitten je zorgen?'. Om vervolgens samen naar de ideale oplossing voor iedereen proberen te komen. De oorspronkelijk beoogde plek voor het bedrijf, waar ook een vergunning was toegekend, was niet geschikt voor de schaal, die de ondernemers wilden om hun varkensvlees als concept in de markt te kunnen zetten. De stal zou eigenlijk heel goed kunnen ten noorden van de weg waaraan ze nu wonen, waar nu maïsland staat. Of gebouwd kunnen worden naast de oude pluimveestallen. Uiteindelijk zijn ze in de bestaande pluimveestallen gaan boeren. Om die in te wijden hielden ze een open dag. De omwonenden constateerden, dat er inderdaad nauwelijks geur bij het varkenstoilet vrij kwam. Met 10-20 boeren zijn Marijke en Michiel nu het concept in de markt aan het zetten. De burens gaan nu zelfs mee om het concept te promoten in de stad.

Door burens in the lead te plaatsen, passeer je de politiek. Samen de regels opstellen voorkomt dat mensen het gevoel krijgen dat ze worden belazerd. De politiek heeft vervolgens de taak om de gekozen oplossing uit te voeren. Regels als een bouwblok mag max. 2,5 ha groot zijn zou Dick nooit stellen, vanwege het wantrouwen van mensen t.o.v. bestuurders dat dit oplevert.

Dick vindt dat de boerenkoepels dit soort processen moeten faciliteren, om te bepalen wie de goeie ondernemers op de verkeerde plek zijn, en wie de verkeerde ondernemers op de goeie plek. Als er in Nederland dan minder boeren kunnen boeren, wie moeten er dan over blijven? Maar dat betekent ook dat de koepels minder leden krijgen. Gedreven door provincies, dienen de koepels te agenderen dat er een probleem is in een gebied, om daar dan tot vergelijken te komen.

Bij een presentatie voor het BAJK gaven jonge ondernemers in reactie op de vraag "Hoeveel van jullie gaan het doen zoals het moet?" aan politiek en retail niet te vertrouwen. Hans Huijbers (voorzitter ZLTO) zei daarop: "Als je groot verder wil, moet je maar naar het buitenland." Maar:

- Alle beesten hoeven niet buiten.
- Het mag best groot op het platteland

Alleen is de vraag hoe op een goede manier het gesprek gevoerd kan blijven worden. Rekening houdend met de marktpositie van verschillende sectoren.

Deze inleiding roept de volgende vragen en opmerkingen op:

- In hoeverre heeft het downsizen van het aantal zeugen in dit traject een rol gespeeld?
- Ondernemers denken vaak heel goed na over *wanneer* ze hun plannen delen met hun omgeving. Wanneer is het optimale moment om de communicatie te starten?
- Als je dialoog goed voert, is de RO helemaal niet meer relevant.

Dick Veerman geeft aan dat een grote stal voor veel varkens naar verwachting wel prima zou zijn geweest. Het ging de omwonenden met name om de buitenuitloop. Daarnaast moet je als ondernemer naar je omgeving toe altijd openheid bieden, vanaf het begin. RO-problemen los je op door het sociaal contact.

Omgevingsgericht ondernemen in de veehouderij door Carolien de Lauwere

Deze presentatie is bijgevoegd.

Naar aanleiding van de presentatie wordt het volgende opgemerkt

Vaak is het zo dat de ondernemer met het meeste lef en de minste communicatie de grootste stappen maakt in zijn bedrijfsontwikkeling. Het risico is dat we dat type ondernemer uiteindelijk overhouden bij doorgaande schaalvergroting.

Wanneer ga je de omgeving betrekken? Plannen moeten nog niet helemaal dichtgetimmerd zijn, maar het moet ook niet te open zijn, want dan krijg je chaos. Er ontstaat weerstand als je te vroeg de plannen laat zien, of als ze nog niet duidelijk zijn.

Je timmert aan de ene kant alles dicht via de juridische kaders van de ruimtelijke planning. En nu ga je daar wat aan wringen door er een dialoog aan toe te voegen. De basis van het probleem is dat de burger zich niet serieus genomen voelt. Daarom is het van belang dat we doorpraten over het RO-beleid.

Als je met mensen in gesprek gaat moet je eerst mensen aan het woord laten over wat ze niet willen, om ze vervolgens de omslag te laten maken naar wat ze dan wel willen.

De adviseur van de ondernemer is vaak ook cruciaal. Die kan ook blokkeren in het proces. Makelaars en voerfirma's weten vaak ook hoe en waar zaken spelen. Ook standsorganisaties weten wat er speelt.

We moeten de dialoog tussen boer, burger en overheid weer op gang brengen. Daarvan zijn er reeds een aantal gestart. Maar hoe moet je daar nou mee omgaan? Iedere situatie is anders. Welk instrumentarium werkt? Dialoog en dan? Als je geen handelingsruimte hebt, richt je wellicht nog meer schade aan. Wat moeten we met elkaar op gang brengen om de dialoog en het RO-instrumentarium goed vorm te geven?

Verslag discussie in Werkgroep Overheid

De eerste vraag die hier gesteld wordt is 'wat is nu het echte probleem'? Paul Jansen geeft aan dat lang niet iedereen dat ziet. Katrien Termeer stelt de vraag welke ambitie de overheid zou moeten nastreven voor de veehouderij: tolereren, blij / tevreden of zelfs waarderen en accepteren? Welk instrumentarium zou je daarbij moeten inzetten? Hebben we een rapport nodig, of is een toolbox beter?

Dick Veerman geeft aan dat hij in Bretagne is begonnen met zijn dialogen; met een grote boer die veel weerstand opriep. Er zijn veel gesprekken nodig, dat kost dus veel tijd en geld. Door inzet van internet en sociale media kun je gesprekken sneller en met meer mensen voeren, waardoor je kunt besparen op de kosten van de dialoog.

Gerard ter Hart geeft aan dat het echte probleem de license to produce betreft, en in het verlengde daarvan de license to change. In veel dorpen in Brabant is nog 50 – 60 % van de bevolking afhankelijk van de veehouderij, maar het draagvlak is volledig zoek. De Q-koorts was funest. Op verschillende plaatsen is nog wel wat begrip, maar heel duidelijk is de noodzaak tot verandering (en dan worden geen extra hekken bedoeld).

Fons Goselink meldt dat in Gelderland het probleem van een andere orde is dan in Brabant: in de laatste 20 jaar is het aantal locaties met varkenshouderij afgenomen van ca. 6000 naar minder dan 3000. Daarbij is ook enige krimp in het aantal dieren opgetreden. In veel gemeenten gaat het maar om enkele bedrijven. De eerste vraag is of de goede ondernemers wel op de goede plekken zitten; soms zit een goede ondernemer echt op de verkeerde plek, bv. vlakbij een woonwijk. Dan zou je moeten inzetten op verplaatsing, maar over de hele provincie gaat het dan al snel om 100 knelpunten: daarvoor is geen budget. Groei gaat in Gelderland meer organisch (in Brabant sprongsgewijs), daardoor is het minder snel problematisch. De communicatie zou echter

wel veel integraler op locatie gevoerd moeten worden; veel gemeenten zijn echter onvoldoende vaardig voor dergelijke triologen.

Gerrit Valkeman geeft aan dat ontwikkelingen in Overijssel ook rustiger verlopen dan in Brabant. Hier heeft het burgerinitiatief geleid tot afschaffen van bouwblokgrenzen, terwijl het initiatief in Brabant juist heeft geleid tot het aanscherpen ervan. In Overijssel heeft de provincie voor ca. 30 landschappelijke eenheden de ruimtelijke kwaliteiten vastgelegd (heel breed, in verschillende lagen: wonen / recreatie, natuurlijke, cultuurhistorische), met een gespecificeerde ambitie: inspirerend – versterking is nodig, of normatief – respecteren van de aanwezige kwaliteit. Elke rode ontwikkeling moet vervolgens een positieve bijdrage leveren aan de ruimtelijke kwaliteit.

Paul Jansen gaf aan dat het echte probleem is dat de burger zich niet serieus genomen voelt. GV vult aan dat mensen in het algemeen geen grootschalige veranderingen in hun omgeving wensen; het probleem dat in Brabant *varken* heet, heet in Overijssel *windmolen of EHS*. Vroeger was het buitengebied monofunctioneel in gebruik door landbouw, momenteel is van de 5 erven in het buitengebied gemiddeld er nog 1 gebruik door een landbouwbedrijf. Als je tegenwoordig nog iets aan landinrichting wilt doen, moet je ook de burgers erbij betrekken. De vraag is hoe je met al die belangen omgaat – het buitengebied is daarmee planologisch eigenlijk net zo ingewikkeld geworden als de binnenstad. Daarbij is het vertrouwen van de burger in de gemeente aanzienlijk verminderd. Bij monofunctionele gebieden kun je volstaan met het betrekken van burgers voor de laatste details, maar bij veranderingen in multifunctionele gebieden moet je hen veel eerder betrekken.

Dick Veerman heeft de SP geholpen met het ontwikkelen van een visie: kleine landbouwbedrijven die een bijdrage leveren aan het landschap, grote bedrijven die zorgen voor het merendeel van de productie, maar waar dan? Het sector beleid wordt steeds meer in Brussel gemaakt, de provincie moet een visie ontwikkelen voor welke locaties en welke economische ontwikkelingen, en hoe groot mogen deze dan zijn. De ZLTO heeft zo'n visie niet, kan dat ook niet ontwikkelen omdat je dan leden gaat verdelen over stoppers en groeiers. Er lijkt een herstructurering nodig, zowel van RO (provincie) als van de landbouw (boer). Landbouw wordt nu een economische functie in een multifunctioneel gebied.

Welke rol of ambitie van de overheid past daarbij? In Overijssel gaat het niet om trots op de intensieve veehouderij, maar het bedrijf dat wil uitbreiden moet wel zorgen voor verbetering van de ruimtelijke kwaliteit: boer en burger moeten daar samen uitkomen, elkaar serieus nemen. Een toolbox voor veehouderij zou je ook kunnen gebruiken voor andere grote ontwikkelingen in multifunctionele gebieden. Mede eigenaarschap is misschien een sleutelwoord: het blijkt bv. dat als je de buurt betreft bij het ontwikkelen van een speeltuin hij meestal veel langer meegaat, dan speeltuinen waarbij de buurt niet betrokken is. In het Gelderse dorp Vragender bv. wil men van het openbare energie net af, omdat met zelfvoorzienend kan worden via het biogas van de boeren. Of Aalten, waar de burger aandelen kan kopen in de nieuwe windmolens.

In Brabant is de uitgangssituatie complex: er moeten eerst veel knelpunten opgeruimd worden. Diverse bedrijven zouden wel willen stoppen, maar dat kan niet gezien de investeringen die gedaan zijn. Misschien is verhandelbare ruimte een oplossing: dan heb je een mogelijkheid om de 'cowboys' naar de Maasvlakte te krijgen. Provinciale Staten hebben de bedrijfsontwikkeling in Brabant stilgezet. Momenteel wordt een maatlat veehouderij ontwikkeld, die heel breed is ingestoken. Daarmee hoopt Brabant uit de knel te komen van de 1,5 ha bouwvlak en zoveel mogelijk alle ontwikkelingen (boven en onder 1,5 ha) alleen te gunnen als er stappen worden gezet naar een meer duurzame veehouderij. Gemeenten hebben echter niet allen voldoende capaciteit en kundigheid die nodig is bij deze omslag.

Verslag discussie in Werkgroep Ondernemers

Wat is nou het echte probleem?

- Burgers voelen zich niet serieus genomen.
- Boeren ook niet.
- Boeren leven geïsoleerd van burgers.

Vroeger waren er veel meer boeren, en iedereen had familie die boerde. Maar doordat er steeds minder boeren zijn, is het meer uit elkaar gegroeid. En alles is veel meer dicht. De interactie tussen boeren en lokale omgeving is verloren gegaan. Er is moed nodig om in je lokale omgeving precies te vertellen wat er op je bedrijf gaande is. Omwonenden zien de processen op het bedrijf niet meer, maar het bedrijf levert wel hinder op. En het contact is er niet meer. Dialoog is er ook niet meer. De burger voelt zich niet alleen door overheid niet serieus genomen, maar ook door de boer, omdat die vindt dat ze er toch niets meer van af weten.

In hoeverre de burger zich serieus genomen voelt, hangt samen met de inspraak van burgers in de planvorming. Als ondernemer moet je het gesprek aan kunnen gaan. Ben je een cowboy, of ga je goed communiceren? Je kunt niet maar 1x per 10 jaar, als bedrijfsuitbreiding speelt, communiceren. Dat moet je continu doen. Dus eigenlijk liggen er twee vragen: 1) Hoe kun je verankering van boer in lokale omgeving faciliteren? En 2) hoe kun je bij ontwikkelplannen met het bedrijf communiceren met je omgeving?

Wat zijn succesfactoren? Sociale vaardigheid staat voorop. Sommigen doen het heel goed in de eigen omgeving, maar dan zetten ze een bedrijfsleider op een locatie op afstand, en daar gaat het mis. "Eigen varkens eerst!" vinden de mensen. Of ze denken "Het stinkt zo, daar willen de mensen zelf nog niet bij wonen." Het niet aanspreekbaar zijn van de ondernemer is vaak het grootste bezwaar van de omgeving. Ook de context is belangrijk; nieuwvestiging of niet, bestaan er al geurknelpunten in het gebied. Bestaande geurknelpunten hoeven geen problemen op te leveren voor de ondernemer. Sommige bedrijven kunnen groot zijn en in het dorp liggen, maar als de ondernemer een sterk sociaal netwerk heeft hoeft dat geen probleem te zijn. Omwonenden hoeven dan maar te bellen, als er wat is.

Een tool voor hoe je afhankelijk van de context communicatie inzet is nodig. Vroeger had je een EVTO (Economische Vorming Toekomstige Ondernemers) cursus bij de Rabobank. Voordat je geld kon lenen moest je daarmee aantonen, dat je een goede ondernemer bent. Eigenlijk zou je nu moeten naar een cursus SVTO (Sociale Vorming Toekomstige Ondernemers). Met die sociale vorming zou je ook al in het onderwijs moeten beginnen? Het is wel van belang om in het onderwijs een basis te leggen. Om bewust-zijn bij veehouderijstudenten te creëren, zou het ook goed zijn om groen en grijs onderwijs meer te gaan mengen.

Wat is de ambitie van de veehouderij?

Bedrijven moeten in principe een lust voor hun omgeving zijn. Aan bedrijven, die uitdragen alleen het productieniveau in stand te houden, heb je niet zoveel. Er zijn er veel meer, die meerwaarde al breder maken. Meerwaarde creëren lokaal is een must. De discussie over gebruik van schaarse bronnen, en de noodzaak om 2x zoveel met 2x zo weinig te produceren, speelt mondiaal. Dat roept de vraag op: 'moet je in Nederland wel biggen houden voor Noord Europa?' Als die discussie voortgaat wordt lokale verankering nog veel belangrijker.

Acceptatie is op nationaal niveau wel belangrijk, maar de meerwaarde zit meer lokaal. Sectoraal is de structuur van de veehouderij ook een issue. Wat voor soort veehouderij wil je eigenlijk in Nederland? Hoe biedt je nu die meerwaarde? Wat kun je nog meer doen behalve communicatie en onderdeel zijn van je gemeenschap? Veel blijvers zijn zich wel degelijk bewust van het probleem. Ondernemers hebben politiek bestuurlijk gevoel nodig. Je kunt ook iemand uit je nabije omgeving inhuren, als je zelf sociaal niet handig bent, maar geen adviseur. Ook introverte mensen kunnen acceptatie verwerven door zich kwetsbaar op te stellen. Lokale inpassing is de verantwoordelijkheid van de boer zelf. Het delen van zijn passie met de omgeving is daarbij erg belangrijk.

Verslag discussie in Werkgroep Omgeving

Wat zou de omgeving moeten doen / kunnen betekenen voor omgevingsbewust ondernemen?

Initiatief bij ondernemer

De naaste buren / de omgeving heeft in beginsel niet het initiatief bij totstandkoming van omgevings-bewust ondernemen. De ondernemer bepaalt of er wel of niet gesproken gaat worden met de omgeving. Maar de omgeving kan ook creatief en proactief zijn. Kan denken welke diensten zij graag van agrariërs / ondernemers zou wensen. En kan denken in uitruil: Als jij dit voor mij regelt, dan zie ik af van bezwaar en beroep. Wat daarvoor wel noodzakelijk is, is dat de naaste buren weten wat ze wensen en het met elkaar eens zijn. Dus de omgeving moet proberen met elkaar op 1 lijn te komen. Kunnen de belangen worden geprioriteerd (stof, geur, uitzicht, etc)? Als je erin slaagt als ondernemer je voorstanders talrijker te maken dan je tegenstanders (dat klinkt nogal berekenend), dan bereik je ook je doelen. Een ondernemer creëert ambassadeurs: de omgeving tot ambassadeur maken van je bedrijf. De negatieveling heeft geen grond meer om zijn bezwaar te laten landen. En deze tegenstander kan dan moeilijk motiveren / mobiliseren. Omgeving kan zich ook onbeschoft gedragen en verliest in dat geval draagvlak. Die situaties doen zich ook voor, zoals het snel doorschieten zonder te communiceren in juridische procedures en deze tot bij RvS volhouden.

Continue contact van ondernemer met omgeving = Gunfactor verhogen

Wat de omgeving verwacht van de ondernemer is dat ook wanneer hij geen uitbreidingsplannen heeft, toch de dialoog aangaat. Dan sta je als ondernemer zoveel sterker wanneer je een keer wel uitbreidingsplannen hebt. Open dagen organiseren, buurt-BBQ's, transparantie in stalsystemen, sponsoring van lokale verenigingen, zijn manieren om draagvlak voor toekomstplannen te creëren. Deze diensten verlenen kan ook als collectief van boeren. Nodig toekomstige buren uit op je oude bedrijf, om te laten zien dat het er netjes uit ziet. Als ondernemer kun je je gunfactor ook verhogen door lokale ondernemers / aannemers in te huren om verbouwings- en uitbreidingswerk te doen. Iets gunnen aan de omgeving is een belangrijke factor voor het kunnen realiseren van ondernemersplannen.

Bredere acceptatie nodig onder boeren dat omgevingsbewust ondernemen de weg voorwaarts is

De bewustwording bij de boeren, dat dit – de dialoog met de omgeving - gaat werken, is er ook nog niet. Die zijn zich niet bewust dat ze een groot probleem hebben. Dat ze geen koning meer zijn van het buitengebied. Boeren worden maatschappelijk getolereerd, maar de maatschappelijke bijdrage overschatten agrariërs zelf. Boeren zeggen: wij zijn zo belangrijk want wij produceren voedsel. En dat geldt ook voor de toekomstige generatie boeren, die vaak financieel gedreven zijn. Maar er is veel meer aandacht gekomen voor de externe effecten en externe kosten van agrarische productie. En die zijn aanzienlijk. Maatschappelijke waardering is kwijnende. Publieke debat, de Randstaddiscussie, gaat over dierenwelzijn (m2 en plofkoppen). De agrarisch ondernemer komt klem te zitten als ondernemer omdat hij van beide kanten (lokaal perspectief en vanuit het publiek debat) waardering verliest en het onmogelijk is om beide maatschappelijke kampen tevreden te stellen. De ondernemer zou omgevingsgevoelig moeten zijn en continu nadenken: Wat kan mijn toegevoegde waarde zijn voor de directe omgeving. Hoe kan ik zinvol zijn voor mijn omgeving? Communicatie met je omgeving is deel van je bedrijfsvoering. De ondernemer maakt er tijd voor en hij heeft er door automatisering van de bedrijfsvoering ook tijd voor.

Sociale controle onder boeren

Er is weinig sociale controle voor boeren onderling. Wie heeft er het lef om iets van de knoeiers of degene die over wettelijke normen gaan, wat te zeggen? Ongeveer 5% is aan het rommelen, maar niemand binnen de sector durft deze ondernemers aan te spreken. Er wordt ook vaak om gelachen. Deze jongens verpesten het voor de gehele sector. De ondernemers met het meeste lef en minste communicatie maken de grootste stappen. 'Ik fiets er even tussendoor.' Dat soort cowboys zijn er ook. Door schadelijke trajecten, zie je dat

kansen voor nette ondernemers afnemen. Er ontstaat een spiraal van maatschappelijk wantrouwen. De nette ondernemers worden met wantrouwen aangekeken en zitten vast in hun streven naar uitbreiding. Maar de agrarische sector bestaat niet. Het is individueel belang van ondernemers voor sectorbelang. Dat maakt dat ondernemers kiezen voor individueel belang ook al leidt dit tot reputatieverlies voor de gehele sector. Maar in andere bedrijfstakken worden dit type ondernemers gezien als succesvol, gehaaid, goed en slim. Dit vereist van de overheid hard optreden en handhaven in geval van normoverschrijdend gedrag

Vergunningen aan agrariërs met handtekeningen van omgeving / burens

Je krijgt naast de handtekening van de wethouder onder de vergunning ook een handtekening van de burens bij een uitbreiding / vergunning. Dat zou een goede maatregel kunnen zijn.

Leren van best practices

Adviseurs afraden om in trajecten mee te doen. De invloed van erfbetreders is heel groot. Dat is ook relevante omgeving. Makelaar en voerfirma's (die weten overigens precies welke ondernemers geschikt zijn voor dit type cases). ZLTO-makelaar is ook een aanspreekpunt. Een aantal cases zit te vast om er eer aan te kunnen behalen.

Maatschappelijke kosten van doorbreken impasses tussen boer en omgeving zijn hoog

Trajecten voor begeleiding boer en burger zijn heel duur. In Oirschot kostte het gehele traject 1.600.000 euro. Deze kosten worden op de maatschappij afgewenteld. En zulke hoge kosten zijn mogelijk ook niet acceptabel voor het doel wat ermee bereikt wordt.

Experimenteerruimte voor ondernemers vanuit overheden, maar RO biedt handvat voor omgeving

Omgeving geeft RO niet zo snel op. Milieu-offensief vecht nog steeds vergunningen aan op basis van RO. Lokale actiegroepen doen hetzelfde en nemen contact op met Milieufederatie en Stichting Natuur en Milieu. Deze laatste organisaties bieden de lokale actiegroepen een ingang om in Den Haag stappen te kunnen maken (Knakdeworst.nl).

Terugkoppeling uit de werkgroepen

Overheid

Conclusie: de veehouderij heeft te maken met een multifunctioneel gebied (wonen en landbouw; vroeger alleen landbouw). Er is een toolbox voor gebiedsontwikkeling in meerdere situaties nodig. Burgers serieus nemen is belangrijk. Maar soms is het te gecompliceerd om er goed uit te komen.

We misten de gemeenten in deze bijeenkomst, want die voeren de lijnen van de provincie uit en lopen daarbij tegen problemen aan. We willen af van harde normering, maar sturen op kwaliteit. Omgevings-kwaliteiten zijn door Overijssel voor de hele provincie in beeld gebracht. Als ontwikkelingen bijdragen aan ruimtelijke kwaliteit, kunnen ze doorgaan. Een nieuw initiatief in de provincie Brabant (ZLTO) houdt in dat bedrijven alleen vergunning krijgen als ze bijdragen aan de verduurzaming van de veehouderij. Wel wordt in Brabant een maatlat voor bedrijfsontwikkeling wordt opgesteld. De vraag is of die een goede rol kan spelen in de interactie tussen ondernemers, overheid en omwonenden. Die is veelal situationeel bepaald, ook door de randvoorwaarden. Daar komt bij dat de benodigde kennis, kunde en capaciteiten ten aanzien van het landelijk gebied niet bij alle gemeente-ambtenaren aanwezig zijn. Daar moet ook een cursus voor ontwikkeld worden.

Ondernemers

Veel veehouders zijn gericht op hun eigen werk en veel bedrijven zijn gesloten als gevolg van hygiëne-maatregelen. Daardoor is de interactie met burgers verloren gegaan. Voor hen is het niet meer transparant wat

er gebeurt, maar ze hebben wel last van. En daar moet je vanaf. Er is een toolbox voor lokale verankering van boer in zijn omgeving nodig. En best practices. Aangeboden bijvoorbeeld binnen een SVTO-cursus (Sociale Vorming Toekomstige Ondernemers). Onderwijs kan ook een belangrijke bijdrage leveren, maar dan onder de vlag 'plankgas boeren' om deelnemers te trekken.

Sectoraal is acceptatie voldoende, maar lokaal is toegevoegde waarde cruciaal. In de communicatie is het mogelijk om op de achtergrond ondersteunen. Het is de vraag of een toolbox voor omgevingsgericht ondernemen dan nuttig is. Je moet vooral mensen hebben die gesprekken kunnen begeleiden.

Omgeving

Open dagen, sponsoring; er zijn allemaal mogelijkheden voor ondernemers om diensten te verlenen aan hun omgeving. Bewustwording van boeren over dat ze de dialoog moeten voeren met de omgeving is nog niet altijd aanwezig. Wie heeft het lef om de knoeters aan te spreken? Wat is succesvol ondernemerschap? Economisch gewin is belangrijk voor succesvolle ondernemers.

Trajecten voor begeleiding zijn duur, wie draagt de kosten? De maatschappelijke waardering van de boer staat in het publieke debat steeds meer ter discussie (welzijn stedelijk, overlast lokaal). Het beleid zou ruimte voor het faciliteren van de dialoog met de burger moeten bieden. De dialoog met de omgeving biedt juist kansen voor ondernemers om hun ondernemerschap op een creatieve manier vorm te geven. Die creativiteit kan van 2 kanten komen; ook uit de omgeving.

Wel is het zo dat het RO-instrumentarium op onderdelen hartstikke vastgelopen is. Van onderuit moeten we proberen meer ruimte creëren. Maar wat zijn de spelregels? Daarover moet de overheid op enig moment een besluit nemen. Zodat je kunt opschrijven hoe het moet en het onderdeel van vergunning-verlening wordt. Maar hoe doe je dat dan? Daarbij kunnen andere provincies leren van Overijssel. Die provincie werkt sinds 2009 met kwaliteitseisen. Zie het als een weegschaal tussen ontwikkelruimte en omgevingskwaliteit die je als ondernemer levert.

Hoe nu verder?

Welke speelruimte is er en waar zit die? Welke knoop hak je door, en houdt die stand in procedures? Je hebt bestuurlijk lef nodig. Dat moeten we in onze provinciale visies opnemen, als legitimatie van het proces. Beweging en dialoog zijn belangrijk, maar welke juridische vangnetten zijn er? Daar moeten we nog eens over nadenken.

Paul Jansen geeft aan dat zijn ambitie is om te komen tot een gemeenschappelijke agenda, zodat we de isolatie van alle activiteiten verder oplossen. De kennis van Wageningen UR bij elkaar brengen, en andere kennis Wageningen inbrengen (Dick Veerman, Cor van de Weele). Hij ziet de volgende probleemvelden, die we in samenhang moeten aanpakken:

- Sociale inpassing boer in lokale omgeving: ideeën en best practices aanleveren.
- Bedrijfsontwikkeling i.r.t. vergunningen
 - Hoe krijg ik die dialoog op gang en houd ik het in de hand? Daarvoor is extra expertise nodig. Zet op een rij welke.
 - Instrumentarium om daar op lokaal niveau wat mee te doen. Wat moet er aan het einde van de rit in de vergunning komen, wat houdbaar is voor de Raad van State?

Met de afspraak dat de onderzoekers van Wageningen UR zich hier nog eens over zullen buigen wordt de bijeenkomst afgesloten. Zij komen hier aan de hand van het verslag van vandaag zeker nog een keer op terug bij de aanwezigen.

Bijlage 4 Opstellen omgevingscontract

Hierbij gaat het om een contract wat in de plaats zou kunnen komen van komt de huidige vergunning die de gemeente verstrekt als een ondernemer zijn of haar bedrijf uit wil breiden. De huidige vergunning kan gezien worden als contract tussen de overheid en de betrokken ondernemer. Dat contract zou eigenlijk uitgebreid moeten worden naar de omgeving. In dat geval zou het contract aan de volgende voorwaarden moeten voldoen:

Voorwaarden:

- *Schriftelijk* contract tussen *rechtspersonen*
- Een contract is goed als het een balans weergeeft in rechten en verplichtingen van de partijen ten opzichte van elkaar. De inhoud van een contract kan in principe vrij door contractpartijen worden bepaald. Contractpartijen kunnen geen gebruik maken van rechten zolang zij niet aan de contractverplichtingen voldoen.
- Contract bestaat uit een duidelijke structuur met een aantal artikelen. Voor de geldigheid van een privateovereenkomst is vereist dat de te leveren prestaties 'bepaalbaar' zijn. Partijen weten hiermee wat zij van elkaar verlangen en ze hebben daarover overeenstemming bereikt.
- Het contract moet in heldere taal zijn opgesteld.
- De artikelen in het contract moeten op een juiste manier samenhangen.
- Contract wordt ondertekend door alle contractpartijen
- De contractduur (de datum inwerkingtreding en einddatum contract zijn in contract vastgelegd)
- Contract wordt ondertekend.

De feitelijke besluiten

- Afspraken zijn SMART en niet dubbelzinnig. Met name een tijdsgrens / fasering waarin bepaalde contractprestaties moeten zijn geleverd, zijn belangrijk om in contract vast te leggen.
- Aan welke omschreven kwaliteit dienen de prestatie van de contractpartijen te voldoen? Hoe nauwkeuriger (SMART) is omschreven waaraan de prestaties dienen te voldoen, des te preciezer kan worden vastgesteld dat de wederpartij zijn verplichtingen wel of niet nakomt.
- De gevolgen van het niet nakomen van het contract worden in het contract vastgelegd (sancties)
- Het doel wat met het afsluiten van het contract – waarin de afspraken staan – beoogd wordt kan desgewenst in het contract worden opgenomen. Wederzijds verplichtend zijn echter de prestaties in het contract.

Communicatie

Het contract kan diverse bepalingen aangaande communicatie inhouden:

- Communicatie richting derden over het contract en de verplichtingen die voortvloeien uit het contract.
- Communicatie richting elkaar over (vermoedens van) niet-nakomen van contractverplichtingen
- Communicatie richting derden over (vermoedens van) niet-nakomen van contractverplichtingen.
- Tevens zouden contractpartijen in het contract kunnen bepalen dat zij met elkaar periodiek om tafel gaan om over de voortgang van uitvoering contractafspraken te praten. Het resultaat van die gesprekken kan worden vastgelegd en na looptijd contract als input dienen voor vervolcontract.

(Juridische) afdwingbaarheid

- Door ondertekening erkennen partijen dat zij een verplichting jegens elkaar hebben.
- Hoe worden eventuele geschillen in eerste instantie opgelost? Eventueel kan gedacht worden aan arbitrage van een derde partij met bindende uitspraak.
- Wie is aansprakelijk voor welke schade als gevolg van (gebrekkige of ontbreken) de uitvoering van de prestatie?
- Contract mag niet indruisen tegen wettelijke verplichtingen.
- Clausule over voortschrijdend inzicht (Wijzigend beleid, nieuwe technologie die emissies reduceert, levensduur stallen verlengd, etc.)
- Clausule over overmacht (wanneer is hier (geen) sprake van)
- Clausule bij overdracht (delen van het) bedrijfsmanagement aan opvolgers of derden

Betrokkenheid derden

- Kunnen contractpartijen de opdracht / contractverplichtingen of een deel daarvan uitbesteden aan derden? Dat kun je vastleggen in een contract.
- Daarnaast zouden derden periodiek al dan niet onaangekondigd kunnen inventariseren of contractpartijen zich aan de overeengekomen afspraak houden. Daarin kan bij contract worden voorzien.

Wijziging en beëindiging overeenkomst

- Eventueel moment in contract vastleggen waarin het contract wordt hernieuwd / herzien. Beslissing om te verlengen, opnieuw te onderhandelen, of nieuwe bepalingen toe te voegen
- Onder welke voorwaarden kan het contract worden beëindigd? Omstandigheden waaronder de overeenkomst komt te vervallen (beëindiging verplaatsing bedrijf, overlijden contractpartner, etc).

Thema's die in omgevingscontract tussen veehouder en omgeving geadresseerd kunnen worden

Alvorens tot een contract te komen moet er *voldoende vertrouwen* zijn van contractpartners in elkaar en in de meerwaarde van het instrument contract om met elkaar afspraken te maken. Zonder vertrouwen is het niet raadzaam een contract aan te gaan. Een contract vergt onderhandelingen over de onderdelen die in het contract worden vastgelegd en hoe die worden vastgelegd. Als zo'n proces niet vruchtbaar lijkt omdat beoogde contractpartijen dit gesprek niet met elkaar aan kunnen gaan, dan is een poging om tot een contract te komen, niet succesvol. Besef ook dat er *uitruil* nodig is: twee partijen onderkennen in feite een soort wederzijdse afhankelijkheid. Voor alle partijen is de huidige situatie suboptimaal. Een contract draagt bij aan een optimalisatie van de condities voor alle partijen. Voorbeeld: Voor reductie van geur en fijnstof-emissies is omgeving afhankelijk van de ondernemer, voor ondernemersplannen is ondernemer afhankelijk van de omgeving. Er moet 'wisselgeld' aanwezig zijn. Niet alleen maar één eisende partij tegenover één partij die verplichtingen dient na te komen. De contractpartijen moeten ook mandaat hebben om te ondertekenen. Daarbij is het van belang dat alle omgevingsactoren 'verenigd' in de contractpartij. De ondernemer tekent zelf en eventueel ook zijn opvolgers. Overeenkomsten die ondernemer sluit met partijen – als resultante van omgevingscontract - (bijvoorbeeld installatie luchtwassers etc) kunnen worden gedeeld met omgeving. De gemeenten zou de rol op zich kunnen nemen om de controle op het respecteren van de contractvoorwaarden op zich te nemen. De intensiteit en wijze van controle kan voor contractpartijen (met name in de omgeving) als erg belangrijk worden ervaren.



Wageningen UR Livestock Research

Edelhertweg 15, 8219 PH Lelystad T 0320 238238 F 0320 238050

E info@livestockresearch.wur.nl | www.livestockresearch.wur.nl