



WAGENINGENUR

For quality of life

Agrocentrum Westpoort: utopie of innovatie?

Reflecties en leerpunten rond een systeeminnovatief project

A.S.H. Breure
P.J.A.M. Smeets
J. Broeze



Alterra-rapport 1394, ISSN 1566-7197



Agrocentrum Westpoort: utopie of innovatie?

Titel Agrocentrum Westpoort: utopie of innovatie?

Ondertitel Reflecties en leerpunten rond een systeeminnovatief project

A.S.H. Breure*

P.J.A.M. Smeets**

J. Broeze***

*** Haven Amsterdam / Universiteit van Amsterdam (geschreven op persoonlijke titel)**

**** Alterra, Wageningen-UR en TransForum Agro en Groen**

***** Agrotechnology & Food Innovations, Wageningen-UR**

Alterra-rapport 1394

Alterra, Wageningen, 2007

REFERAAT

Breure, A.S.H., P.J.A.M. Smeets & J. Broeze, 2007. *Agrocentrum Westpoort: utopie of innovatie?; ondertitel*. Wageningen, Alterra, Alterra-rapport 1394. 55 blz.; 8 fig.; 2 tab.; 35 ref.

Ervaringen en reflecties rond een agropark in wording. Details van het ontwerp, economische aspecten en succes- en faalfactoren afgezet tegen diverse toekomstbeelden. Analyse van redenen waarom het project nu stagneert en perspectieven op het project als lerend netwerk en vanuit het denken over transitie management.

Trefwoorden: agropark, ontwerpdetails, economie, succesfactoren, faalfactoren, lerend netwerk, transitie management, duurzame landbouw.

ISSN 1566-7197

Dit rapport is digitaal beschikbaar via www.alterra.wur.nl. Een gedrukte versie van dit rapport, evenals van alle andere Alterra-rapporten, kunt u verkrijgen bij Uitgeverij Cereales te Wageningen (0317 46 66 66). Voor informatie over voorwaarden, prijzen en snelste bestelwijze zie www.boomblad.nl/rapportenservice

© 2007 Alterra
Postbus 47; 6700 AA Wageningen; Nederland
Tel.: (0317) 474700; fax: (0317) 419000; e-mail: info.alterra@wur.nl

Niets uit deze uitgave mag worden veelevoudigd en/of openbaar gemaakt door middel van druk, fotokopie, microfilm of op welke andere wijze ook zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van Alterra.

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

Inhoud

Woord vooraf	7
Samenvatting	9
1 Inleiding	11
2 De stadsboerderij Agrocentrum Westpoort	13
2.1 Het agrocentrum als een bedrijfsverzamelgebouw	13
2.1.1 Dierlijke eiwitproductie	14
2.1.2 Plantaardige eiwitproductie	14
2.1.3 Co-vergisting	15
2.1.4 Voorlichtingsfunctie	15
2.1.5 Ruimtelijke vormgeving en inpassing	17
2.2 Verbindingen in de haven	17
2.3 Agrocentrum Westpoort: een nieuw knooppunt in het Nederlands agro-food complex (Verbindingen buiten de haven)	18
2.4 Organisatieprincipes	20
2.5 Bedrijfsvoering	21
2.5.1 Vergelijking agrocentrum met traditionele setting zonder co-vergisting	21
2.5.2 Vergelijking agrocentrum met traditionele setting met een co-vergisting van vergelijkbare grootte	22
2.6 Verdeling van lasten en lusten over de partijen	22
2.7 Duurzaamheidseffecten	23
3 De veelkleurige en veelvormige toekomst	25
3.1 De toekomst van de landbouw	26
3.2 Specifieke ontwikkeling van intensieve veehouderij en glastuinbouw in de vier scenario's	27
3.3 Agrocentrum Westpoort in de vier RPB-scenario's.	28
3.3.1 Regional Communities	28
3.3.2 Strong Europe	30
3.3.3 Transatlantic Market	31
3.3.4 Global Competition	33
3.4 Een robuuste strategie	33
4 Waarom het niet zou lukken	35
4.1 Tegen de stroom	35
4.2 De mythe van het negatieve imago.	36
4.3 De Niet-nee strategie	37
4.4 Te weinig Verelendung	37
5 Agrocentrum als lerend netwerk	39
5.1 Een prikkelend perspectief	39

5.2	Mogelijkheden voor leren	39
5.3	De praktijk van het Agrocentrumproject	41
5.4	Proces ervaringen	42
5.5	Innovatiestrategiën	46
5.6	Rol van de overheid	47
5.7	Lessen om van te leren	48
	Epiloog	51
	Literatuur	53

Woord vooraf

Het “Agrocentrum Westpoort” staat momenteel volop in de publiciteit en dat is op zich een goede zaak, want het is een concept met veel potentie. In het concept kunnen vanuit diverse invalshoeken sterkten worden onderscheiden, waardoor het geheel meer is dan de som der delen. Vanuit elk van de invalshoeken is het misschien niet het ideaalbeeld, maar naar mijn idee bevat het zoveel pluspunten dat het gekarakteriseerd kan worden als “wenkend perspectief”.

Toch is de kracht tegelijkertijd de zwakte van het Agrocentrum. Juist omdat het zich op een snijvlak tussen sectoren bevindt, is er niet één partij die op natuurlijke gronden het trekkerschap vervult. Dat maakt een innovatief project als dit uitermate kwetsbaar, zeker gezien de complexiteit. Maar al te vaak verzanden innovaties zoals deze door een overdosis aan scepsis. Het Havenbedrijf van Amsterdam verdient daarom lof vanwege het feit dat zij gedurende enkele jaren het voortouw heeft genomen om een groot aantal partijen bijeen te brengen en te houden.

Dit rapport geeft een goed beeld van het resultaat zoals dat tot nu toe beoogd wordt. Het laat tevens zien dat het een toekomstbestendig en bovenal een duurzaam concept is. Daarom is het goed dat deze kritische reflectie van de eerste twee projectfasen nu gepubliceerd wordt. Niet alleen interessant voor innovatiewetenschappers, maar ook voor de huidige groep van betrokkenen bij dit project en andere belangstellenden.

Aan ons de taak om dit uitdagende project tot een goed einde te brengen, zodat het geen utopie blijft. Immers, “het kan wèl”!

Henry Meijdam
Projectgroep Agrocentrum

Samenvatting

Dit document beschrijft ervaringen en reflecties rond een agropark in wording, Agrocentrum Westpoort. Het project begon in najaar 2002 en is vooralsnog gestopt medio 2005. Op basis hiervan trekken wij een aantal lessen die mogelijk van belang zijn voor andere systeeminnovatieve projecten.

In een tijd waarin de toekomst van de landbouw in Nederland ter discussie staat, geeft het Agrocentrum project een perspectief op een geheel nieuwe verbinding tussen stad en platteland. Het is een combinatie van verschillende primaire productiefuncties met een verwerkingsfunctie op een logistiek knooppunt die een innovatief en duurzaam resultaat belooft.

In het tweede hoofdstuk worden de details van het ontwerp beschreven en de relaties binnen en buiten de haven geschetst. Ook wordt aandacht besteed aan de economische aspecten.

Juist omdat bij dergelijke projecten onduidelijk is hoe “toekomstbestendig” ze zijn, laten we aan de hand van toekomstbeelden zien welke vormen van agroparken verwacht mogen worden. De succes- en faalfactoren van een agropark in de diverse toekomstbeelden worden benoemd, alsmede de betekenis daarvan voor Agrocentrum Westpoort.

In het vierde hoofdstuk gaan we in op mogelijke redenen waarom het project nu stagneert. Er spelen verschillende overwegingen bij uiteenlopende partijen, die kunnen worden samengevat als sociaal-culturele factoren. Men wil niet uit angst voor het onbekende, omdat mogelijke imago-problemen worden gevreesd of omdat bedreigingen van de eigen positie aan de orde zijn. Tevens maakt de lange doorlooptijd van procedures in combinatie met de ongewisse uitkomst, dat investeerders huiverig zijn in een onbekende omgeving.

Het laatste hoofdstuk geeft een drietal perspectieven op het project als lerend netwerk. In de eerste plaats beschouwen we de samenwerking in theorie en praktijk. Er is veel geleerd, maar vooral door de degenen die intensief bij het project betrokken waren.

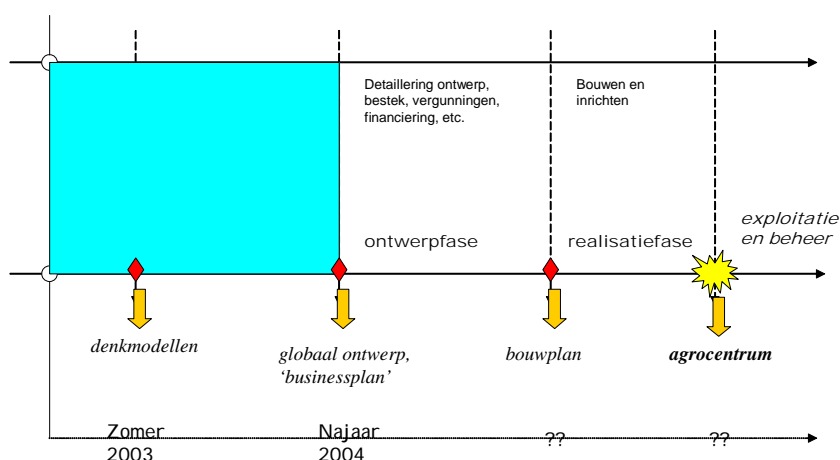
Vervolgens kijken we naar het planningsproces van het project. Door dit te vergelijken met de Landschapsdialoog zoals die enkele jaren geleden in Limburg is toegepast kunnen we lessen trekken over de samenstelling, de probleemstelling, de opbouw van de kennisbasis en het resulterende ontwerp.

Tenslotte wordt het project belicht vanuit het denken over transitie-management. Uit de verschillen tussen incrementele en spronginnovaties kunnen we lessen trekken over de afbakening van het systeem en de randvoorwaarden die nodig zijn. Ook de rol van de overheid bij dit soort projecten komt aan de orde, enerzijds als regelgever en anderzijds als publiek-private partner. Wat dat betreft pleiten wij voor een *ondernemende* overheid.

1 Inleiding

In dit document worden ervaringen met en reflecties over het project Agrocentrum Westpoort beschreven. Dit project begon in najaar 2002 en is in december 2004 (voorlopig) afgerond met een rapport over de haalbaarheidsfase (definitiefase in projectmanagementtermen).

Fasen op hoofdlijnen



Figuur 1. Fasering van het project, de gerealiseerde fasen zijn blauw gekleurd.

Het project is door verschillende buitenstaanders doorgelicht, waaronder Ballast Nedam die in 2005 de haalbaarheidsrapportage kritisch heeft getoetst (Bijpost *et al.*, 2005). Agrocentrum Westpoort past in een transitie naar duurzame landbouw. Het project is een voorbeeld van sociaal-economische waarde creatie, waarbij weloverwogen rekening wordt gehouden met de effecten op mens en milieu en op verschillende schaalniveau's. Daarbij is het belangrijk dat de verschillende betrokken partijen met elkaar in dialoog zijn geraakt en openlijk hun visies en belangen hebben besproken. (Keijzers *et.al.*, 2002; Boons, 2004) Het project moet bovenal gezien worden als een poging tot (systeem)innovatie, waarvan niet op voorhand duidelijk is of het zal slagen of niet. Maar ook niet geslaagde innovatieprojecten kunnen leerpunten opleveren waarmee anderen hun voordeel kunnen doen. Juist door over het project in zijn huidige status te reflecteren hopen we een waardevolle bijdrage te leveren aan het debat over transitie, duurzame landbouw en de rol van de haven daarin.

2 De stadsboerderij Agrocentrum Westpoort

Het ontwerp voor Agrocentrum Westpoort in Amsterdam is gericht op een complex, waarin intensieve veehouderij, glastuinbouw en daaraan gekoppelde ketenfuncties organisatorisch en ruimtelijk zoveel mogelijk worden gecombineerd op één locatie: een innovatieve stadsboerderij.

Het achterliggende concept van een agropark is gericht op de ontwikkeling van een kostenbesparende en waardetoevoegende combinatie van (agro en niet-agro) functies op of rondom een locatie. Dit concept, oorspronkelijk gepubliceerd door De Wilt e.a. (2000) combineert een vijftal belangrijke voordelen. Ten eerste is er benutting van reststromen (rest- en bijproducten, mineralen, CO₂, energie en water) uit de primaire productie. Ten tweede is er door fysieke clustering op één locatie sprake van effectief ruimtegebruik. In de derde plaats is er door beperking van transport sprake van efficiënte logistiek, maar ook van belangrijke winst in dierenwelzijn. Vervolgens vindt er stimulering van keteninnovaties en (agri)business plaats door combinaties van ondernemers uit verschillende sectoren. En tenslotte voorziet het concept in het leveren van agroproducten vanuit een transparante en duurzame voedselketen.

Zoals we hierna zullen zien, zijn al deze voordelen ook aanwezig in het ontwerp voor het Amsterdamse Agrocentrum.

Het Agrocentrum Westpoort omvat (delen van) de volgende primaire agroketens:

- een varkensvleesketen: veevoerproductie, vermeerding en mesten van varkens, en eventueel de slachterij en vleesverwerking;
- groente- en/of sierteelt in tuinbouwkassen eventueel uit te breiden met andere beschermde plantaardige teelten;
- visteelt.

Het ontwerp wordt hieronder verder uitgewerkt.

2.1 Het agrocentrum als een bedrijfsverzamelgebouw

Bij de keuze van agrarische productiefuncties in het ontwerp gaat de voorkeur uit naar functies die van nature 'bij de stad' passen, dus intensieve vormen van agrarische productie zoals intensieve veehouderij en (glas)tuinbouw (De Wilt *et al.*, 2000).

Bij de uiteindelijke keuze speelden de volgende overwegingen mede een rol. In de eerste plaats de mogelijkheden om reststromen te benutten resp. kringlopen te sluiten en zodoende afvalstromen te verminderen. Verder is vanuit veterinaire oogpunt gekozen om pluimvee en varkens niet te combineren (Broeze *et al.*, 2003). Ten derde hebben de beschikbare mogelijkheden voor aanvoer van grondstoffen en afzet van eindproducten en nevenstromen een invloed gehad op het ontwerp. En tenslotte

wordt het belangrijk gevonden, juist in een kritische omgeving als Amsterdam, dat de gewenste transparantie van het productieproces vertaald zou worden in een educatieve functie in het Agrocentrum.

Binnen dit kader zijn er nog aanvullende keuzes te maken. Zo is in principe gekozen voor de gehele varkensvleesketen, inclusief mengvoederkeuken en zo n mogelijk een slachterij. Dit laatste zou zeer wenselijk zijn vanuit veterinair oogpunt en met het oog op de grote winst in dierenwelzijn die hiermee is te behalen. Naast de vleesfunctie is er ruimte voor glastuinbouw en op termijn mogelijk een viskwekerij. Daarnaast zijn er secundaire functies die deels het innovatieve karakter invullen. Zo is er een co-vergistinginstallatie gepland, waaraan tevens een volledige mestverwerking is gekoppeld.

2.1.1 Dierlijke eiwitproductie

Qua omvang is gekozen voor 100.000 varkensplaatsen (overeenkomend met ongeveer 300.000 slachtingen per jaar) als basisscenario. Dit aantal is hoog genoeg om een aantal schaalvoordelen te realiseren, bijvoorbeeld de aanvoer van veevoer per binnenvaartschip en de bereiding ervan in een mengvoederkeuken op maat in het complex.

De slachterij is belangrijk om de varkensketen gesloten te maken en het transport van dieren geheel te kunnen vermijden (Broeze et al., 2003). Uit een oogpunt van schaalgrootte is de omvang van het Agrocentrum suboptimaal, want een moderne slachterij zou 1 mln slachtingen op jaarbasis moeten kunnen uitvoeren om zeer kosten-efficiënt te kunnen zijn.. Maar een meer beperkte opzet van de slachterij (alleen de eerste processtap) , die resulteert in een iets hogere kostprijs, wordt vanwege het dierenwelzijnsargument geaccepteerd. Op de locatie kan in tweede instantie de productie worden opgevoerd tot een meer optimaal niveau vanuit de schaal van de slachterij.

Bij de visfunctie speelt de nabijheid van IJmuiden een rol. De korte transporttijd maakt verse verwerking tot visfilets mogelijk. De markttechnische aspecten komen verderop in dit hoofdstuk aan de orde.

2.1.2 Plantaardige eiwitproductie

Deze functie wordt in eerste instantie ingevuld met tomatenteelt onder glas. De aanwezigheid van een concrete investeerder is hierbij doorslaggevend. Het oppervlak van 12 ha is een afgeleide van de omvang van de varkensfunctie. De kassen worden als toplaag van het gebouw gebruikt, waarmee een belangrijke bijdrage wordt geleverd aan meervoudig ruimtegebruik.

In principe kan ook champignonteelt heel goed in het Agrocentrum plaatsvinden. De klimaatbeheersing die daarvoor nodig is kan – mits moderne technische middelen

worden ingezet – gecombineerd worden met de varkenshouderij. Door koeling kan in de zomer de temperatuur in de stallen worden verlaagd, hetgeen niet alleen het dierenwelzijn maar ook de groei van de varkens verhoogt.

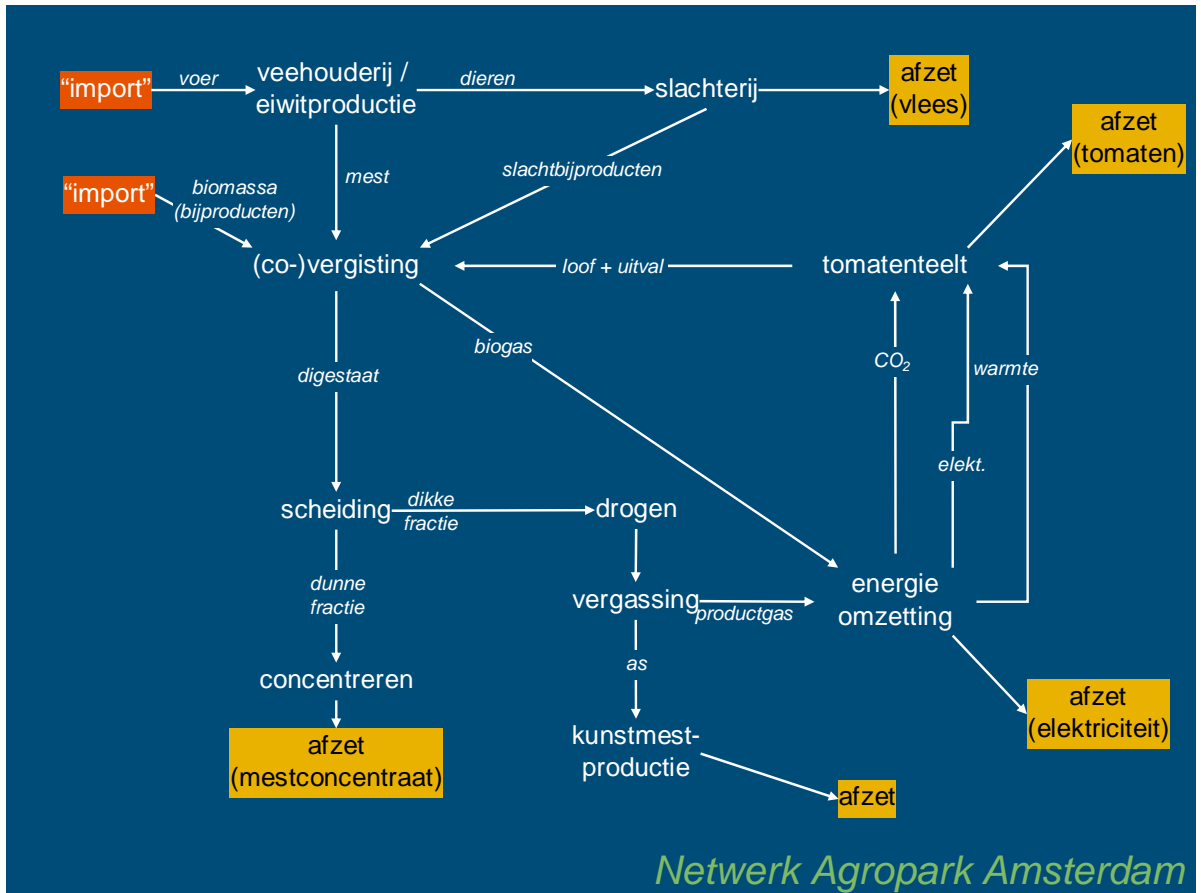
2.1.3 Co-vergisting

De co-vergistingsinstallatie staat centraal bij het sluiten van lokale kringlopen. In deze installatie wordt een mengsel van mest met verschillende biomassa-reststromen vergist. Daarbij biedt de mest een geschikte leefomgeving voor de vergistingsbacteriën, terwijl de voedingswaarde van vooral de toegevoegde biomassa bijdraagt aan een hoge biogasopbrengst van de installatie.

Het biogas kan op verschillende manieren worden aangewend. Het kan in het Agrocentrum worden verbrand in een gasmotor, waarbij enerzijds CO₂ en warmte vrijkomen die benut kunnen worden in de glastuinbouw en anderzijds elektriciteit wordt opgewekt die als groene stroom wordt benut binnen het park of wordt geleverd aan het elektriciteitsnet. De tweede manier is, dat het biogas wordt afgevoerd naar de elektriciteitscentrale in het havengebied, waarbij eveneens groene stroom wordt opgewekt. Het restproduct van de biogasproductie is zgn. digestaat dat in de mestverwerkingscentrale kan worden gescheiden. De stikstofrijke dunne fractie kan als meststof worden afgezet in de grondgebonden landbouw. Van de dikke fractie kan na vergassing en/of verbranding de mineraalrijke asrest worden ingezet in de kunstmestproductie. Het gaat dan met name om de fosfaten. Tenslotte kan biogas in de (nabije) toekomst wellicht worden bijgemengd in het aardgasnet.

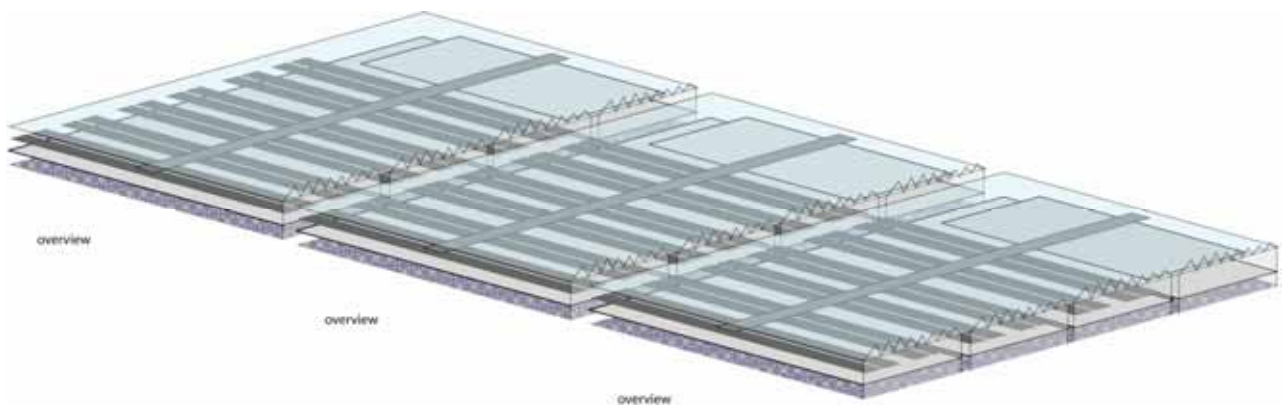
2.1.4 Voorlichtingsfunctie

Tenslotte wordt een educatieve functie voorzien, die het mogelijk maakt de consument inzicht te bieden in de wijze van voedselproductie in het Agrocentrum. Bovendien kan via deze functie inzicht worden geboden in de achtergronden van de opzet en de beslissingen die daaraan ten grondslag liggen. Deze transparantie zal de acceptatie van het centrum bevorderen (NRC Handelsblad, 11 maart 2004; Staatscourant 5 april 2004).



Figuur 2. Koppelingen tussen functies in het agrocentrum.

Door in de opzet is zoveel mogelijk gebruik te maken van bewezen technologie, kunnen de operationele risico's worden beperkt.



Figuur 3. Illustratie van het bedrijfsverzamelgebouw.

2.1.5 Ruimtelijke vormgeving en inpassing

In het project zijn ook schetsontwerpen gemaakt voor het gebouw van het Agrocentrum. Uitgaande van een ruime norm (vergelijkbaar met normering gangbaar in de biologische landbouw) van 1,1 m² per dier, is de bruto vloeroppervlakte voor de varkensfunctie berekend. Door stapeling wordt voldaan aan het uitgangspunt van meervoudig ruimtegebruik. De invulling van dit principe wordt begrensd – naast bestemmingsplantechnische redenen – door de maatschappelijke acceptatie. Er kan in principe hoger gebouwd worden – en dus intensiever ruimtegebruik worden gerealiseerd – maar de kans is groot dat dit het stigma van “varkenflat” oproept (NRC Handelsblad, 5 oktober 2000). De functie tuinbouw krijgt bij de gekozen opzet een oppervlakte van 12 ha ter beschikking, wat naar de huidige inzichten in de sector een beperkte ruimte is, en wordt vormgegeven middels traditionele kasbouw.

Flexibiliteit in de opzet van het Agrocentrum wordt bereikt door te werken in units van 4 ha. Zodoende kan de oppervlakte tuinbouw navenant toenemen indien units worden bijgebouwd. De capaciteit van de mengvoederkeuken, de co-vergisting en de slachterij kunnen eveneens in fasen worden uitgebreid.

De benodigde oppervlak in de startfase bedraagt 20 ha bruto, waarvan 2 ha voor landschappelijke inpassing en 4 ha voor infrastructuur e.d.

De locatie kan in dit stadium nog niet definitief worden bepaald. Tentatief wordt echter het Agrocentrum geprojecteerd op een locatie in het westelijk havengebied. Een eventuele alternatieve locatie is gelegen in de Coenhaven (Smeets et al., 2003), echter die locatie is om praktische rekening minder voor de hand liggend. Bij de lay-out is rekening gehouden met faciliteiten voor op- en overslag.

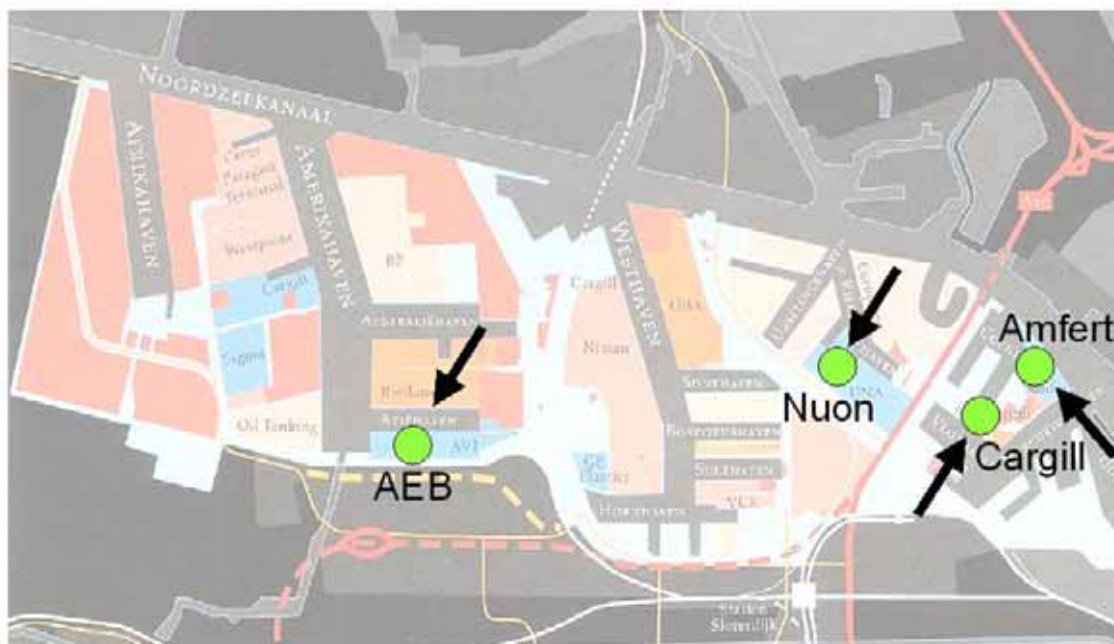
2.2 Verbindingen in de haven

De haven van Amsterdam is – zeker vanuit rationeel oogpunt – een zeer geschikte locatie voor de ontwikkeling van een Agrocentrum. Zo zijn er verschillende relevante agro-gerelateerde bedrijven aanwezig in de haven:

- Cargill (leverancier van veevoedergrondstoffen);
- Amfert (kunstmestproducent, kan resten van mestverwerking recycleren);
- Afval Energie Bedrijf (koppeling van biomassastromen; mogelijk gezamenlijk beheer van de co-vergistingsinstallatie; koppeling van het warmtenet);
- Nuon (afzet van biogas en evt. warmte).

Verder biedt de haven als internationaal logistiek knooppunt ruim voldoende mogelijkheden voor aan- en afvoer van de meest volumineuze stromen per schip. Zo wordt er jaarlijks ca. 8 mln ton agribulk overgeslagen in Haven Amsterdam [www.portofamsterdam.nl, overslagcijfers 2004]. Het grote aantal consumenten in regio en achterland geeft voldoende afzetpotentieel en ook het arbeidspotentieel in de omgeving is groot genoeg. Door de geïsoleerde ligging t.a.v. andere veehouderijen kan de kans op insleep van dierziektes geminimaliseerd worden. En tenslotte ligt de

regio gunstig voor glastuinbouw, vanwege het gunstige klimaat, de hoge lichtopbrengst, de goede logistieke voorzieningen en de nabijheid van een veiling. Dit soort overwegingen is al eerder gegeven bij de beschrijving van verschillende 'denkmodellen' voor het project (Smeets *et al.*, 2003).



Figuur 4. Locatie van potentieel belangrijke synergetische bedrijven in Westpoort.

2.3 Agrocentrum Westpoort: een nieuw knooppunt in het Nederlands agro-food complex (Verbindingen buiten de haven)

Uitgangspunt is dat het agrocentrum inspeelt op vragen uit de markt (Daalder & Koopman, 2004). Daarom wordt bij de technische invulling van de agrarische en andere functies in het centrum gekozen voor methoden die aansluiten bij de wensen en verwachtingen van de moderne consument, zoals veilig voedsel, voldoende transparante ketens en voedsel dat geproduceerd is met respect voor milieu en dierenwelzijn.

De marktomstandigheden zijn uiteraard verschillend voor de verschillende functies/ketens.

Voor de **glastuinbouw** geldt dat de geproduceerde tomaten naar verwachting zonder problemen via het reguliere handelskanaal van de betreffende kweker kunnen worden afgezet in binnen- en buitenland.

Voor de **visteelt** geldt dat marktkansen aanwezig zijn voor zowel tilapia als tong. Op dit moment wordt tilapia vooral diepgevroren als filet ingevoerd uit het Verre Oosten en Afrika. De nabijheid van de visafslag in IJmuiden betekent dat de verwerking tot

filets mogelijk is. Daarnaast kan uiteraard de vis vers worden geleverd aan restaurants in de regio. Aangezien de economische rentabiliteit van tilapiteelt in Nederland nog niet is aangetoond zal een marktstudie nader moeten uitwijzen wat haalbaar is. Dit geldt eveneens voor tong. Hier lijkt een ruime markt met goede prijzen voor. De enige commerciële kweker in Nederland, Solea bv in IJmuiden, verwacht hierover eind 2006 duidelijkheid te hebben.

Vlees is de belangrijkste (warme) maaltijdcomponent in Nederland. Ongeveer de helft van de totale vleesconsumptie per persoon bestaat uit varkensvlees. Het gebruik van **varkensvlees** in Nederland stabiliseert de laatste jaren rond de 42,5 kg per hoofd van de bevolking (Voorlichtingsbureau Vlees, 2003). In Nederland is de supermark het belangrijkste afzetkanaal binnen de huishoudelijke markt (marktaandeel 83,7%). Op de buitenhuishoudelijke markt neemt het horecasegment (marktaandeel 85%) in omvang toe als gevolg van de gunstige economische situatie begin deze eeuw. Afhankelijk van de conjunctuur zal deze trend zich voortzetten.

Naar verwachting zal de betekenis van vleeswaren en vleesconserven toenemen onder invloed van trends gericht op gemakproducten en variatie. Er wordt verwacht dat kant-en-klare maaltijden en voorbereekte maaltijdcomponenten meer in de belangstelling van de consument komen te staan. De verkoop van vleessnacks en voorverpakt vlees zijn het laatste jaar gestegen. Naar verwachting zal deze stijging zich voortzetten. (De Win & Fokker, 2004).

De belangrijkste aankoopcriteria voor de consument om varkensvlees te kopen zijn (in volgorde van belang): prijs, smaak, fysieke eigenschappen, herkomst en versheid. In de toekomst zal prijs de belangrijkste aankoopfactor blijven, maar het belang zal afnemen. Merken zullen naar verwachting meer in de belangstelling komen, om tegemoet te komen aan specifieke wensen op het gebied van smaak en fysieke eigenschappen. De gemakstrend zal zich voortzetten en te herleiden zijn in de vraag van de consument.

Het in de markt zetten van een bewust gekozen specifiek merk varkensvlees, met duidelijke toegevoegde waarde, tegen een concurrerende prijs lijkt de meeste kans tot slagen te hebben binnen de huidige varkensvleesketen. De prijsbewuste consumenten vormen namelijk de belangrijkste doelgroep op de Nederlandse markt voor varkensvlees. Vooral wanneer het varkensvlees niet direct merkbare of herkenbare producteigenschappen heeft, is prijs erg belangrijk.

In combinatie met de toeleverende en verwerkende industrie is het mogelijk extra toegevoegde waarde te leveren. Naar verwachting zullen voornamelijk de gemakstrend en de gezondheidstrend in de toekomst doorzetten. De toegevoegde waarde kan het beste in deze deelgebieden gezocht worden. Belangrijke kenmerken hiervan zijn o.a.: mager vlees dat gemakkelijk verkrijgbaar is en dat gemakkelijke te bereiden is. Wanneer het prijsniveau dit toelaat kan de dier- en milieuvriendelijke werkwijze hieraan worden toegevoegd. Dit zijn allemaal ingrediënten voor toegevoegde waarde, die een merkbenadering voor varkensvlees haalbaar maken.

Door de productiewijze transparant te maken kan het agroproductiepark laten zien dat het eerder genoemde toegevoegde waarden (minder transport, meer dierenwelzijn, transparantie en een lager energiegebruik) waar kan maken. De voorgenomen open structuur zal de consument meer vertrouwen in het project kunnen geven.

Gezien de trends en marktsituatie kan geconcludeerd worden dat er vanuit de markt bezien zeker mogelijkheden zijn voor het Agrocentrum binnen de vleesvarkensketen, mits het vlees tegen een concurrerende prijs kan worden aangeboden. Daarnaast is van belang te onderkennen dat Nederland voor 80% produceert voor de exportmarkt. Door de toenemende welvaart, met name in Azië, zal de omvang van deze markt zeker niet kleiner worden. De vraag is veeleer of de Europese producenten in staat zijn om los van protectionistische maatregelen op het niveau van de wereldmarktprijs te produceren en te concurreren.

2.4 Organisatieprincipes

Binnen het project is gewerkt met de hypothese dat de organisatie wordt vormgegeven volgens het “winkelcentrummodel” (Boendermaker & De Groot, 2005).

In dit model wordt het Agrocentrum ontwikkeld door een projectontwikkelaar, met steun van banken of institutionele beleggers. De ondernemers huren vervolgens hun ruimtes, terwijl het geheel wordt gemanaged door een beheerder (in dienst bij een vastgoedbeheerder).

De aanwezigheid van verschillende functies onder één dak maakt het aantrekkelijk om de wederzijdse relaties uit te nutten. In dit model dient echter geen sprake te zijn van gedwongen winkelnering. Door gebruik te maken van incentives op de synergie tussen de functies wordt de samenhang binnen het geheel versterkt. Dit betekent dat langjarige contracten zekerheid bieden, waarbij een ‘back-up supply’ aanwezig is in geval van calamiteiten. De synergiefuncties (co-vergisting, energieopwekking) kunnen separaat worden aangestuurd via een “stromenbedrijf”.

Alternatieve modellen voor de organisatie van het Agrocentrum zijn:

- een coöperatie van de betreffende ondernemers, eventueel aangevuld met maatschappelijk eigendom door boeren en burgers uit de regio de gelegenheid te geven tot aandelenparticipatie;
- een CV met een investeringsmaatschappij als stille vennoot;
- één eigenaar (bijv. multinational) die via bedrijfsleiders in de onderdelen de supervisie over het geheel in handen heeft.

Deze modellen zullen in een volgende fase verder moeten worden uitgewerkt.

2.5 Bedrijfsvoering

Door zowel NIB Consult (Boendermaker & De Groot, 2005; Van Gendt, 2003) als Ballast Nedam (Bijpost *et.al.*, 2005) zijn gegevens verzameld rondom de economische haalbaarheid van het complex, uitgaande van de volgende schaalgrootte:

- varkenshouderij met 100 000 mestvarkens en 14 000 zeugen;
- 12 hectare 'glas';
- evt. een productie van 250 ton vis per jaar;
- en bijpassende omvang voor de co-vergistingsinstallatie en andere installaties.

Hieronder worden twee vergelijkingen gepresenteerd tussen de opzet van het Agrocentrum en de bedrijfsvoering langs traditionele lijnen. Hierbij worden de verschillen qua investeringskosten en qua operationele kosten belicht, verbijzonderd naar een tweetal situaties:

- in traditionele opzet zonder co-vergisting;
- een traditionele setting waar een co-vergistings- en mestverwerkeringsinstallatie van een vergelijkbare grootte is gerealiseerd.

2.5.1 Vergelijking agrocentrum met traditionele setting zonder co-vergisting

Tabel 1. Meerkosten en besparingen, zonder co-vergisting

Verschillen qua investeringskosten (eenmalig):

Kostenpost	Meerkosten Agrocentrum	Besparingen Agrocentrum
Aankoop varkensrechten (50% besparing t.g.v. mestverwerking)		ME14
Meerkosten grondaankoop in de haven t.o.v. 'gangbaar'	ME22	
Extra kosten gebouw	0	
Kosten co-vergistings- en mestverwerkingsinstallatie	ME20	
Netto	ME28	

Operationele meerkosten/besparingen (jaarlijks)

Kostenpost	Meerkosten Agrocentrum	Besparingen Agrocentrum
Transportkosten veevoeder		k€300
Transportkosten biggen		k€450
Transportkosten mest		k€600
Inkoop co-substraten	ME2	
Energiekosten		ME2
MEP vergoeding op duurzame elektriciteit		ME8
Netto		ME9

Uit deze cijfers volgt dat de terugverdientijd van de specifieke meerkosten van het Agrocentrum ten opzichte van de gangbare setting ongeveer 3 tot 4 jaar bedraagt.

2.5.2 Vergelijking agrocentrum met traditionele setting met een co-vergisting van vergelijkbare grootte

Tabel 2. Meerkosten en besparingen, incl. co-vergisting.
Investeringskosten (eenmalig):

Kostenpost	Meerkosten Agrocentrum	Besparingen Agrocentrum
Meerkosten grondaankoop in de haven t.o.v. 'gangbaar'	M€22	
Extra kosten gebouw	0	
Netto	M€22	
Operationele meerkosten/besparingen (jaarlijks)		
Kostenpost	Meerkosten Agrocentrum	Besparingen Agrocentrum
Transportkosten veevoeder		k€300
Transportkosten biggen		k€450
Transportkosten mest		k€600
Transportkosten co-substraten		k€600
Locale benutting energie (inclusief besparing net-kosten)		M€2
Netto		M€4

Uit deze cijfers volgt een terugverdientijd van de specifieke meerkosten van het Agrocentrum van ongeveer 6-7 jaar.

Bij de bovengenoemde berekeningen is geen rekening gehouden met voordelen in het Agrocentrum door procesoptimalisaties, uitgaande van nieuwe kennis die in de gesloten keten wordt gegenereerd. Verder biedt de effectievere organisatie en inzet van arbeid door het grotere schaalniveau van de agrofuncties in het Agrocentrum kostenbesparingen waarmee nog geen rekening is gehouden. Ook zijn besparingen mogelijk door verdere automatisering in het Agrocentrum. Een mogelijk nadeel van de andere arbeidsorganisatie in het Agrocentrum kan zijn, dat door het opschalen van familiebedrijf naar bedrijf met externe arbeid, het voordeel van goedkope gezinsarbeid wegvalt.

2.6 Verdeling van lasten en lusten over de partijen

Bovenstaande cijfers tonen aan dat de investeringen in het agrocentrum binnen een beperkt aantal jaren terug te verdienen zijn. Echter, voor de eventuele deelname van de afzonderlijke partijen telt de terugverdientijd per partij. Dat vereist een adequate verdeling van lusten en lasten. NIBConsult (Van Gendt, 2003) heeft laten zien dat bij het voorgesteld winkelcentrummodel een voor alle partijen aantrekkelijke oplossing mogelijk is:

de beheerder van het agrocentrum pleegt de investeringen in het gebouw, gebruikers (voornamelijk agrarische ondernemingen) huren de ruimtes tegen een vaste m² prijs.

voor de 'koppelingen met meerwaarde' tussen de verschillende bedrijven worden de economische voordelen volgens vaste verdeelsleutels aan 'leverancier' en 'afnemer' toegekend.

Dit afrekenmodel levert een systeem op met adequate drijfveren voor de afzonderlijke ondernemers om te blijven werken aan duurzame koppelingen met collega-ondernemers.

2.7 Duurzaamheidseffecten

De besparing op transportkosten die hiervoor al werd genoemd, is een van de effecten die het Agrocentrum het karakter van een duurzaam project geven. Deze effecten doen zich voor ten aanzien van alle aspecten van duurzaamheid (People, Planet, Profit) en op verschillende schaalniveau's (van lokaal tot mondiaal).

In dit stadium zijn de belangrijkste effecten hieronder globaal weergegeven, maar deze kunnen in het kader van bijv. een milieu-effectrapportage nader worden gepreciseerd.

Lokaal

Profit

- uitgifte van 20 ha ('droog') terrein in Westpoort en erfpachtinkomsten voor de gemeente;
- investering van minimaal ca. € 70 mln (prijspeil 2004);
- 1300 bewegingen van binnenvaartschepen op jaarbasis, binnenhavengeld voor gemeente;
- versterking agrofoodketen en importen agribulk; zeehavengeld voor gemeente.

Planet

- opwekking groene elektriciteit;
- effectieve benutting van reststromen;
- verbetering dierenwelzijn door het bieden van ruime (> 1 m²/dier) en goede huisvesting.

People

- werkgelegenheid 175 fte (excl. Bouwfase).
- educatief centrum/publieksfunctie voedselvoorziening.

Regionaal

Profit

- versterking economische structuur Noordvleugel.

Planet

- bijdrage aan invulling Streefbeeld duurzame bedrijfsterreinen Noordzeekanaalgebied¹.

People

- vergroten transparantie en veiligheid in de voedselketen.

Nationaal

¹ Rapportage door Haskoning ten behoeve van het Bestuursplatform Noordzeekanaalgebied, 2003. Zie www.noordzeekanaalgebied.nl

Profit

- vermeden transport tussen verspreid liggende bedrijven (1,1 mln km op jaarbasis).

Planet

- vermeden emissies door transportbesparing;
- vergroting dierenwelzijn door transportbesparing;
- ruimtewinst in het landelijk gebied (43 ha) direct ruimtebeslag door intensieve varkenshouderij en glastuinbouw en een veelvoud daarvan door de verdwenen stankoverlast;
- vermindering kans op planten- en dierziekten.

People

- reductie van vermeende overlast van intensieve veehouderij in de groene ruimte.

Mondiaal

People

- voorbeeldproject 'stadslandbouw' gekoppeld aan havenfunctie.

Planet

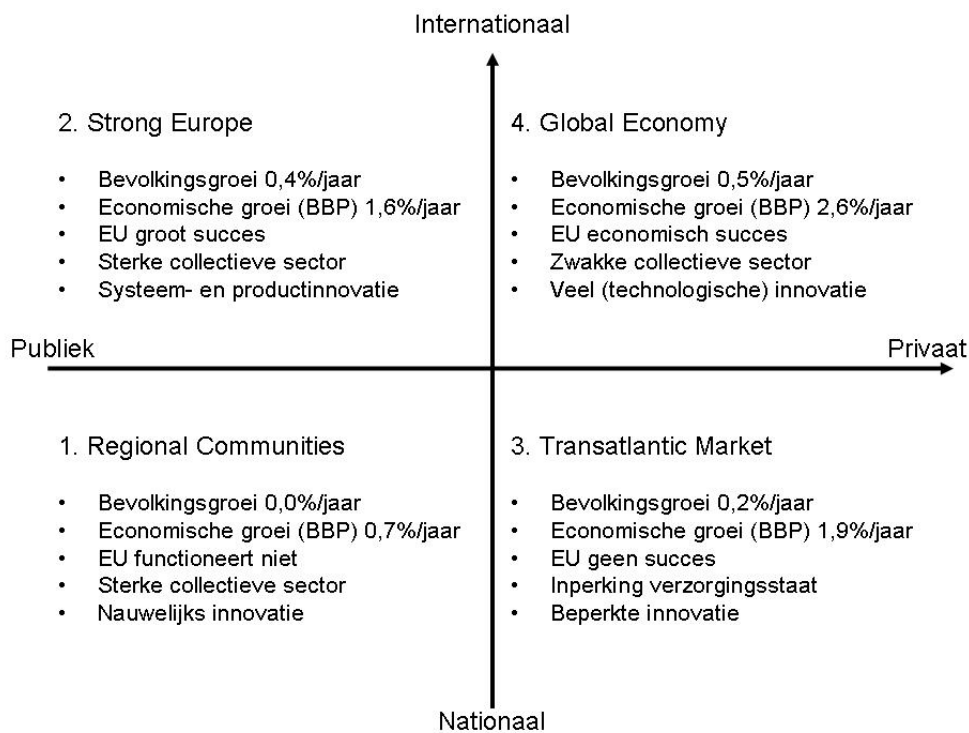
- vermindering uitputting gronden (indien gebruik duurzame sojateelt).

3 De veelkleurige en veelvormige toekomst

Dè toekomst bestaat niet. Wel kunnen we door middel van de scenariomethode alternatieve beelden van de toekomst verkennen (Dammers, 2000). Deze toekomstbeelden zijn een hulp bij visie- en strategieontwikkeling. Ze schetsen de op dit moment denkbare grenzen van het speelveld waarin de toekomst zich afspeelt. Kunnen we op basis van alternatieve toekomstbeelden iets leren over de voor- en nadelen van agroparken? Of kunnen we ons verschillende vormen van agroparken voorstellen? En wat leren we daaruit voor het project in Amsterdam?

In de recente studie van het Ruimtelijk Planbureau over landbouw en landschap (Pols *et al.*, 2005), staat beschreven hoe het Nederlandse cultuurlandschap wordt beïnvloed door de verwachte ontwikkeling in de landbouw. Daarbij zijn toekomstbeelden gebruikt die gebaseerd zijn op de eerdere studie van het Centraal Planbureau (Huizinga & Smid, 2004) en die verder worden uitgewerkt in de studie Welvaart en Leefomgeving (Janssen *et al.*, 2006). Daarin wordt de door Shell ontwikkelde methodiek van scenario's bouwen gevolgd, waarbij twee belangrijke onzekere ontwikkelingen als uitgangspunt voor een assenstelsel worden genomen, waarin vervolgens vier toekomstbeelden worden geschetst. "...De eerste onzekerheid betreft de internationale samenwerking: in welke mate zijn landen bereid om samen te werken in internationale organisaties zoals de EU en de VN? De tweede onzekerheid betreft de mate waarin de nationale regeringen hun sterke publieke verantwoordelijkheden zullen behouden of waarin die verantwoordelijkheden zullen verschuiven naar private initiatieven..." (Pols *et al.*, 2005)

In het assenstelsel dat zo ontstaat kunnen vier denkbeeldige toekomst scenario's worden geschetst: Regional Communities, Strong Europe, Transatlantic Market en Global Economy.



Figuur 5. Hoofddlijnen scenario's naar Pols et. al., 2005.

3.1 De toekomst van de landbouw

De landbouw is momenteel sterk in beweging. Mondiaal door ontwikkelingen als welvaartstoename, gentechnologie, energieproblematiek en discussies in WTO-verband. Europees door discussies over wijzigingen in het landbouwbeleid, waarbij de recente uitbreiding met nieuwe lidstaten een rol speelt. En nationaal door het toegenomen besef dat sommige sectoren vast dreigen te lopen (intensieve veehouderij), terwijl andere voor de opgave staan om innovaties te verwezenlijken (glastuinbouw). Het proces van bedrijfsbeëindiging enerzijds en schaalvergroting anderzijds zal in alle sectoren doorzetten. Omdat niet voor alle 'groeiers' de mogelijkheid bestaat om hun ontwikkelingsplannen in Nederland te realiseren, kiest een aantal voor grootschalige investeringen en vestigingen in het buitenland, of zonodig emigratie.

De intensieve veehouderij worstelt al jaren met de milieuproblematiek. Het gaat vooral om mest en ammoniak. Nederland zal moeten voldoen aan de Nitraatrichtlijn en de Kaderrichtlijn Water en daar heeft vooral de intensieve veehouderij last van. De mestafzetkosten zullen stijgen en naar verwachting zal het aantal bedrijven nog aanzienlijk krimpen. Daarnaast heeft deze sector een permanent imago-probleem dat vooral samenhangt met de dierenwelzijnsproblematiek. In de afgelopen jaren is niet alleen het aantal bedrijven sterk gedaald maar ook het aantal dieren. Aan deze laatste daling lijkt op dit moment een einde te zijn gekomen.

De tuinbouw kenmerkt zich vanouds veelmeer als een sector met een sterke drang tot vernieuwing. Innovatieve concepten als "de kas als energiebron" of de kas als bijdrage in de Kyoto (CO₂)-problematiek zijn weliswaar nog geen gemeengoed, maar aan de realisatie wordt al wel gewerkt. Waar in andere sectoren nog een sterke binding bestaat tussen boer en bedrijf, heeft de tuinder de traditionele band met de kas al verlaten. Wonen bij zijn kassen is voor de moderne tuinder geen noodzaak om de bedrijfsvoering te kunnen doen. Een bedrijfsvoering die overigens ook op steeds grootschaliger bedrijven (tot 200 ha) betrekking heeft. De glastuinbouw ontwikkelt zich dus snel tot een belangrijke nationale industrietak in praktisch het hele land waarvoor nieuwe plaatselijke problemen opdoemen.

3.2 Specifieke ontwikkeling van intensieve veehouderij en glastuinbouw in de vier scenario's

De RPB-studie richt zich geheel op de cultuurlandschappen en gaat niet gedetailleerd in op het peri-urbane gebied. De stadsboerderijen figureren dan ook niet in het verhaal. Toch denken wij dat er wel degelijk ruimte kan zijn voor agrocomplexen in een stadsomgeving, met name als die gesitueerd zijn op een logistiek knooppunt (zoals Amsterdam). De logistieke voordelen zijn evident, zoals uit het eerste hoofdstuk al bleek, terwijl ook in andere opzichten beduidende duurzaamheidsvoordelen kunnen worden behaald.

Uit de RPB-studie komt naar voren dat met name in de marktgedreven scenario's (Transatlantic Market en Global Economy) de intensieve veehouderij ongeveer de huidige omvang houdt. In Global Economy zijn de kansen het grootst voor agropark-achtige complexen ontstaan maar ook in Transatlantic Market vindt verdere clustering plaats. In de beide andere scenario's neemt volgens deze studie het aantal dieren in de intensieve veehouderij met ongeveer de helft af.

Over de toekomst van glastuinbouw doet de studie nauwelijks directe uitspraken. Maar uit de algemene omschrijvingen van de scenario's valt wel een en ander af te leiden en komt een vergelijkbaar beeld naar voren als bij de intensieve veehouderij: In het scenario Regional Economy neemt in algemene zin het innovatief vermogen van de samenleving af, verdwijnt de mondiale oriëntatie en is er weinig investeringsruimte. Geen gunstige voedingsbodem voor de innovatieslag die nodig is voor de ontwikkeling van de huidige glastuinbouw naar agroparken.

In Strong Europe is plaats voor een sterke groei van vooral innovatieve bedrijven, die zich door de beperpte economische groei, eerder op de voedingsuinbouw zullen richten dan op de meer luxe producten als bloemen. De hoge grondprijs rondom de steden werkt de ruimtelijke concentratie van glastuinbouw in de hand en bevordert ook de integratie met de intensieve veehouderij.

In Transatlantic Market biedt de hogere economische groei niet alleen ruimte voor de ontwikkeling van voedingstuinbouw maar ook voor meer luxe producten als bloemen, die beide zowel in de transatlantische export kunnen worden afgezet.

De perspectieven voor glastuinbouw zijn het grootst in het Global Economy scenario, niet alleen door de hoge economische groei, die veel innovatieve

investeringen mogelijk maakt maar ook door de geïntegreerde mondiale markt, waarop de al bestaande marktleiderspositie van met name de luxe tuinbouw productie verder kan worden uitgebouwd. Ook de RPB-studie noemt in dit scenario het perspectief van agroparken expliciet.

3.3 Agrocentrum Westpoort in de vier RPB-scenario's.

Specifiek voor de situatie in Amsterdam zou het agropark de volgende gedaantes kunnen aannemen, beredeneerd vanuit elk van de scenario's. De voorbeelden waarnaar we verwijzen zijn geïnventariseerd in een wereldwijde scan naar agroproductiecomplexen, die via internet nog steeds wordt voortgezet (www.agrocomplex.nl).

3.3.1 Regional Communities

In het scenario Regional Communities probeert men de 'menselijke maat' aan te houden. Toch heeft een agropark in dit wereldbeeld bestaansrecht, vooral als het de variant van het "ruraal park" betreft. Dit is een "ruimtelijk cluster waar kippen, varkens en koeien worden gehouden en groenten en bloemen worden geteeld in een landschappelijk aantrekkelijke omgeving" (De Wilt & Dobbelaar, 2005). In het ruraal park wordt ook aandacht besteed aan gezamenlijke marketing en verkoop.

Rondom Amsterdam functioneert momenteel al een netwerk van boerenbedrijven (de Stichtingen Landzijde en Groene Hoed). Op dit moment ligt het accent op de koppeling van de productie en afzet van streekeigen kwaliteitsproducten aan agrarisch natuur- en landschapsbeheer, natuureducatie en sociale dienstverlening. Voor de omgeving functioneert het netwerk als een bijzondere sociale werkplaats, waarin verslaafden en psychiatrische patiënten worden opgevangen. Voor de ondernemers binnen het netwerk komen laagwaardige maar ook goedkope arbeidskrachten beschikbaar.

Het ruraal park zou kunnen ontstaan door dit initiatief te combineren met nieuw te vestigen intensieve veehouderij en glastuinbouw tot een ruraal park zou kunnen uitgroeien. Om balans te houden met de andere onderdelen van het ruraal park zal met name de intensieve veehouderij minder grootschalig zijn als in het oorspronkelijk ontwerp is voorgesteld. In de glastuinbouw zal het accent op voedingstuinbouw liggen vanwege de beperkte koopkracht van consumenten. Koppelingen in de zin van industriële ecologie zijn mogelijk tussen het ruraal park en andere bedrijven in de agrofoodsector, zoals bierbrouwerijen en voedselverwerkende industrie.

Het ruraal park appelleert aan traditionele waarden, maar adresseert tegelijkertijd een aantal actuele maatschappelijke vraagstukken. Door de producten af te zetten bij de horeca en bij instellingen (bijv. ziekenhuizen), wordt de machtige retailschakel vermeden. Hierdoor voorkomen de ondernemers in het park dat ze het slachtoffer worden van de voortgaande prijzenslag in de supermarkten.

In Regional Communities probeert men vooral hulpbronnen uit de eigen regio te benutten. Dat betekent dat voer voor het agropark vooral uit de EU komt en dat wereldwijde import van veevoedergrondstoffen wordt vermeden.

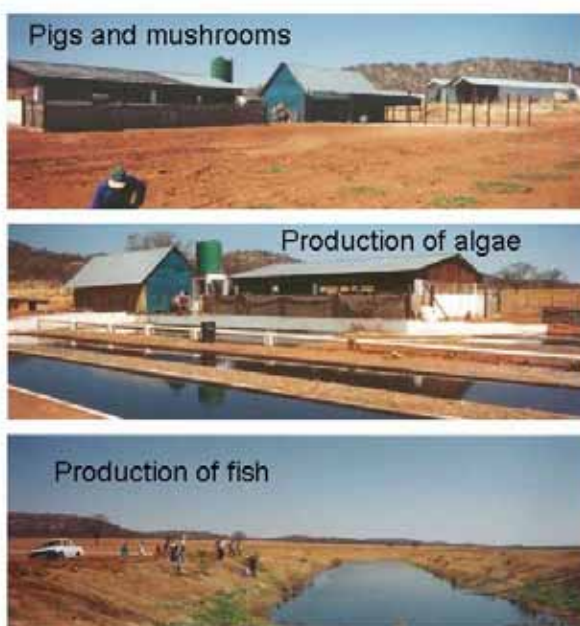
Hoewel de afzet vooral via het business-to-business model verloopt, is het na verloop van een aantal jaren denkbaar dat het ruraal park kan inhaken op de groeiende belangstelling voor biologische en diervriendelijke producten bij consumenten via de formule van de voedselabbonnementen.

Faalfactoren van het ruraal park in deze vorm zijn de blijvende veterinaire risico's door de relatieve kleinschaligheid en de ruime inzet van goedkope arbeid. Ook valt er weerstand te verwachten vanuit de bestaande boerenbelangen. Omdat het EU-landbouw beleid ook op langere termijn in dit scenario niet noemenswaardig verandert, zullen de achterblijvende boeren, gesteund door de landbouwsubsidies net als nu, nog lang hun stempel op de keuzes van lobby-organisaties en coöperatieve ondernemingen kunnen blijven drukken. En voor de meeste zittende bedrijven is een agropark een sterke concurrent. Het blijft tevens een open vraag of de combinatie van verbrede landbouw en nicheproducten met intensieve veehouderij en glastuinbouw daadwerkelijk voor de consumenten, die juist in dit scenario direct benaderd worden, acceptabel is. Er zal een zeer open en transparant productie proces moeten worden ontworpen dat via een intensieve communicatiestrategie naar deze consumenten toe moet worden vermarkt.

Een referentiebeeld voor de Agrocentrum Westpoort in het scenario Regional Communities zou de Tunweni Brouweij in Namibië kunnen zijn.

Tunweni Brewery, Namibia

- Beer brewery, mushrooms, production of algae, fish, chicken and pigs
- Exchange of remainders and byproducts.
- Production extensive.



Figuur 6. Basiselementen Tunweni Brewery, Namibia.

3.3.2 Strong Europe

In Strong Europe zal de overheid innovaties zoals agroparken actief bevorderen. Dat kan met innovatie subsidies of door het wegnemen van hindernissen in de vorm van regelgeving. Op dit moment spreekt de minister van Landbouw al over een 'status aparte' t.a.v. agroparken, waarin bijv. de regeling over dierrechten maar beperkt van toepassing wordt verklaard. De besparingen die daaruit voortvloeien en de snelheid van implementatie, die kan worden gegenereerd, kunnen de haalbaarheid van het agropark aanzienlijk vergroten. Door speciale belastingconstructies kan de financiering innovatief geregeld worden door een deel van het benodigde kapitaal bijeen te brengen via boeren die wegens gebrek aan toekomstmogelijkheden stoppen met hun bedrijf. Naast rendement op hun investering behouden deze boeren daarmee een directe band met agroproductie, op een manier die voor hen zelf niet meer mogelijk was. Ook deelname van andere particuliere financiers via vormen van groen beleggen zijn mogelijk.

In de opzet van het bedrijf zal in hoge mate rekening worden gehouden met de laatste inzichten over dierenwelzijn. Het agropark scoort daarom hoog op de dierenwelzijnindex die door enkele actiegroepen is opgesteld. Het hoge dierenwelzijn zal zich ook terug vertalen in hogere productiviteit en minder uitval. In de glastuinbouw zal het accent liggen op voedselbouw omdat in de samenleving zowel vanuit de beperkte koopkracht, als vanuit milieu-overwegingen het draagvlak voor geproduceerde bloemen en potplanten uit beschermde teelten sterk is verminderd.

In Strong Europe is relatief veel aandacht voor milieuproblematiek. Reductie van CO₂-emissies en verhandelbare emissierechten passen in dit wereldbeeld. Doordat het agropark aanzienlijk bijdraagt aan het vermijden van CO₂-emissies, dragen de opbrengsten van emissiehandel substantieel bij aan het bedrijfsresultaat.

De grondstoffen zijn afkomstig uit verschillende werelddelen, met een relatieve nadruk op Europa. Bij de afzet wordt gestreefd naar een mix van B2B en consumenten via retailkanalen, met een behoorlijk aandeel export via containers en short sea shipping naar andere delen van Europa .

Door de eigendomsverhoudingen en de sterk ontwikkelde educatieve functie is er een goed draagvlak voor het agropark.

De belangrijkste faalfactor voor de ontwikkeling van het agropark in dit scenario is de verwachte sterke terugval van de productieomvang in de intensieve veehouderij. Het is de vraag of de resterende bedrijven de overstap naar een nieuwe locatie in Amsterdam zullen maken of veeleer op de huidige locaties in het oostelijk en zuidelijk zandgebied zullen innoveren.

Een referentiebeeld voor het Agrocentrum Westpoort in het scenario Strong Europe, zou het ontwerp voor WAZ-Holland Park in Changzhou, China kunnen zijn, dat in opdracht van de Chinese lokale overheid is ontworpen door Nederlandse ontwerpers

en bedrijven, die ook bij het Nieuw Gemengd Bedrijf in Horst zijn betrokken (Smeets *et al.*, 2004).



Figuur 7. Basiselementen WAZ-Holland Park, China.

3.3.3 Transatlantic Market

Nederland is in dit wereldbeeld sterk gericht op het Amerikaanse continent. In de agro-sector is daarbij niet alleen de handelsrelatie met de Verenigde Staten maar ook met Brazilië en Argentinië relevant, vooral in economisch opzicht. Dit maakt het aantrekkelijk voor Amerikaanse bedrijven om een vestiging in ons land te openen, vooral omdat wij dezelfde stringente veiligheidseisen hanteren. Het Agrocentrum is hierin geen uitzondering en hanteert strenge normen voor beveiliging en hygiëne. Voor dierenwelzijn gelden echter de wettelijke minimumeisen. Door de Angelsaksische bedrijfscultuur staat de aandeelhouderwaarde voorop. De bedrijfsvoering is geheel daarop toegesneden en kosten worden zoveel mogelijk geminimaliseerd. De mogelijkheden voor kostenreductie zijn de belangrijkste drijfveer voor de implementatie van het agropark. Door de afnemende rol van de nationale overheid, spelen de beperkingen die nu nog vanuit gestapelde vergunningsprocedures de implementatie van een agropark vertragen, in dit scenario een veel minder dominante rol.

In Transatlantic Market worden de grondstoffen uit de EU, de USA en Z-Amerika betrokken.

Hoewel de afzet voorspoedig verloopt, worden de eisen ten aanzien van (voedsel)veiligheid steeds strenger. Door de lage kostprijs kan het bedrijf voldoen aan

de inkoopvoorwaarden van retailketens en de productie vindt zijn weg naar de consumenten via dit kanaal.

Verwerkt vlees (“industrieel”) voor de Europese markt is afkomstig uit de wereldmarkt, met name Zuid Amerika. NW-Europa heeft sterke marktpositie op de markt voor vers vlees. De glastuinbouw richt zich niet alleen op voedselproductie maar er is vanuit de welgestelden in de samenleving ook volop vraag naar fashion-producten als bloemen en potplanten.

Belangrijke faalfactoren voor het agropark in Transatlantic Market zijn de beperkte distributiemogelijkheden van verse producten in Europa door het dichtslibbende wegennet, waarin de overheid niet veel investeert. Omdat dit scenario weinig aandacht voor globale milieuproblemen kent, zijn de extra stimulansen en inkomsten vanuit CO₂-en klimaatbeleid afwezig.

De aandacht voor verbetering van het lokale milieu is daarentegen juist een stimulans voor de implementatie van agroparken, die veel beter in staat zijn om stankhinder en lokale milieuvervuiling te minimaliseren. Door de liberalisering in het Europese Unie-beleid zal ook de weerstand in de boerenorganisaties tegen ontwikkelingen als agroparken afnemen. Omdat grootschalig opererende internationale bedrijven in staat zijn de Europese markt te betreden wordt de realisatie van Agrocentrum Westpoort via internationale financiering mogelijk.

Het referentiebeeld voor Agrocentrum Westpoort in dit scenario is de bestaande Aquaculture and Hydroponics plant van Archer, Daniels and Midlands in Decatur, Illinois, USA.

ADM's Aquaculture and Hydroponics plant Decatur, Illinois, USA

- Sla en komkommerteelt onder glas. Verwerking binnen het bedrijf
- Vis- en garnalenteelt. Verwerking binnen het bedrijf.
- Moederbedrijf ADM levert afvalwarmte en diervoeders.
- Ruimtelijke clustering van business units, onderdelen van één groot bedrijf.



Figuur 8. Basiselementen agropark ADM, Decatur, USA.

3.3.4 Global Competition

Dit is de wereld waarin globalisering de boventoon voert. Door de voortgaande liberalisering zijn de landbouwmarkten volledig mondiaal georganiseerd. Als gevolg daarvan ontstaan bedrijven die wereldspelers zijn op de voedselmarkt. Bedrijven als Cargill en ADM zijn de voorlopers van wat zou kunnen uitgroeien tot enkele conglomeraten die de hele voedselketen beheersen.

In dit scenario zullen intensieve veehouderij en glastuinbouw met hun sterke internationale concurrentiepositie goede vooruitzichten hebben en de kansen voor de ontwikkeling van industriële landbouw worden ook door het RPB in dit scenario het hoogst ingeschat. De localisering van het agropark op een bedrijventerrein vanwege logistieke en veterinaire redenen is dan ook vanzelfsprekend. De inzet van technologie om de voedselveiligheid in de keten te kunnen garanderen, is maximaal. De beschikbaarheid van veel privé-kapitaal voor innovatie leidt tot een automatisering en robotisering van de productielijnen in de vleesproductie en in de glastuinbouw, waardoor de concurrentie met de lage lonenlanden mogelijk blijft.

In Global Economy is concurrentie op kostprijs heel belangrijk. Grondstoffen worden daarom wereldwijd ingekocht waar ze tegen bodemprijs verkrijgbaar zijn.

In de afzet van de producten spelen retailketens een grote rol. De export naar andere landen wereldwijd neemt een grote vlucht, gestimuleerd door de efficiënte productiewijze in het agropark en de concurrerende kostprijs die daar het gevolg van is. Het productenscala ontwikkelt zich over de volle breedte door de lage productiekosten aan de ene en de kapitaalkrachtige vraag en groeiende bevolkingsomvang aan de andere kant. Zowel de markten voor vers als bewerkt vlees als voor de voedingstuinbouw en bloemen en planten worden volop bediend.

De belangrijkste faalfactor voor agroparken in dit scenario hangt samen met de lage energieprijzen die door de vergaande globalisering zal optreden en met de beperkte aandacht voor globale milieuproblemen. De voordelen van symbiose tussen plantaardige en dierlijke productie zijn daardoor beperkt en duurzaamheidsvoordelen worden minder zwaar gewogen.

Het referentiebeeld voor het Agrocentrum Westpoort in deze strategie is het oorspronkelijke ontwerp zoals dat voor de haven van Amsterdam is ontworpen maar dan in zijn volle omvang ontwikkeld dus met 300.000 varkensplaatsen en een volledig functionerende slachterij.

3.4 Een robuuste strategie

Wanneer we het voorgaande op ons laten inwerken tekenen zich de volgende contouren van een strategie af die houdbaar lijkt onder de verschillende scenario's:

Eén partij die als krachtige trekker kan fungeren. De investeringen, die met Agrocentrum Westpoort in de haven gepaard gaan, zijn in alle scenario's behalve Regional Communities, zo groot dat ze niet door partijen uit het midden- en kleinbedrijf (waartoe ook de boeren behoren) zijn op te hoesten.

Een steungroep van verschillende partijen die de diverse stakeholders vertegenwoordigen. Al lang is duidelijk dat systeeminnovaties alleen tot stand komen als de verschillende zg. KOMBi partijen (Kennis, Overheid, Maatschappelijke Groepen en Bedrijven) van meet af aan vertegenwoordigd zijn (Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, 2000). In het verlengde van de KOMBi-filosofie ligt de ontwikkeling van maatschappelijk eigendom als vorm van medefinanciering.

Een uitgekende communicatiestrategie die het draagvlak voor het agropark zo sterk mogelijk maakt. In alle scenario's behalve Global Economy zijn er expliciete partijen aan te wijzen die overtuigd moeten worden van de voordelen van een agropark, omdat het concept niet in hun traditioneel denkkader past ('small is beautiful') Dit ligt, denk ik, in veel gevallen genuanceerder. Een niet onbelangrijk deel van het probleem is een volkomen geromantiseerd beeld van de bestaande landbouw; en daarnaast een niet-reeel beeld van de afwegingen (kosten – aard v.d productie). Zie daarom de hierboven reeds gemaakte opmerkingen. Maar er zijn ook partijen die vanuit belangentegenstellingen en korte termijn denken zullen proberen de ontwikkeling van agroparken hoe dan ook tegen te houden.

4 Waaron het niet zou lukken

De pogingen om een agropark in het Amsterdamse havengebied te realiseren, zijn tot op heden niet gelukt. Het project is tot op de dag van vandaag overigens niet afgeblazen, want begin 2006 hebben verschillende partijen, waarvan sommige lang en andere kort bij het project betrokken zijn, opnieuw besloten een volgende poging te ondernemen om de benodigde investeringen bij elkaar te krijgen.

In dit hoofdstuk zetten we de verschillende redenen op een rij, die maken dat het project tot op heden niet tot uitvoering is gekomen.

4.1 Tegen de stroom

Een agropark is een sprong-innovatie, met de ambitie tegelijk veel problemen op een integrale manier op te lossen. Er spelen rigiditeiten, die achter deze uiteenlopende problemen aan de orde zijn. We noemen de belangrijkste:

- Boeren, die oppervlakkig gezien de belangrijkste partij in de discussie over agroparken lijken te zijn, ontpoppen zich met name via hun belangenorganisaties als tegenstanders. Ze hebben daartoe alle redenen. Agroparken maken boeren brodeloos, zeker als zelfstandig ondernemer maar ook omdat ze een sprong-innovatie in arbeidproductiviteit betekenen. Zeker de kleinere boeren zijn als de kalkoen in de discussie over het kerstmenu: Partij maar geen gesprekspartner.
- Een agropark is een spronginnovatie in agrologistiek. In veel gevallen wordt van wegvervoer overgeschakeld naar het water maar veel transport verdwijnt simpelweg door ruimtelijke clustering. Ook logistiek Nederland kijkt daarom met gemengde gevoelens naar de ontwikkelingen.
- Een agropark is een radicaal andere visie op dierenwelzijn. De meeste oplossingen voor problemen op het vlak van dierenwelzijn hanteren het “terug naar de natuur”-principe en proberen de productiviteit van dieren te maximaliseren terwijl tegelijkertijd zo natuurlijk mogelijke leefomstandigheden worden nagebootst. In een agropark worden de welzijnsproblemen los van deze principiële benadering opgelost. Veel dierenleed zit in het transporteren van dieren of in te weinig ruimte of licht. dus zet een agropark in op minimaliseren van het transport en op meer ruimte en licht. Maar het duurt jaren voordat de organisaties voor dierenwelzijn over deze benadering bereid blijken te spreken. Tot die tijd werd een agropark afgedaan als een verwerpelijke varkensflat.
- De vleesverwerkende industrie is de afgelopen jaren geconfronteerd met consolidatie van retailketens; in de strijd tussen de grote spelers in de keten proberen beide regiefuncties naar zich toe te trekken om daarmee een nieuwe machtspositie op te bouwen. Doordat de primaire productie in een agropark sterker opschaaft dan in de bestaande agrarische sector, lijkt het agropark bedreigend voor die regisseurspositie van de grote vleesverwerkers.

4.2 De mythe van het negatieve imago.

Een tweede blokkade die in het ontwerpproces van de afgelopen jaren voortdurend heeft gespeeld, is het imago probleem van de grootschalige industriële varkenshouderij. Deze blokkade speelt vooral veel deelnemers aan het ontwerpproces zelf parten. Weliswaar beroepen zij zich voortdurend op DE Nederlandse publieke opinie, die geen bioindustrie zou willen maar ook na herhaald navragen, kon geen van de sceptici een expliciete bron voor deze vooronderstelling noemen. Het blijkt dat het weinige onderzoek, dat naar de houding van Nederlanders t.a.v. industriële dierhouderij is gedaan, deze scepsis niet kan bevestigen. Integendeel, het overgrote deel van de consumenten heeft weinig moeite met de inzet van industriële technologie in de voedselproductie. En ze kopen het, volop.

Dat DE Nederlander geen vlees uit de bio-industrie wil, kan men dus niet staande houden, het is een hardnekkige mythe maar wel een die juist bij de mensen, die in ons ontwerpproces participeerden, steeds weer opnieuw de kop opstak. Vanaf de eerste keer dat ze deelnamen, zagen we bij deze mensen een proces van interesse tonen en informatie inwinnen. De mythe raakte ontzenuwd en na verloop van tijd werden mensen vaak steeds enthousiaster worden voor het idee. Maar steeds als ze met het plan terug moesten naar hun eigen achterban, kwam een beetje van de scepsis mee terug. Bij organisaties die wisselden van deelnemer, onstond het probleem steeds opnieuw. Zo kwam het, dat vrijwel elke bijeenkomst waarin alle stakeholders bij elkaar zaten, steeds weer moest beginnen met het aan de orde stellen van deze mythe, haar ontzenuwen of op zijn minst neutraliseren en pas dan kon overgaan naar de feitelijke agenda. Maar de consequentie was vooral dat het ontwerp steeds enthousiaster bejegend werd door de groep insiders die er intensief mee bezig waren, terwijl de scepsis in hun achterbannen op het niveau van de mythe bleef steken. Er ontstond daardoor geen draagvlak.

Ook een poging om afspraken te maken over de communicatie met de achterbannen kwam niet van de grond. Basis daarvoor was de gedachte voor de terugkoppeling binnen een organisatie door een of twee andere leden van de groep te laten verzorgen. Gehoopt werd dat zo doende het gezamenlijk vertrouwen van de projectgroep in het ontwerp beter kon worden overgebracht op de verschillende achterbannen.

We hebben in de loop van het ontwerpproces twee acties ondernomen om deze blokkade op te heffen. De aanstelling van een onafhankelijke projectregisseur als katalysator in het proces, was voor een deel ook gericht op het genereren van draagvlak bij de directies van de belangrijkste spelers. De eerste aanzetten die door het communicatiebureau zijn gemaakt voor een promotie campagne, waren juist bedoeld als een pro-actieve publiciteits campagne om het publiek bewust te maken van de stappen in de richting van een meer duurzame ontwikkeling, die via Agrocentrum Westpoort gerealiseerd kunnen worden.

4.3 De Niet-nee strategie

Een derde belangrijke blokkade kwam voort uit de strategie waarvoor we gekozen hebben, mede als reactie op de mythe van het negatieve imago, kunnen we duiden als de “niet-nee-strategie”. Zelden hebben we een harde vraag naar commitment aan de orde gesteld. De strategie was erop gericht zoveel mogelijk stakeholders via gestage opbouw van rationele argumenten om de tafel te houden. Desondanks haakten in de loop van het proces verschillende stakeholders af. Maar bepalender voor de uitkomst van het ontwerpproces op dit moment is, dat er door deze strategie nooit een partij gevonden is, die in de implementatiefase bereid was om de kar is gaan trekken. Daardoor lag het project feitelijk stil, nadat het Haven Amsterdam zijn rol als trekker van het ontwerpproces stop zette. En tot op dit moment blijkt de toekomstwaarde van het ontwerp nog te onzeker om voldoende motivatie op te leveren voor de vorming van een consortium dat als investeerder aan de implementatie begint. Er is evenmin een dominante partij in de haven aanwezig die als eenling deze rol op zich neemt. Het ontwerp waarin verschillende aspecten van duurzame ontwikkeling geïntegreerd worden sluit te weinig aan bij missie van één partij.

De “niet nee strategie” heeft er toe geleid dat het ontwerp gemaakt is op basis van compromissen tussen de aanwezige partijen. Er is niet gewerkt aan meer wervende spectaculaire concepten, die vaak juist in de vroege fase van veel onzekerheden in staat zijn twijfelaars over de brug te trekken. Spronginnovaties hebben daardoor op voorhand weinig kans want er wordt toegewerkt naar een minimum programma. We kunnen – achteraf – constateren dat er in het project geen sprake is geweest van een baanbrekend inhoudelijk ontwerp noch van een gericht procesontwerp. Gegeven de situatie waarin het project tot stand is gekomen was er echter weinig keus. Natuurlijk is het belangrijk om een goede balans te houden tussen aansprekendheid van het ontwerp voor betrokkenen enerzijds en het gevoel van “eigenheid” van het ontwerp voor niet-betrokkenen tijdens het besluitvormingsproces. Maar wie niet hoog springt zal ook niet ver komen. Dit dilemma vergt in ieder geval zoveel mogelijk parallel ontwikkelen van inhoud en proces gaande het project.

4.4 Te weinig Verelendung

Terwijl we enerzijds niet in staat zijn geweest om in het ontwerp en de toekomstvisie, die ermee samenhangt, voldoende trekkracht te organiseren om bedrijven of andere organisaties als zodanig iets anders dan “niet nee” te laten zeggen, ontbrak aan de andere kant ook de *Verelendung* die in innovatieprocessen vaak als push-factor werkzaam is. In de loop van het proces zijn drie van dergelijke push-factoren aan de orde geweest. Twee ervan zijn benoemd maar hebben niet gewerkt. De derde doet het mogelijk wel.

In eerste instantie is gespeculeerd op het gegeven dat twee belangrijk deelnemende bedrijven uit de beginperiode (Amfert en Cargill) binnen enkele jaren moesten verplaatsen omdat hun huidige locatie teveel hinder oplevert voor nieuw te ontwikkelen woningbouw op de IJ-oeveren. Als ze dan toch nieuw moesten bouwen,

zo was de gedachte, zouden ze aanspreekbaar zijn voor het concept van het agropark. Maar vanuit de gemeente Amsterdam is deze druk nooit op beide bedrijven gelegd, want de woningbouwplannen op de noordoever zijn op de lange baan geschoven.

De tweede factor is de ontwikkeling in de varkenssector, die in toenemende mate ondernemers in het nauw brengt. Door de complexe regelgeving van de (Brusselse en nationale) overheid is er steeds minder perspectief voor de kleine varkensboeren. Schaalvergroting is het enige antwoord wat gegeven kan worden, maar velen missen de middelen, de ruimte en het perspectief die hiervoor nodig zijn. Enkele grote ondernemers in de sector zoekt zijn heil vooralsnog liever in het buitenland (voormalig Oost-Duitsland, Polen), waar de grondprijs laag is en de milieuruimte groot. De logistieke problemen die hier het gevolg van zijn neemt men voor lief.

De laatste factor is de energieprijs. Gas- en olieprijsen zijn de laatste jaren sterk gestegen en zullen naar verwachting hoog blijven. De vergistingsinstallatie in het Agrocentrum is om die reden een belangrijke bron van kostenbesparing. Dat dit concept aanslaat, blijkt ook wel uit het feit dat het aantal installaties in verschillende delen van het land momenteel sterk toeneemt. De vraag is alleen of dit op zich voldoende trekkracht zal uitoefenen om ondernemers te interesseren voor het Agrocentrum.

5 Agrocentrum als lerend netwerk

5.1 Een prikkelend perspectief

Werken aan een ontwerp van een agropark prikkelt tot veel discussie. Het maakt veel los. Dat heeft te maken met het integrale karakter van het park en met de veelheid van verschillende inhoudelijke aspecten die daarachter schuilgaan en die tot heftige emoties kunnen leiden. Tegelijkertijd zijn discussies over dierenwelzijn, agrologistiek, voedselveiligheid, boerenstand en over stad en land aan de orde in het perspectief van duurzame ontwikkeling.

In dit hoofdstuk willen we het project achtereenvolgens bezien vanuit leertheoretisch perspectief, de procesplanning kritisch tegen het licht houden en ingaan op de innovatie-aspecten. We sluiten af met enkele lessen die we geleerd hebben uit dit project.

5.2 Mogelijkheden voor leren

Een project als Agrocentrum Westpoort vergt dat vele partijen samenwerken. En hoewel dat door sommige van de deelnemers niet als zodanig zal worden onderkend, betekent samenwerken ook leren van elkaar. Het is een zoektocht naar de precieze aard van het gemeenschappelijke vertrekpunt en de verschillende wegen waarlangs oplossingen kunnen worden bereikt.

Klijn en Koppenjan (2004) onderscheiden drie soorten leren in complexe samenwerkings-processen: cognitief, strategisch en institutioneel leren.

Bij cognitief leren gaat het om een beter inzicht in aard en effect van het probleem. In dit geval van de positie van de landbouwsector in internationaal perspectief en de wijze hoe hier agroparken mogelijk op kunnen inspelen. De situatie in de intensieve veehouderij, de varkenssector in het bijzonder, maakte een bezinning op de toekomst nodig. Het is een discussie die al jaren speelt (zie bijv. Denktank varkenshouderij, 1998) en tot op de dag van vandaag voortduurt, het meest recent via het toekomstdebat over de intensieve veeteelt. Ook de nota Kiezen voor landbouw (Ministerie LNV, 2005) is een duidelijke illustratie. In mindere mate maar ook een voorbeeld van cognitief leren, zijn de discussies die n.a.v. het ontwerp Agrocentrum Westpoort aan de orde kwamen bij verschillende ondernemingen in het havengebied over industriële ecologie.

Daarnaast is er strategisch leren, d.w.z. het wederzijds verhelderen van de doelen en belangen van de verschillende partijen. In het Agrocentrumproject waren in totaal 18 'stakeholders' actief, verdeeld over de 'speelvelden' van bedrijven, overheden, kennisinstellingen en maatschappelijke organisaties. De belangen worden op elk van deze gebieden anders gewaardeerd en met verschillende tijdshorizons (Vasbinder en Groen, 2002). Bedrijven hanteren winst als 'bottomline' en kijken op relatief korte

termijn, overheden denken in politiek succes, hebben wel aandacht voor de lange termijn maar de horizon is in de praktijk vaak de volgende verkiezingsdatum. Kennisinstellingen hanteren als score publicaties en erkenning in eigen kring. Dat kost per definitie langere tijd. Maatschappelijke groeperingen denken in termen van publieke steun en van aantallen leden, de tijdsfactor speelt vaak geen grote rol. Wederzijds begrip voor deze verschillende doelen, belangen en tijdshorizonten is cruciaal voor een succesvol verloop van een traject met deelnemers van verschillende speelvelden.

In de derde plaats is er sprake van institutioneel leren. Hierbij worden regels, relaties en onderling vertrouwen ontwikkeld. Dit vergemakkelijkt de onderlinge communicatie en maakt duidelijk wanneer een bepaalde partij niet echt serieus in het project meedoet. Een belangrijk aandachtspunt is duidelijkheid in de gebruikte definities en verdere terminologie. Dit vergt tijd en aandacht om 'vertaling' van begrippen en een eenduidig spraakgebruik te bereiken.

Van Bommel en Muller (2005) hebben in een heel andere context (stedelijke vernieuwing) leren in een complex netwerk onderzocht. Hun conclusie is dat een belangrijke randvoorwaarde vervuld moet zijn om de drie eerder genoemde vormen van leren mogelijk te maken: een open, legerichte cultuur die gaandeweg duurzame verbindingen tussen de betrokken partijen mogelijk maakt op basis van 'werkendeweg' groeiend onderling vertrouwen: waar verwachtingen, gebaseerd op een beperkte hoeveelheid vertrouwen, worden gerealiseerd, ontstaat ruimte voor meer vertrouwen. (Reuzel *et al.*, in druk)

Dit alles komt samen in 'sociaal leren', dat uitgaat van het principe dat gezamenlijk leren in een groep door directe communicatie over en weer en door reflectie méér oplevert dan het leren door de betrokkenen individueel zou doen. Juist door interactie met anderen ontwikkelt men een andere kijk op de werkelijkheid (Blanken *et. al.*, 2004; Leeuwis, 2003). Deze theorie past in het transitiedenken (Rotmans, 2003, 2005) dat ook ten grondslag ligt aan de ontwikkeling naar een duurzame landbouw, waarvan het Agrocentrumproject een bouwsteen is.

Partijen betrokkenen bij het Agrocentrum project			
ABN Amro	DuraVermeer	Milieufederatie NH	WLTO ²
AfvalEnergieBedrijf	Gem. Havenbedrijf Amsterdam ³	Nuon	
Amfert	Govera	Platform Agrologistiek	Wageningen-UR (Alterra, Agrotechnology & Food Innovations)
Cargill Dumeco	HAS Den Bosch Innovatienetwerk Groene Ruimte	Prinsenland bv Prov. Noord- Holland	10Wizards

5.3 De praktijk van het Agrocentrumproject

Tijdens het project zijn een aantal werkateliers gehouden. Deze bijeenkomsten hadden, naast inhoudelijke doelen, vooral het doel om het onderlinge vertrouwen tussen de deelnemers te versterken.

Bij de bijeenkomsten was het referentiekader het concept van het agropark. Tegelijk werd het project steeds in een wenkend perspectief geplaatst, door aan te geven dat agroparken een toekomstvaste meerwaarde kunnen hebben voor de landbouw in Nederland. Deze rode draad vormde de onderlegger voor het project vanuit de kennishoek. Zoals we al eerder zeiden, was deze onderlegger onvoldoende om als probleemstelling voor het project te fungeren. Bovendien kreeg het onderwerp onvoldoende beleidsmatige steun vanuit de overheid. De nota Kiezen voor landbouw besteedt nauwelijks aandacht aan agroparken. Daardoor ontbreekt een belangrijke prikkel om dit cognitieve leren in de praktijk als drijfveer te kunnen gebruiken.

In de initiatieffase is het wederzijds verhelderen van doelen en belangen maar beperkt aan de orde geweest tijdens de bijeenkomsten. Pas tijdens de startworkshop voor de haalbaarheidsfase in november 2003 kwam dit onderwerp expliciet aan de orde. Dat was ook het moment waarop door een rollenspel de deelnemers spelenderwijs geconfronteerd werden met het belang van het delen met elkaar van dit soort informatie. De startworkshop heeft het strategisch leren sterk gestimuleerd, waardoor er in zeven maanden tijd inhoudelijk een sprong voorwaarts kon worden gemaakt. Eind juni 2004 werden de resultaten op hoofdlijnen gepresenteerd tijdens een bijeenkomst in Haarlem, in aanwezigheid van verschillende bestuurders en

² Inmiddels: LTO Noord.

³ Sinds 1 januari 2006 is de nam gewijzigd in Haven Amsterdam.

directeuren uit de achterban van de deelnemers. In de daaropvolgende maanden werd o.a. nog veel energie gestoken in het verduidelijken van het resultaat voor één van de deelnemers uit het havennetwerk. Hij vond dat zijn belang niet duidelijk genoeg tot uitdrukking kwam in het resultaat. Opvallend was dat deze deelnemer de startworkshop niet had bijgewoond. Eén van de conclusies moet dan ook zijn dat de gezamenlijkheid van het leerproces essentieel is.

Veel van de deelnemers hebben elkaar voor het eerst ontmoet tijdens het project, waardoor er nieuwe verbindingen ontstonden tussen de landbouw- en havensector. Institutioneel leren vond aldus op impliciete wijze plaats. Maar de mate waarin verschilt tussen de deelnemers, o.a. door de frequentie van deelname en uitwisseling buiten de formele bijeenkomsten om. Een klein aantal van hen had regelmatig contact, wat vanaf maart 2004 nog geïntensiveerd werd door gezamenlijke deelname aan het Community of Practice Agrologistiek (CoP).

Platform Agrologistiek

Het Platform Agrologistiek is een samenwerkingsverband van bedrijven en overheden die de uitvoering van de Visie Agrologistiek probeert te stimuleren en begeleiden (zie www.agrologistiek.nl). Pilotprojecten zijn een van de instrumenten die het Platform hanteert. Het Agrocentrum heeft de B-project status, d.w.z. dat het geen actieve publiciteit geniet.

Een van de andere instrumenten is de CoP, een groep van betrokkenen bij de pilotprojecten die ervaringen en kennis uitwisselt.

Het CoP heeft als bedding voor een sociaal leerproces gefungeerd, waarbij mensen vanuit verschillende achtergronden, disciplines en rollen bijeen worden gebracht. Wat zij gezamenlijk hebben is dat zij betrokken zijn bij pilotprojecten rond agrologistiek en voor een deel worstelen met dezelfde vragen. Deze gedeelde thema's stonden centraal tijdens de bijeenkomsten van het CoP (o.a. marketing, kennismanagement, het corridor-concept, monitoring van resultaten). De organisatie en begeleiding van de bijeenkomsten vond plaats vanuit Alterra (Kersten en Kranendonk, 2005; Kranendonk en Kersten, 2005).

5.4 Proces ervaringen

Er zijn verschillende lessen te trekken die betrekking hebben op het planningsproces achter Agrocentrum Westpoort.

Het perspectief van een agropark heeft in onze ogen volop bestaansrecht. We hebben, denken we, gelijk met het werken aan deze utopie in de zin van een ontwerp voor een ideale toestand. Maar maar we krijgen het niet, althans vooralsnog niet in de haven van Amsterdam. Voor een deel heeft dat te maken met het procesontwerp dat we hebben gevolgd. Om dit te kunnen bekritisieren, maken we een vergelijking met

de Landschapsdialoog, een methodiek ontwikkeld in de Regiodialoog Noord Limburg (Van Mansfeld et al., 2003), een ander voorbeeld van ontwerpend onderzoek. De Landschapsdialoog is succesvol gebleken in het genereren van samenhangende ontwikkelingen, acties en projecten in gebieden en wordt door het Ruimtelijk Planbureau aangemerkt als een voorbeeld van ruimtelijke ontwikkelingspolitiek (Dammers et al., 2004; Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 1998).

Essentieel voor de Landschapsdialoog is om in het sociale netwerk van meet af aan de KOMBi partijen te organiseren. Alleen samen komen Kenniswerkers, Overheden, Maatschappelijke groepen, Burgers en Bedrijven tot innovaties. Het proces moet starten met mensen uit al die vier groepen want anders zullen ze later met hindermacht, onwil of not invented here gedrag het proces ernstig vertragen (Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, 2000).

De beginfase van een Landschapsdialoog bestaat uit informele ontmoetingen in de sociale netwerken om deze netwerken in beeld te krijgen en te definiëren in de wereld van invloed en betrokkenheid en van de netwerken zelf. De eerste fase sluit af met het formuleren van een gezamenlijke probleemstelling. Na deze fase van kennismaking volgt de tweede fase van joint fact finding. Ook hier is de gemeenschappelijkheid andermaal het belangrijkste element. Het gaat er niet alleen om te laten zien wat een bepaalde deelnemer weet maar vooral om te weten wat de anderen weten en om te weten wat de deelnemers samen niet weten.

De focus van de Landschapsdialoog ligt op de ontwerpfase. Daarin formuleert het samenwerkende netwerk toekomstprojecten in een creatief proces. Dat kunnen projecten zijn waarmee individuele actoren soms al van voor het proces mee bezig waren. Criterium is niet dat ze nieuw zijn maar dat er vanuit de deelnemers energie en betrokkenheid op zit. Vrijwel steeds worden ze in het netwerk verrijkt. Vaak ook ontstaan er volledig nieuwe projecten in nieuwe samenwerkingsverbanden.

Visies hebben geen sterke focus in de Landschapsdialoog. Visies blijken vaak te vrijblijvend of zijn juist aanleiding om eindeloze intellectuele fjnsljperij aan op te hangen. Projecten dwingen tot concrete stappen en omdat ze in door de verzamelde partijen in een gebied naar uitvoering worden gebracht, vindt er en passant een eerste integrale toetsing plaats op haalbaarheid en uitvoerbaarheid.

Na de ontwerpfase, waarin creativiteit de boventoon voert, komt de Landschapsdialoog in de fasen van draagvlak en uitvoering. Daarin vindt toetsing en aanscherping plaats en worden de projecten via businessplannen en financiering naar daadwerkelijke uitvoering gebracht. Essentieel in deze fasen is dat er nu andere mensen vanuit de deelnemende partijen moeten deelnemen. Creatieve ontwerpers zijn vaak niet goed in het inschatten van het draagvlak voor hun ontwerp en degenen die draagvlak onder een project kunnen aanbrengen zijn weer anderen dan zij die besluiten tot financiering en uitvoering. In de fase van draagvlak vallen projecten af of wordt hun uitvoering uitgesteld. Soms moeten ze grondig worden herontworpen om opnieuw naar uitvoering te worden gebracht.

In vergelijking met het procesmodel uit de Landschapsdialoog kunnen een aantal overeenkomsten en verschillen worden geconstateerd waar, weliswaar achteraf, een deel van de stagnatie, die nu in Amsterdam Westpoort optreedt, uit verklaard kan worden. We benoemen hier de factoren uit de wereld van invloed, factoren waar we zelf greep op hadden. Uiteraard spelen er ook factoren in de wereld van betrokkenheid (belangrijk maar we hebben er geen greep op), zoals die, beschreven in het vorige hoofdstuk.

Kijken we eerst naar de samenstelling van de groep stakeholders, die aan het ontwerp van Agrocentrum Westpoort hebben gewerkt. Vanaf het begin hebben vertegenwoordigers van alle vier de KOMBi partijen mee om de tafel gezeten. De KOMBi benadering is als principe gevolgd en kan in het proces tot op heden als redelijk succesvol worden aangemerkt.

Alleen het betrekken van maatschappelijke organisaties die de belangen van natuur en milieu en van dierenwelzijn behartigen, was van meet af aan moeilijk. Halverwege het proces is de Noord Hollandse milieufederatie wel in de bijeenkomst gaan participeren. De Dierenbescherming heeft zich principieel afzijdig gehouden. Maar zoals in het vorige hoofdstuk al werd aangegeven is juist het inhoudelijk belang van de Dierenbescherming, het dierenwelzijn, zeker door nieuwe deelnemers in het proces voortdurend ter discussie gesteld. Overigens is het interessant om te zien dat ook binnen de Dierenbescherming de oorspronkelijke radicale afwijzing van het idee, zoals bijvoorbeeld verwoord in het advies van de Raad voor Dieraangelegenheden over agroparken (2001) nadrukkelijk verschuift in de richting van een meedenkende houding. Zo noemt “Dierenbescherming van het Jaar 2005”, het Tweede Kamerlid Harm Evert Waalkens, op zijn eigen website (<http://www.harmevertwaalkens.pvda.nl>) het “...idee van grote agroparken met gesloten kringloop (...) nog niet zo gek als het misschien wel lijkt. Met de huidige stand van de techniek kun je grootschalige systemen ontwikkelen waarin duurzaamheid en dierenwelzijn toch gegarandeerd zijn”. Waalkens vindt dat Nederland hierin voortrekker moet zijn. In de uiteindelijke weergave van dit interview in het blad Dier van de Dierenbescherming is deze zinsnede niet door de censor heengekomen. Daar heet het: “... Het houden van grotere aantallen dieren op één plek vind ik dan ook niet principieel verwerpelijk, op voorwaarde dat dierenwelzijn dan wel gegarandeerd is. Dat kan ook, met behulp van allerlei technieken en niet in de laatste plaats met slimme ICT-technieken.” (Dobbe, 2005).

De mogelijkheid zou moeten worden verkend om aan de voorttrekkersrol van Nederland verdere inhoud te geven.

Als tweede wijzen we op een belangrijk initieel verschil tussen Agrocentrum Westpoort en de Landschapsdialoog. Een belangrijke probleemhouder, de varkenshouderij, bevindt zich ver van het havengebied. De problemen van die sector worden nauwelijks gekend in het Amsterdamse, laat staan erkend en ook de lokale en provinciale overheden zullen zich niet als een generieke probleemhouder opstellen. De overheid, die dit wel zou kunnen doen (de nationale overheid, i.c. het Ministerie van LNV) is zelf nog dermate druk met het nadenken over de vraag of agroparken in

Nederland moeten worden toegestaan, dat ze zich, na aanvankelijk enthousiasme, nu zeer terughoudend opstelt. Vertegenwoordigers van de sector en ook andere ketenpartijen zoals slachterijen en de Rabobank zijn in wisselende samenstellingen bij veel vergaderingen aanwezig geweest maar eerder als waarnemer dan als een van de probleemhouders. Alleen de vertegenwoordiger van WLTO (die overigens nauwelijks varkenshouders onder zijn leden heeft) is halverwege het proces ingestapt en daarna met grote betrokkenheid blijven participeren.

Agrocentrum Westpoort was van meet af aan een oplossing voor een niet expliciet door relevante stakeholders geformuleerd probleem in die zin dat de probleemhouders uit de intensieve varkenshouderij niet bij het ontwerp betrokken konden worden. Niet alleen is Amsterdam niet het gebied, waar ze naar oplossingen voor hun problemen zoeken maar de schaal van deze oplossing gaat de draagkracht van de meeste varkenshouders in Nederland ver te boven.

Een derde conclusie uit de vergelijking komt eveneens als een belangrijk verschil naar voren. Dat zit in het beperkt toepassen van joint fact finding, vooral door het veelvuldig aan- en afhaken van verschillende partijen en van de vertegenwoordigers van die partijen.

In Agrocentrum Westpoort is weliswaar een respectabele kennisbasis opgebouwd maar deze is slechts gemeenschappelijk geworden voor een beperkt aantal personen.

Maar vooral heeft de ontwerpfase in het proces van Amsterdam Westpoort onvoldoende aandacht gehad. Dat is de vierde conclusie uit de vergelijking. Het ontwerpen heeft als het ware tussen de bedrijven door plaatsgevonden en er werd voortdurend op ingegrepen vanuit haalbaarheidsdiscussies of argumenten uit het domein van de besluitvorming. Terwijl er vanuit drie ontwerp oplossingen werd gestart, gingen twee van de drie oplossingen vrij snel de prullenbak in en werd op één ontwerp doorgedacht en doorgerekend. Een eerste haalbaarheidstudie werd zelfs uitgevoerd door NIB-Capital (van Gendt et al., 2003), zonder dat er van een concreet ontwerp sprake was. De argumenten hierachter hadden te maken met haalbaarheid, de lijnen van ontwerp en draagvlak werden daarmee verward en het resultaat was een compromis-toekomstbeeld dat zeker niet de wervende werking had waarachter de KOMBipartijen zich konden verenigen.

De kracht van de ontwerpende benadering is in Agrocentrum Westpoort onvoldoende gebruikt. Vooral de lijnen van ontwerp en draagvlak hebben voortdurend door elkaar heen gelopen.

We kunnen, concluderend, vier lessen over proces management leren uit de vergelijking tussen Agrocentrum Westpoort en de Landschapsdialoog:

1. De toepassing van de KOMBi benadering was redelijk succesvol.
2. Er was geen gedragen gemeenschappelijke probleemstelling. Een sense of urgency bij de deelnemende stakeholders ontbrak omdat een belangrijke probleemhouder met een urgent probleem (de varkenssector) op dit moment niet in het gebied zelf gevestigd is. Nog wat interessanter dan deze vaststelling is na te

gaan, hoe strategisch leren (vgl. Boonstra, 2004) bij de wel relevante stakeholders kan worden opgewekt. Een ingrediënt is al genoemd: vergelijkende analyse (die ook aan het volgende punt kan bijdragen). Een andere, machiavellistische, mogelijkheid bestaat ook. Een derde vergt, om te zoeken naar exogene factoren en dynamieken in het bestaande regime waarbij kan worden aangesloten om dit aantrekkelijk kunnen maken voor de meer kritische spelers.

3. Er is te weinig sprake geweest van de opbouw van een gemeenschappelijke kennisbasis.
4. Door het voortdurend vermengen van de ontwerpende en de draagvlak genererende activiteiten, is er geen wervend ontwerp tot stand gekomen.

5.5 Innovatiestrategiën

Een belangrijk punt dat we hier willen aanstippen betreft het verschil tussen incrementele innovatie en spronginnovatie. We kunnen concluderen dat het Agrocentrum Westpoort sprake is van een spronginnovatie gezien de schaalvergroting, de sectorintegratie, de toepassing van industriële ecologie en de andere organisatievormen, die tegelijkertijd moeten worden gerealiseerd door verschillende actoren, die daartoe intensief moeten samenwerken. Spronginnovaties vinden alleen plaats onder gunstige randvoorwaarden, vooral waar het gaat om de economische situatie en in de regelgeving. Vooral de eerste heeft in de afgelopen jaren tegen gezeten .

Geen van de bedrijven aan tafel was bereid de initiële investering voor zijn rekening te nemen, hoe gunstig te te verwachten *return on investment* cijfers ook maar leken. De scope van het project ging de ambities van de individuele deelnemers te boven. Terwijl aan de andere kant het probleem van de complexe en gestapelde regelgeving, dat in andere lopende trajecten richting Agroparken voor de grootste vertragingen in de implementatie zorgt, juist in de havenomgeving veel eenvoudiger te regelen lijkt.

Er zijn hier verschillende leerpunten te destilleren:

Bij een spronginnovatie loont het op de eerste plaats de moeite om het oorspronkelijke en wervende ontwerp vervolgens te ontdoen van alle onderdelen, die kunnen worden weggelaten zonder de kwintessens van het ontwerp aan te tasten en vervolgens in een groeistrategie terug te vertalen. Bij Agrocentrum Westpoort heeft een dergelijke reductie plaatsgevonden maar gezien de onvolkomenheden van het ontwerp blijft onduidelijk of de resulterende minimum optie ook de juiste is. Er is ook geen groeistrategie ontworpen, anders dan dat er globale gedachten over opschaling zijn ontwikkeld. Bij systeeminnovatieve projecten is vervolgens de optimale afbakening van het systeem aan de orde. Dat blijft bij dit project een vraag.

Op de tweede plaats is een goede analyse van de randvoorwaarden waaronder de spronginnovatie gemaakt moet worden op zijn plaats. De kansen van Agrocentrum Westpoort waren in de afgelopen jaren klein omdat de belangrijkste blokkade de economische investering was. Andere agropark ontwikkeltrajecten, zoals die van het Nieuw Gemengd Bedrijf in Horst maken ondanks de slechte economie van de

afgelopen jaren toch vorderingen omdat daar de belangrijkste blokkade de complexe regelgeving is.

Het project geeft tot op heden geen antwoord op de vraag of de complexe integratieslag die het agroproductiepark vooronderstelt, onder leiding van individuele of samenwerkende bedrijven kan plaatsvinden, terwijl die ondernemers worden afgerekend op redelijk eenvoudige monomane doelen.

Verder blijkt uit de studie van Ballast Nedam (Bijpost *et al.*, 2005) hoe belangrijk 'sunken investments' zijn, in dit geval niet (alleen) in financiële zin maar ook in sociaal-culturele zin. Mensen zijn gehecht aan hun sociale verbanden en er moet wel een erg dringende noodzaak bestaan wil men die opgeven. Voor ondernemers uit de varkenssector in Brabant en Limburg was in dit verband Amsterdam een brug te ver. Het leerpunt is dat de culturele component in systeeminnovaties nog onderbelicht is en meer aandacht verdient.

5.6 Rol van de overheid

In een recent advies over innovatie van de Raad voor Verkeer en Waterstaat (2005) wordt de relatie gelegd tussen verschillende typen innovaties en rollen die de overheid daarin kan nemen. Deze kan variëren van de rol van inkoper of 'launching customer' tot publiek-private partner, terwijl ook de meer klassieke overheidsrollen van wet- en regelgever en subsidiegever kunnen voorkomen.

Wanneer we Agrocentrum Westpoort in dit licht bekijken, valt op dat het project vooral als marktgericht vraagstuk te typeren valt. Het probeert een herordening te bereiken in een keten van bedrijven, die alleen op gang komt als er primair een economisch interessant perspectief is waar ondernemers op kunnen aanhaken. Maar nu dat overduidelijk is aangetoond (Bijpost *et al.*, 2005) blijkt het toch niet genoeg te zijn. Een van de belangrijkste opgaven is het vinden van een ondernemer uit de varkenssector. Het lijkt niet onlogisch te vooronderstellen dat veel varkenshouders de voortdurende gevechten over ruimtelijke ordening, hinderwetten en andere regelgeving in het oosten en zuiden van Nederland moe zijn. Een havenlocatie, die juist is ingericht op het grootschalig faciliteren van activiteiten die hinder opleveren, zou voor hen paradijselijke trekjes moeten vertonen. Maar we hebben ze niet gevonden, deze varkenshouders. Weliswaar hebben we gesproken met een selecte groep, namelijk degenen die in staat geacht werden op zijn minst een stevig aandeel in de benodigde investeringen te kunnen opbrengen maar toch zeiden zij zonder uitzondering nee tegen dit paradijs. En ook hier kwam opnieuw de mythe van het imago om de hoek: Op de huidige locatie is precies duidelijk wie de tegenstanders zijn en met welke overheden gemakkelijk of moeilijk zaken gedaan kunnen worden. In Amsterdam is onbekend wat ze van varkenshouderij vinden maar naar verwachting niet veel goeds, zo is de gedachte.

De overheid heeft tot nu toe vooral een terughoudende rol aangenomen. Weliswaar heeft het havenbedrijf het project gefaciliteerd, maar er is grote terughoudendheid

om het onderwerp politiek bespreekbaar te maken. Op regionaal niveau is er enige belangstelling, maar ook daar worstelt men met het imago probleem. Past landbouw wel in de haven? Tenslotte op nationaal niveau: op ambtelijk niveau is er sympathie voor het project, maar overeenkomstig het huidige beleid hecht men groot belang aan initiatieven van ondernemers en ziet voor zichzelf geen rol. Waar uit ambtelijke kringen de roep om ondernemerschap weerklinkt, hult men zich op politiek niveau over agroparken in stilzwijgen. Zo lijkt de vicieuze cirkel gesloten.

Zelf denken wij dat de overheid in dit (soort) project(en) twee rollen kan vervullen. In de eerste plaats kan zij vanuit haar rol van wet- en regelgever concrete obstakels rond vergunningen wegnemen. Ondernemers hebben aangegeven, dat hun bereidheid tot investeren vooral bepaald wordt door het vooruitzicht op het tijdig en snel verkrijgen van de juiste vergunningen. Juist omdat dit in Amsterdam als een politiek risico wordt gezien is dit een belangrijk obstakel. De informele uitspraak van de Stichting Varkens in Nood, dat zij het Agrocentrum als een belangrijke stap voorwaarts ten opzichte van de huidige praktijk beschouwen, wordt in die context als interessant maar onvoldoende beschouwd. De uitspraak van minister Veerman dat hij voor agroparken een 'status aparte' wil invoeren is tot op heden nog niet geconcretiseerd.

In de tweede plaats kan de overheid de rol van publieke-private partner vervullen. Deze rol laat zich bovendien moeiteloos combineren met de eerste. Door ruimte (qua regelgeving en reservering van een locatie) te bieden heeft de overheid haar eigen inbreng. Subsidiegeven, waar de overheid maar al te vaak op wordt aangesproken, is hier niet aan de orde. Maar het vergt wel een andere houding om een innovatief project te laten slagen, namelijk (politiek) risico durven nemen. In die zin zien wij vooral een rol voor een *ondernemende* overheid!

5.7 Lessen om van te leren

“Er moet ruimte zijn voor fouten en nieuwsgierigheid naar mislukte wegen. Om met onzekerheid en innovatie om te kunnen gaan, is het nodig te vertrouwen op intuïtie en het lef te hebben op het juiste moment te wachten”.

Caroline van Leenders (2004).

Terugkijkend op het hele proces is er een aantal lessen die ons opvallen. Hoewel het soms “open deuren” lijken willen wij toch het belang van ieder van de volgende punten benadrukken.

- Systeminnovaties gaan ogenschijnlijk over organisaties en structuren, maar feitelijk spelen mensen en hun drijfveren de hoofdrol.
- Start met globale benoeming van kansen en bedreigingen.
- De rol van het management blijkt cruciaal te zijn. Zonder de steun van het topmanagement krijgt het idee geen levensvatbaarheid in een bepaalde organisatie. Dat is des te belangrijker naarmate deze organisatie een centrale rol in het project speelt.

- Maak een duidelijk onderscheid tussen de creative ontwerpfase en de draagvlakfase, maar probeer inhouds- en procesontwerp zoveel mogelijk parallel te doen.
- Vooral in de eerste fasen gaat het om het vinden van mensen die, geprikkeld door nieuwsgierigheid en onderzoeksdrang, een conceptueel idee willen verkennen vanuit ieders deskundigheid. Breng mensen dus samen op basis van persoonlijke interesse en expertise rond een bepaald thema.
- Een conceptuele idee ontstaat vaak vanuit kennisinstellingen en wordt door maatschappelijke groeperingen gestimuleerd. De motieven waardoor dit idee langzaam geaccepteerd wordt door andere partijen kunnen uiteenlopend zijn en hangen meestal samen met bepaalde waarden die in die kringen opgeld doen.
- De dialoog met belanghebbenden (stakeholders) in de draagvlakfase is essentieel om de mentale ruimte verder te verkennen en stappen te kunnen zetten die een project als Agrocentrum Westpoort mogelijk kan maken.
- Ook opbouwen van vertrouwen is essentieel. Dit kan door uitwisseling van doelen en belangen, maar ook door de bijeenkomsten af te wisselen tussen de locaties van de deelnemers. Woordgebruik kan cruciaal zijn voor de acceptatie. Sluit aan bij de gangbare terminologie, ook al is die verschillend van de manier waarop er in het project over wordt gesproken. Gebruik van “sexy” termen kan nodig zijn. De deelnemers aan het project zijn tegelijk “vertalers” naar het idioom van hun achterban.
- Het gaat in de draagvlakfase om voortdurend balanceren tussen vernieuwing en verrijking van het idee in de groep en communiceren van de laatste inzichten met de achterbannen van de diverse deelnemers. Het beeld van een infectiehaard dringt zich op.
- Benadrukken van de gezamenlijke leerervaring kan helpen om als groep om te gaan met vernieuwing.
- Het “koppelen” van verschillende projecten via een gemeenschappelijke leeromgeving (zoals het CoP Agrologistiek) helpt om het leerproces te versnellen.
- Ondernemers laten hun bereidheid tot investeren vooral afhangen van het vooruitzicht op het tijdig en snel verkrijgen van de juiste vergunningen. Als het afbreukrisico van het project hoog is, zoals in Agrocentrum Westpoort het geval was, wordt dit aspect extra doorslaggevend.

Agrocentrum Westpoort zal zeker – als het ooit gerealiseerd wordt – een innovatie zijn, maar is vooralsnog een utopie.

Epiloog

Zoals we eerder aangaven, is de energieprijis momenteel een belangrijke factor waardoor vernieuwingen die leken te stikken plotseling toch mogelijk worden. Het leidt ertoe dat de aandacht voor agroparken in havens zelfs groter is als ooit tevoren, niet alleen in ons land maar ook in het buitenland.

Na enige tijd van “pas op de plaats” lijkt er nu weer beweging in het geheel te komen, al is de oorspronkelijke locatie niet langer in beeld.

Ons inziens is daarbij de invalshoek van duurzame ontwikkeling cruciaal. Als plannen voor agroparken alleen maar focus hebben op het *profit*-aspect en niet op *planet* en *people* dan zal de maatschappelijke weerstand zo groot zijn, dat ze niet gerealiseerd gaan worden. De kosten-baten balans die voor Agrocentrum Westpoort is opgesteld laat zien dat er economische ruimte is om aspecten als milieu en dierenwelzijn in het ontwerp een grote rol te geven. Omgekeerd blijkt juist dat aandacht voor deze aspecten extra economische voordelen met zich mee te brengen. Schaalgrootte is daarbij – anders dan tot nu toe vaak aangenomen – van doorslaggevend belang om een rendabele exploitatie te verenigen met zowel goede milieueffecten als goede condities voor de dieren.

Zo kunnen agroparken, juist als ze in de zeer kritische maatschappelijke omgeving van een land als Nederland ontwikkeld worden, de norm zetten voor een systeeminnovatie naar duurzame ontwikkeling van agroproductie.

Literatuur

- Blanken, H., A. Loeber. & D.J. Joustra, 2004. *Veranderen is leren, leren is veranderen*. Transitiepaper 9. NIDO/Ministerie VROM, Den Haag.
- Boendermaker, C. & G. de Groot, 2005. *AgroparkScan*. Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag.
- Boons, F.A., 2004. *Connecting levels: a systems view on stakeholder dialogue for sustainability*. Progress in Industrial Ecology 1: 385-396.
- Boonstra, F., 2004. *Laveren tussen regio's en regels. Verankering van beleidsarrangementen rond plattelandontwikkeling in Noord-West Friesland, de Graafschap en Zuid-West Salland*. Van Gorkum, Assen.
- Broeze, J., I.A.J.M. Eijk, K.H. de Greef, P.W.G. Groot Koerkamp, J.A. Stegeman & J.G. de Wilt, 2003. *Animal Care. Diergezondheid en dierwelzijn in ruimtelijke clusters*. InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag.
- Bijpost, S.J.A., M.P.H. Overdevest & J. Koolen, 2005. *Beoordeling haalbaarheidskansen Agrocentrum vanuit economisch perspectief*. Ballast Nedam, Utrecht.
- Dammers, E. 2000. *Leren van de toekomst; over de benutting van scenario's bij strategische beleidsvorming*. Universiteit Leiden, Leiden.
- Dammers, E., F. Verwest, B. Staffhorst & W. Verschoor, 2004. *Ontwikkelingsplanologie. Lessen uit en voor de praktijk*. Ruimtelijk Planbureau / NAI Uitgevers, Den Haag / Rotterdam.
- De Wilt, J.G., H.J. van Oosten & L. Sterrenberg, 2000. *Agroproductieparken perspectieven en dilemma's*. Innovatienetwerk Groen Ruimte en Agrocluster, Den Haag.
- De Wilt, J.G. & T. Dobbelaar, 2005. *Agroparken. Het concept, de ontvangst, de praktijk*. InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Utrecht.
- De Win, M. & H.W. Fokker, 2004. *Westpoort Pork, kans of kater? Een verkennende marktstudie naar afzet van varkensvlees vanuit een agroproductiepark in de haven van Amsterdam*. HAS KennisTransfer, 's-Hertogenbosch.
- Denktank varkenshouderij, 1998. *Mythen en sagen in de Varkenshouderij*. Wageningen Universiteit & Research, Wageningen.
- Dobbe, J., 2005. *Keihard blijven knokken voor een diervriendelijk Nederland*. Dier 85: 10-11.
- Huizinga, F. & B. Smid, 2004. *Vier vergezichten op Nederland*. Centraal Planbureau, Den Haag.

Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, 2000. *Initiëren van Systeeminnovaties*. Innovatienetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag.

Janssen, L.H.J.M., V.R. Okker & J. Schuur (red.), 2006. *Welvaart en leefomgeving. Een scenariostudie voor Nederland in 2040*. Centraal Planbureau, Milieu- en Natuurplanbureau en Ruimtelijk Planbureau, Den Haag/Bilthoven.

Kersten, P.H. & R.P. Kranendonk, 2005. *Conditional steering and CoP*. www.knowledgeboard.com.

Keijzers, G., F.A. Boons & R. van Daal, 2002. *Duurzaam ondernemen, strategie van bedrijven*. Kluwer, Deventer.

Klijn, E.H. & J. Koppejan, 2004. *Managing uncertainty in networks*. Routledge, New York.

Kranendonk, R.P. & P.H. Kersten, 2005. *Mid-life CoPs: experiences and alignment*. In: 5th International Conference on Knowledge Management. Springer Verlag, Graz.

Leeuwis, C., 2003. *Van strijdtonele en luchtkastelen*. Oratie, Wageningen Universiteit & Research, Wageningen.

Ministerie van Landbouw Natuur en Voedselkwaliteit, 2005. *Kiezen voor Landbouw. Een visie op de toekomst van de Nederlandse agrosector*. Ministerie LNV, Den Haag.

Pols, L., F. Daalhuizen, A. Segeren & C. van der Veecken, 2005. *Waar de landbouw verdwijnt. Het Nederlandse cultuurland in beweging*. NAI Uitgevers/Ruimtelijk Planbureau, Rotterdam/Den Haag.

Raad voor Dieraangelegenheden, 2001. *Advies over agroparken*. Ministerie LNV, Den Haag.

Raad voor Verkeer en Waterstaat, 2005. *Innoveren, een kwestie van doen*. Raad V&W, Den Haag.

Reuzel, R., J. Grin & T. Akkerman, (in druk). *The role of the evaluator in an interactive evaluation of cochlear implantation: shaping power, trust, and deliberation*. Int. J. Foresight & Innovation Studies.

Rotmans, J., 2003. *Transitiemanagement, sleutel voor een duurzame samenleving*. Van Gorcum, Assen.

Rotmans, J., 2005. *Maatschappelijke innovatie, tussen droom en werkelijkheid staat complexiteit*. Oratie, Erasmus Universiteit Rotterdam, Rotterdam.

Smeets, P., M. van Mansfeld, R. Olde Loohuis, M. van Steekelenburg, P. Krant, F. Langers, J. Broeze, W. de Graaff, R. van Haeff, P. Hamminga, B. Harms, E. Moens,

R. van de Waart, L. Wassink & J. de Wilt, 2004. *Masterplan WAZ Holland Park. Design for an Eco-Agricultural Sightseeing Park in Wujin Polder, Changzhou, China*. Alterra, Wageningen.

Van Bommel, J. & M. Muller, 2005. *Samenwerken kun je leren*. Rooilijn 38: 191-196.

Van Gendt, S., G. de Groot & C. Boendermaker, 2003. *Globaal Businessplan van een Agro-center*. InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster, Den Haag.

Van Leenders, C., 2004. *Werken bij het NIDO, inspirerend en effectief*. Geciteerd in: Transitiepaper 1, NIDO/Ministerie VROM, Den Haag.

Van Mansfeld, M.J.M., A. Wintjes, J. de Jonge, M. Pleijte & P.J.A.M. Smeets, 2003. *Regiodialoog: Naar een systeeminnovatie in de praktijk*. Alterra, Wageningen.

Vasbinder, J.W. & Th. Groen, 2002. *Tussen kennis en profijt*. Prisma & Partners, Warnsveld.

Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, 1998. *Ruimtelijke ontwikkelingspolitiek*. WRR, Den Haag.