

Het Nieuwe Veehouden mogelijk maken

Zoeken naar ruimte voor verduurzaming in de veehouderij



Inhoudsopgave

Woord vooraf	4
Samenvatting	6
Summary	10
1. Het Nieuwe Veehouden mogelijk maken	14
1.1 Botsingen op het platteland tussen boer en burger	15
1.2 Boeren durven te veranderen	15
1.3 Het systeem houdt verandering tegen	16
1.4 Inzichten voor verbetering	16
2. Markt.....	18
2.1 Meerkosten zonder meerprijs	19
2.2 Een veranderend speelveld	20
2.3 Mogelijkheden voor meerprijs duurzaamheid	20
2.4 Veehouder moet uit open marktsysteem stappen	23
2.5 Functie en meerwaarde intermediair.....	24
3. Financiering	26
3.1 Ander financieel speelveld.....	27
3.2 Wat heeft de aandacht nodig?	30
3.3 Meerwaarde intermediair	32
4. Vergunningen	34
4.1 Het omgevingsdilemma.....	35
4.2 Belangrijke spelers in het proces	37
4.3 Wat is het leergeld en heeft aandacht nodig?	37
4.4 Wie kan bijdragen aan de oplossing	39
4.5 Het voeren van de dialoog.....	40
4.6 Nieuwe rol voor intermediair.....	41
5. Analyse.....	42
Multilevelperspectief	43
6. Conclusies en aanbevelingen.....	46
Een integrale benadering is noodzakelijk	47
Aanbevelingen voor partijen in het systeem	47
Bronnen	49



Woord
vooraf

Het verduurzamen van veehouderijsystemen staat de laatste jaren bij diverse stakeholders hoog op de agenda. Erover praten blijkt gemakkelijk, het daadwerkelijk realiseren van verduurzaming door ondernemers is een stuk ingewikkelder. Partijen die samenwerken binnen de Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij zoeken naar mogelijkheden om die verduurzaming ook daadwerkelijk te realiseren.

In dit project is verkend waarom en op welke wijze innoverende ondernemers structureel vastlopen bij allerlei processen die geregeld moeten worden om succesvol een innoverend concept in de praktijk te kunnen realiseren. Bij de uitvoering waren ondernemers betrokken die hun knelpunten hebben ingebracht als case om dit te verkennen met experts op het gebied van markt, financiering en vergunningverlening. Zij hebben allen in alle openheid meegedacht om tot inzichten te komen die andere ondernemers tijd, energie en kosten kunnen besparen bij hun eigen ontwikkelingstraject. Al deze betrokken willen we bij deze nog bedanken voor hun proactieve en betrokken houding.

Dit project is een vervolg op 'Het nieuwe Veehouden Ontwerpateliers' (Spaas 2012) en 'Realisatietrajecten' (Kortstee 2014). In het project 'Het Nieuwe Veehouden mogelijk maken' zijn knelpunten verkend die structureel voorkomen bij innoverende veehouders die willen verduurzamen op de thema's markt, financiering en vergunningen.

De uitvoering van het project *Het Nieuwe Veehouden: mogelijk maken* is mede gerealiseerd door medewerkers van ZLTO, LLTB, Projecten LTO Noord, Natuur & Milieu, CAH Vilentum, Wageningen UR Livestock Research en LEI Wageningen UR. Dit project is financieel mogelijk gemaakt door bijdragen van LTO Noord, ZLTO, LLTB, Groen Onderwijs en het ministerie van Economische Zaken.

Namens de projectleiding,



Prof. dr. ir. Jack (JGAJ) van der Vorst
Algemeen Directeur SSG Wageningen UR



Samenvatting

Een veehouder die gaat innoveren stapt uit het heersende systeem in de niche

Niet alleen neemt hij afscheid van een bepaalde manier van produceren (techniek), maar hij heeft ook geen ondersteuning en zekerheid meer van bestaande kennis uit het regime (Figuur S1) op het gebied van financiering, markt en vergunningen. Opereren in een niche is dus vaak een eenzame en ongelijke strijd. Een niche is een (mini)systeem dat vanaf de grond moet worden opgebouwd, maar dat hoeft je als ondernemer niet allemaal zelf te doen. Samen met collega-ondernemers kun je aan een nieuw systeem bouwen of zelfs aanhaken bij een niche-initiatief dat al enige staat van dienst heeft.

Niche- en regimespelers begrijpen elkaar niet

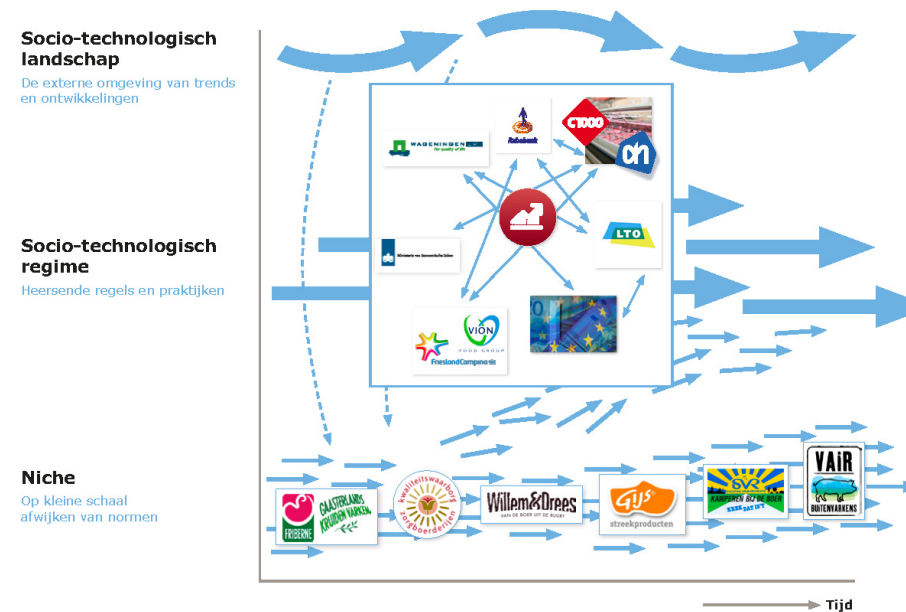
Tegelijkertijd heeft het regime behoefte aan nieuwe input: mogelijkheden om knelpunten weg te nemen. Er zijn in het regime steeds meer spelers die openstaan voor radicalere oplossingen. Hierin kunnen niche en regime elkaar dus helpen. Het probleem is alleen dat het twee verschillende werelden zijn die niet met elkaar kunnen communiceren vanwege verschillende doelstellingen en drijfveren, een andere belevingswereld en een andere taal. Voor veehouders is het vrijwel onmogelijk om de verbinding te leggen tussen hun niche en het regime.

Een intermediair tussen niche en regime

Om niche en regime aan elkaar te koppelen heb je een betrokken intermediair nodig, iemand die beide werelden begrijpt, weet wat ze nodig hebben, maar ook weet waar ze flexibel zijn. Een intermediair helpt zowel de niche als het regime verder.

Integrale visie noodzakelijk voor innoverende veehouder

Voor een innoverende veehouder ligt de uitdaging om de drie thema's markt, financiering en vergunningen tegelijk mee te nemen bij de realisatie van zijn duurzaamheidsambitie. Een integrale benadering is daarbij noodzakelijk om met de minste tegenslagen het realisatieproces te kunnen doorlopen. Belangrijk onderdeel daarvan is dat de veehouder nadenkt over het business model en verdienmodel voordat hij gaat experimenteren in de stal, of aan productontwikkeling gaan werken.



Figuur S1 Multilevel perspectief van het landbouwsysteem

Bron: Geels en Schot (2007, p. 401), bewerking LEI

Methode

De Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij (UDV) streeft naar een toonaangevende Nederlandse veehouderij in 2023 die, met behoud van haar concurrentiekracht, produceert met respect voor mens, dier en milieu. De projectuitvoerders zijn gevraagd te verkennen waarom en waar innoverende ondernemers structureel vastlopen als ze proberen een innoverend concept succesvol in de praktijk te brengen. In dit rapport zijn de ervaringen en inzichten van de innoverende veehouders verwoord. In de analyse en de conclusies zijn deze door de projectuitvoerders vertaald naar aanbevelingen.

Om de knelpunten van veehouders bij het realiseren van innovatie op het gebied van de thema's markt, financiering of vergunningen te kunnen verkennen is ervoor gekozen om per thema twee tot drie ondernemers te selecteren die in de praktijk vastgelopen lijken te zijn. In samenwerking met hen zijn er drie bijeenkomsten geweest waarin met externe experts en medewerkers van de betrokken organisaties uit het systeem is bekeken:

- wat de kern van het betreffende probleem is per case
- wat ervoor nodig is om wel tot realisatie te kunnen komen
- wie er dan aan zet is om daar verandering in te brengen.



Summary

A livestock farmer who innovates leaves the dominant system and enters the niche

Not only does the farmer part ways with a certain production method (technique), he or she no longer has the support and certainty of existing knowledge from the regime (Figure S1) in terms of funding, the market and permits. These conditions mean operating in a niche is often a lonely and unequal struggle. A niche is a mini-system that has to be built from scratch, but as an entrepreneur, you do not have to do everything yourself. Instead, you can work on a new system with peers, or even join a niche initiative that already has some form of track record.

The niche needs clout and support from the dominant regime.

At the same time, the regime needs input, i.e. ways to remove obstacles. Given the increasing number of players in the regime that are receptive to more radical solutions, the niche and regime have opportunity to help each other in this regard. However, the problem is simply that these are two different worlds that cannot communicate with each other, as they do not share the same objectives and motives, have other experiences and speak a different language. In light of this, it is practically impossible for livestock farmers to establish a link between their niche and the regime.

An intermediary between niche and regime

A committed intermediary is needed to bring niche and regime together. This is someone who understands both worlds, knows what they need and is aware of their areas of flexibility. An intermediary helps both the niche and regime.

Complementary findings

The challenge for an innovative livestock farmer is to simultaneously take account of the three themes of market, funding and permits while achieving his or her sustainability ambition. An integrated approach is also needed to be able to complete the process towards achieving this ambition with as few setbacks as possible. A key part of this is for the farmer to carefully consider his or her business and revenue models before experimenting in the livestock pen or working on product development.

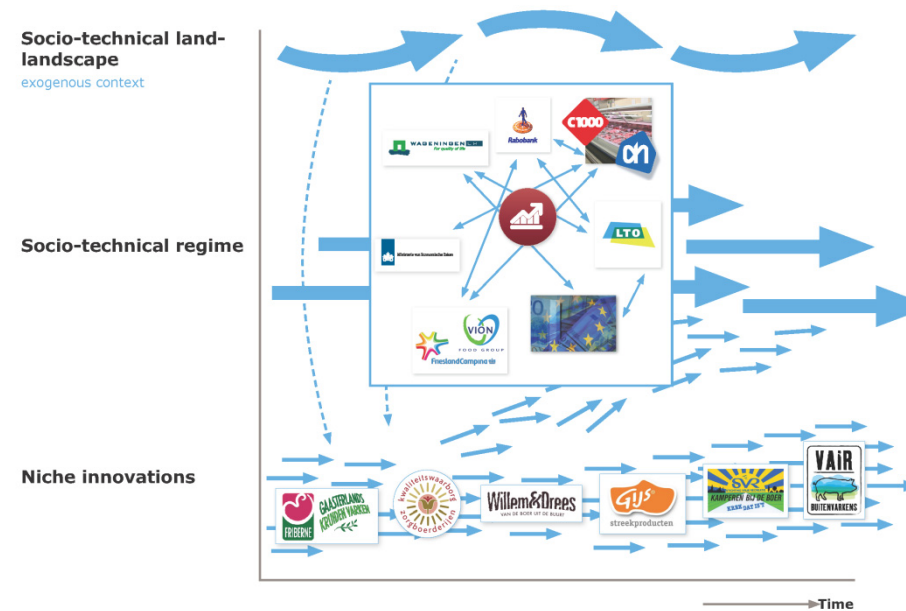


Figure S1 Multi-level perspective of the agricultural system
Source: Geels and Schot (2007, p. 401), processed by LEI

Methode

The *Uitvoeringsagenda Duurzame Veehouderij* (Implementation agenda for sustainable livestock farming, UDV) aims to achieve a Dutch livestock sector that is leading the way by 2023, while maintaining its competitiveness and ensuring that its production duly respects people, animals and the environment. Project implementers are asked to examine why and where innovative entrepreneurs are faced with structural barriers when they try to put an innovative concept into practice. This report also sets out the experiences and insights of the innovative livestock farmers. The project implementers translate these into recommendations in the analysis and conclusions.

In order to be able to examine the obstacles faced by livestock farmers in achieving innovation in the thematic areas of the market, funding or permits, it was decided to select two or three entrepreneurs for each theme who appear to have run into difficulties in practice. Three meetings have been held in collaboration with these farmers. The meetings were an occasion to examine the following with external experts and employees from the organisations involved:

- what is the crux of the particular problem in each case?
- what is needed to be able to achieve innovation?
- in whose court is the ball to make changes in this regard?



Het Nieuwe
Veehouden
mogelijk maken

1

1.1 Botsingen op het platteland tussen boer en burger

Wereldwijd geldt Nederland als één van de voorbeelden van succesvolle modernisering in de landbouw. Maar de Nederlandse veehouderij lijkt langzamerhand het slachtoffer te worden van haar eigen succes. Decennialang lag de focus vrijwel alleen op efficiëntie van de productie, en werd er weinig rekening gehouden met de neveneffecten die dit met zich mee bracht.

In de jaren zeventig begon dat met enkele issues op het gebied van milieu. Later kwamen daar andere thema's bij, zoals aantasting van de biodiversiteit, ontsiering van het landschap en risico's voor de volksgezondheid. Tegelijkertijd is de landbouw steeds meer onderwerp geworden van het maatschappelijk debat.

Belangenorganisaties, burgers en politieke partijen willen meer invloed op de manier waarop voedsel geproduceerd wordt, zoals blijkt uit discussies over 'plofkippen' en 'megastallen'. Ook het platteland verandert: waar dit vroeger vrijwel uitsluitend het terrein was van agrarisch ondernemers, vindt daar tegenwoordig ook veel andere bedrijvigheid plaats, en gebruiken burgers het buitengebied om te wonen en te recreëren.

De veehouderij is niet blind voor de benoemde signalen uit de maatschappij. De sector is voortdurend bezig te verduurzamen om daarmee te voldoen aan de wensen van markt en maatschappij. Tegelijkertijd legt de overheid allerlei regels en beperkingen op aan de veehouderij, om meer te sturen richting verduurzaming.

Toch leiden al de inspanningen nog niet volledig tot het gewenste resultaat. Oplossingen op het ene vlak veroorzaken vaak weer nieuwe problemen op een ander vlak. Maatregelen ten gunste van dierenwelzijn hebben vaak een negatieve uitwerking op milieu en volksgezondheid. En vrijwel elke duurzaamheidsmaatregel kost extra geld, en gaat dus ten koste van het gezinsinkomen en de toekomstbestendigheid. Daar komt nog eens bij dat de huidige (technische) oplossingen weinig betekenis lijken te hebben voor de burger. Die blijft ondanks alle inspanningen en investeringen kritisch op de veehouderij.

Veehouders met lef zoeken contact met burger

1.2 Boeren durven te veranderen

Om werkelijk vooruit te komen lijken toevoegingen en aanpassingen aan het huidige systeem niet voldoende. Het systeem zélf moet worden aangepakt, zodat we tot fundamentele veranderingen kunnen komen. Veranderingen die oplossingen bieden voor milieu, volksgezondheid en dierenwelzijn tegelijkertijd; en waar de burger tevreden mee is, en de boer een goed inkomen kan verdienen.

Met die uitdaging startte in 2011 het project Het Nieuwe Veehouden. Bijna 50 veehouders doorliepen een intensief traject waarin zij een herontwerp maakten voor hun eigen bedrijf. Een herontwerp dat gebaseerd was op hun eigen visie op duurzaamheid, waarbij zij uitgedaagd werden om daarin ook die visie van anderen (omwonenden, ngo's, marktpartijen) te integreren (Spaas *et al.* 2013). Als vervolg daarop is een groot deel van deze veehouders in Het Nieuwe Veehouden 2 aan de slag gegaan met dit plan. Een plan dat anders is dan anders, vraagt namelijk ook om een realisatietraject dat anders is dan anders (Kortstee *et al.* 2014).

Inmiddels heeft een groot deel van de deelnemers aan Het Nieuwe Veehouden stappen gezet op weg naar een duurzame veehouderij. De ervaringen uit Het Nieuwe Veehouden tonen aan dat innoveren ten behoeve van duurzaamheid niet alleen iets is voor de pioniers en buitenbeentjes: juist ook voor de veehouders met een 'Doe maar gewoon'-instelling liggen er mogelijkheden om hun bedrijf duurzamer te maken. Het gaat erom te kiezen voor een bedrijfsontwikkeling die bij de veehouder en zijn omgeving past. Wel is er voor verduurzaming lef nodig. Het vraagt nogal wat om écht kritisch te kijken naar alles wat de veehouder zelf en zijn voorgangers in de afgelopen decennia op het bedrijf hebben opgebouwd. En het vraagt nog veel meer om daadwerkelijk tot een koerswijziging te komen. Maar tegelijkertijd laten de veehouders in Het Nieuwe Veehouden zien dat dit ook veel kan opleveren. Allereerst qua inkomen, maar ook zeker aan bedrijfs-/opvolgersperspectief, werkplezier, waardering en trots.

1.3 Het systeem houdt verandering tegen

Inmiddels is een vrij brede beweging ontstaan van veehouders die vooruit willen met hun bedrijf en daarbij een keuze willen maken voor een duurzamere bedrijfsvoering. De ervaring in Het Nieuwe Veehouden (en ook daarbuiten) is dat deze veehouders veelal tegen dezelfde soort knelpunten aanlopen in hun innovatietraject. Vaak speelt dit op de thema's financiering, markt en omgeving/vergunningen. Dit kunnen knelpunten zijn bij bedrijfsontwikkeling, maar bij innovatietrajecten zijn de obstakels vaak groter. Het systeem rondom de veehouder lijkt niet erg verandergezind:

- De bank is terughoudend als het gaat om het financieren van innovatie.
- Afnemers zitten niet altijd te wachten op onderscheidende concepten van veehouders.
- Gemeentes hebben moeite met het beoordelen van vergunningaanvragen voor innovatieve bedrijfsontwikkeling, waardoor er langdurige procedures ontstaan.

1.4 Inzichten voor verbetering

In Het Nieuwe Veehouden 3 zijn deze problemen als uitgangspunt genomen. Er is een zoektocht ondernomen naar kennis, ervaringen en inzichten bij veehouders, andere betrokkenen, experts en documentatie uit eerdere projecten op de drie genoemde thema's. De bevindingen zijn aangescherpt in diverse themasessies (markt, financiering, vergunningen) waarin geprobeerd is om 2 tot 3 actuele cases van innovatieve veehouders, met een knelpunt bij de realisatie, een stap verder te helpen. In dit rapport worden de inzichten van deze zoektochten gepresenteerd, gebaseerd op theorie en praktijk. Achtereenvolgens wordt ingegaan op markt, financiering en vergunningen/omgeving.

Het Nieuwe Veehouden leert dat innovatie maatwerk is. Een rapport als dit kan daarom geen kant-en-klare oplossingen bieden. Maar er wordt wel een aantal inzichten gepresenteerd, die van groot belang kunnen zijn in het zoeken naar oplossingen in specifieke situaties. Die inzichten zijn niet alleen van belang voor veehouders, maar zeker ook voor hun adviseurs, voor ambtenaren, ketenpartijen, financiers, dienstverleners, enzovoort. Om te komen tot een duurzame veehouderij zal iedereen een bijdrage moeten leveren.

Dit rapport biedt inzichten voor duurzame veehouderij voor:

Veehouders | Adviseurs | Ambtenaren | Ketenpartijen | Financiers | Dienstverleners | Burgers | Andere betrokkenen

Markt

2



Hoe kunnen veehouders die producten duurzamer produceren, ook daadwerkelijk meer waarde uit de markt halen?
 Wat zijn knelpunten waar innoverende veehouders in de markt tegen aan lopen en welke aspecten spelen daarbij dan een rol?
 Wie kan daar dan wat aan doen om hier verandering in aan te brengen?

2.1 Meerkosten zonder meerprijs

Er is een steeds grotere roep om de productie van dierlijke eiwitten te verduurzamen. Die roep is afkomstig van maatschappij, markt, ngo's en overheden. Het grootste deel van deze duurzaamheidseisen – hebben invloed op de bedrijfsvoering van de veehouder. Op het primaire bedrijf is winst te behalen als het gaat om dierenwelzijn, emissies van ammoniak en fijnstof, antibioticagebruik, volksgezondheid, energie en mestverwerking.

Een grote groep veehouders speelt hierop in, en neemt bovenwettelijke maatregelen op één of meer van deze thema's. Veel van deze maatregelen kosten extra geld, en verduurzaming leidt dan tot meerkosten. Meerkosten die zouden moeten worden terugverdiend in de markt. En dat lukt vaak niet. De meerderheid van de Nederlandse veehouders produceert voor een markt die kostprijsgericht is, en waar niet afgeweken wordt van de prijs die door de (wereld)markt wordt bepaald. Dit leidt ertoe dat veehouders die extra duurzaamheidsmaatregelen treffen verder onder druk komen te staan, aangezien de meerkosten voor eigen rekening zijn. Ook gaan daardoor verduurzamingsinitiatieven en potentieel waardevolle innovaties verloren, omdat veehouders terugvallen op het gangbare systeem. Een deel van de ondernemers gaat koste wat het kost door, maar dit leidt vaak inefficiënte (qua inzet en resultaat) initiatieven.

Tabel 1 Schematische weergave benodigde marktbril

	Marktwaaarde verhogend	Geen effect op marktwaaarde
Kostprijs-verhogend	Maak analyse van kosten en baten in iteratief proces. Onderzoek de samenhang met eisen uit andere domeinen.	Doen uit intrinsieke motivatie of als meest kostenefficiënte manier om aan eisen uit ander domein (vergunning/ omgeving enzovoort) te voldoen.
Kostprijs- verlagend	Altijd doen. Onderzoek de samenhang met eisen uit andere domeinen om tot optimalisatie kosten en baten te komen.	Altijd doen. Onderzoek de samenhang met eisen uit andere domeinen om tot optimalisatie kosten en baten te komen.

Kiezen voor duurzaamheid?

Welke vragen moet een boer zichzelf stellen bij het beoordelen van potentiële duurzame maatregelen als je het vanuit de markt bekijkt:

- Wat is het effect op de kostprijs?
Ook in samenhang met andere maatregelen/opties.
- Wat is het effect op marktwaaarde van het eindproduct?
- Onder welke voorwaarden is het reëel om aan te nemen dat die marktpotentie gerealiseerd wordt?

Duurzaamheid heeft weinig waarde in de markt

Bovenstaand probleem kent geen eenvoudige oplossing, omdat de markt voor duurzame producten niet optimaal functioneert. Veel externe kosten (denk aan kosten voor dierenwelzijn, milieu en volksgezondheid) worden niet meegerekend in de consumentenprijs van producten. Wanneer veehouders deze externe kosten van hun productie weten te verlagen, wordt dit in de markt dus niet beloond (Van Drunen *et al.* 2010; Blonk *et al.* 2011). Daar komt bij dat duurzaamheid een veelzijdig en complex thema is, waarin geen simpel goed en fout is aan te duiden (Reinders *et al.* 2013). Rondom duurzaamheid lijkt alles met alles samen te hangen en er zijn altijd weer nieuwe zienswijzen die een ander licht op de zaak werpen.

Daarnaast is er een probleem met de zogenaamde vierkantsverwaarding. Stel dat een pluimveehouder duurzamer produceert en de consument bereid is extra te betalen voor de kipfilet, dan is dat nog niet automatisch een mogelijkheid voor een duurzame keten. Want elke kilo kipfilet die geproduceerd wordt, gaat gepaard met drumsticks, kippenvleugels en dijvlees. Die zijn met dezelfde meerkosten geproduceerd als de kipfilet. Ofwel er moet een markt gevonden worden waarin al deze delen samen voor een meerprijs verwaard kunnen worden, ofwel de kipfilet moet zoveel opleveren dat alle meerkosten daarmee gedekt zijn.

2.2 Een veranderend speelveld

Duurzaamheid wordt nog wel eens afgedaan als 'buzz-woord' of containerbegrip: een modegril in de markt die zijn beste tijd bijna gehad heeft. Maar als we beter kijken naar de ontwikkelingen op het gebied van productie en consumptie van dierlijke eiwitten, dan blijkt dat er wel degelijk wat aan de hand is:

- Onder consumenten heerst wantrouwen als het gaat om voedsel. Dit wantrouwen is ontstaan door diverse incidenten, schandalen en de gevolgen van dierziekten.
- Ngo's voeren de druk op supermarkten en anderen steeds verder op om (meer) eisen te stellen aan vleesproducten, en niet langer te stunten met vleesprijzen. Ngo's hebben ontdekt dat zij een belangrijke rol kunnen spelen in het maken en breken van imago's van supermarkten.

Boeren moeten op zoek naar onderscheidend vermogen

- De perceptie van de consument als het gaat om vlees verandert, onder meer onder invloed van ngo's. Een groeiende groep consumenten maakt zich druk om dierenwelzijn, vleesvervangers verliezen hun 'geitenwollen sokken'-imago, en elke dag vlees eten is niet langer vanzelfsprekend.
- De eenzijdige focus op prijs verdwijnt. De bereidheid groeit om te betalen voor smaak, herkomst, versheid en andere aspecten om mee te onderscheiden (Veerman *et al.* 2015).
- Naast bovenstaande ontwikkelingen, die vooral in de Nederlandse en Noordwest-Europese context plaatsvinden, ontwikkelt ook het internationale speelveld zich. Door een wereldwijde groei in de vraag naar dierlijke eiwitten, gaan we van een situatie van overvloed en verdringing naar een situatie van schaarste.

Niet alleen de veehouders worden geconfronteerd met deze veranderingen. Dit geldt net zo goed voor andere schakels in de keten. Langzamerhand beginnen alle ketenpartijen in beweging te komen. Dit leidt er onder andere toe dat supermarkten en andere afzetkanalen zoeken naar manieren om zich te herpositioneren in de markt; juist als het gaat om vlees. Het onderscheidend vermogen wordt belangrijker, en dat betekent voor veehouders dat zij keuzes kunnen maken, sterker nog: dat zij keuzes *moeten* maken.

2.3 Mogelijkheden voor meerprijs duurzaamheid

Tegen de achtergrond van bovenstaande ontwikkelingen tekent zich diversificatie af in de markt. Die is nu al zichtbaar, en zal in de aankomende jaren alleen maar sterker worden. Er ontstaan verschillende soorten ketens. Elk van die ketens heeft niet alleen zijn eigen eisen, maar kent ook specifieke 'spelregels' die anders zijn dan die van andere ketens. De indeling is op verschillende manieren te maken; op basis van EFMI (2013) en Veerman *et al.* (2015) kiezen wij hier voor een vierdeling zoals in Tabel 2.

Tabel 2 Overzicht van vier verschillende ketenconcepten waarin duurzaamheid in verschillende mate is verwerkt

	Reguliere afzet	Open ketens	Gesloten ketens	Concept gericht op niche markt
Afzetkanalen	Internationale markt en gangbare slagerijen	Vrij verkrijgbare concepten (1 ster Beter Leven Keurmerk of iets dergelijks)	Concepten in eigendom van de keten (bijvoorbeeld Keten Duurzaam Varkensvlees) via specifieke bestaande kanalen	Een eigen merk van een of meerdere ondernemers (bijvoorbeeld Livar Varkensvlees)
Marktwaaarde	Prijsnemer, marge wordt bepaald door kostprijs	Prijsnemer, marge wordt bepaald door kostprijs en de markt van vraag en aanbod	Onderhandelingspositie vanuit de keten. Marge wordt bepaald door onderscheidend vermogen van het concept en kostprijs (inclusief extra's die concept eist)	Het onderscheidend vermogen dat het totaal van de duurzame innovaties in de beoogde (niche-) markt heeft
Type ondernemer	Sturen op efficiency is primaire kwaliteit en drijfveer	Intrinsieke gemotiveerd om het anders te doen. Behoeftte aan de zekerheid van een grote keten waarbinnen stappen passen	Behoeftte om het met collega's samen te doen. Bereidheid om info te delen en van elkaar te leren	Diep geloof dat het anders moet en kan. Bereidheid en vaardigheid om het 'eigen verhaal' te bouwen en te vertellen

2.3.1 Reguliere afzet in volumemarkt: geen meerprijs voor duurzaamheid

In een open markt is de veehouder prijsnemer: hij heeft geen enkele mogelijkheid om de prijs die hij voor zijn product krijgt te beïnvloeden. Zou hij de prijs verhogen, dan kan hij zijn product niet kwijt. Ook de afnemer is afhankelijk van de prijs die door de markt wordt bepaald: zou hij de veehouder meer betalen dan zijn concurrent dan tast hij daarmee zijn eigen positie aan. Dat betekent dus dat de veehouder in een open markt geen meerprijs kan krijgen voor een duurzame productiewijze of andere elementen die zijn product beter maken dan dat van andere veehouders.

Dat betekent niet dat de veehouder in een open markt niets met duurzaamheid te maken heeft. De veehouder zal in de eerste plaats aan wet- en regelgeving moeten voldoen die door Europa, het rijk, de provincie en de gemeente opgelegd worden. Daarnaast kan het verstandig zijn om (bijvoorbeeld bij het bouwen van een nieuwe stal) voor te sorteren op de eisen die de wetgever in de toekomst gaat stellen. Ook doet de veehouder er goed aan rekening te houden met de behoeften van zijn directe omgeving en probeert hij overlast zo veel mogelijk te voorkomen. Dit is essentieel om zijn licence to produce te behouden. Voor veehouders zijn er in open markten mogelijkheden om door duurzaamheidsmaatregelen aanspraak te maken op fiscale voordelen of

subsidies. Ook zijn er mogelijkheden om maatregelen te treffen die tegelijkertijd zorgen voor verduurzaming én kostenbesparing.

De kaders waarbinnen deze veehouders moeten werken zijn sterk beperkend, maar er zijn dus wel degelijk beweegredenen én mogelijkheden om productie te verduurzamen.

2.3.2 Open ketens en plussegment: geen meerprijs voor toegevoegde waarde

Veehouders die produceren voor plussegment moeten - naast de wettelijke eisen die voor iedereen gelden - ook voldoen aan de eisen die de markt stelt aan de 'plus' die geproduceerd wordt. Voor alle extra's die de veehouders daar bovenop verrichten is in de markt geen meerprijs.

Wel hebben zij, net als in de reguliere open markt, de mogelijkheid om te zoeken naar kostprijs besparende maatregelen, en om aanspraak te maken op fiscale voordelen en subsidies. Beide mogelijkheden bieden voor veehouders die plussegment produceren meer kansen dan voor veehouders in de reguliere volumemarkt. Omdat het product dat zij produceren al duurzamer is, is de stap naar maatregelen die leiden tot subsidies of fiscale voordelen vaak een stuk kleiner, en passen deze extra's beter bij het plussegment dan bij reguliere productie. Wat betreft de kostprijs besparende maatregelen kan over het

algemeen gesteld worden dat de systemen die voor plussegment gebruikt worden nog niet zo lang bestaan. Daardoor zijn ze nog niet tot in detail doorontwikkeld. Daar valt voor een veehouder nog wel het nodige aan te sleutelen, op een manier die voordelen kan opleveren op het gebied van duurzaamheid en voor zijn eigen portemonnee.

2.3.3 Gesloten ketens en ketenconcepten; gezamenlijke hogere verkoopwaarde

In een gesloten markt zijn partijen minder afhankelijk van de wereldmarkt, en van extern vastgestelde eisen. Uiteraard moeten zij voldoen aan wettelijke eisen, maar de bovenwettelijke eisen kunnen partijen in onderling overleg vastleggen. Dat begint vaak met een keurmerk, zoals het Beter Leven Kenmerk of Milieukeur. Daarbovenop stellen partijen zelf eisen die het product onderscheidend maken en die verkoopwaarde hebben richting de consument (en ngo's). Dat gaat overigens niet alleen over duurzaamheidsclaims. Juist versheid, herkomst en bovenal smaak zorgen ervoor dat consumenten kiezen voor een bepaald product (Baltussen *et al.* 2008).

In de meeste gesloten ketens zal (afhankelijk van de omvang) de individuele veehouder weinig inbreng hebben, maar kunnen de veehouders gezamenlijk wel degelijk een stem hebben. Zij produceren namelijk geen anoniem product, maar voldoen aan de specifieke eisen die opgesteld zijn, en ze zijn medeverantwoordelijk voor het eindproduct. Er is in een gesloten keten veel meer sprake van wederzijdse afhankelijkheid. Wanneer veehouders zich binnen een gesloten keten verenigen, kunnen zij meepraten over de eisen die gesteld worden, en over de vrijheid die veehouders krijgen om bepaalde doelen te bereiken. Hierdoor kunnen veehouders mede bepalen wat duurzaamheid binnen hun gesloten keten inhoudt. Ook bestaat de mogelijkheid om te onderhandelen over prijs. De onderhandelingsruimte om de prijs te verhogen is beperkt, maar er kunnen bijvoorbeeld wel afspraken worden gemaakt over de stabiliteit van de prijs (ontkoppelen van de reguliere markt), zodat veehouders minder afhankelijk zijn van prijsschommelingen op de wereldmarkt.

Dit betekent niet dat er in gesloten ketens geen spanning bestaat tussen bijvoorbeeld supermarkt en veehouders. Die is er wel degelijk. Beide zijn erop uit geld te verdienen, en daarin zitten veel tegenstrijdige belangen tussen de partijen. Maar in een gesloten markt kunnen partijen dit maar in beperkte

mate ten koste van elkaar doen. De onderscheidenheid van hun product zit juist in het commitment dat partijen met elkaar aangaan: over en weer continuïteit bieden, en een gezamenlijke verantwoordelijkheid voor het eindproduct.

2.3.4 Conceptgericht op nichemarkt en merkproductie; prijs ondergeschikt

Bij merkproductie gaat de onderscheidenheid nog een stuk verder. Om een voorbeeld te gebruiken uit een heel andere branche: fervente Applegebruikers gaan op zoek naar een nieuwe MacBook; niet naar een nieuwe laptop. De modellen van andere merken vallen al bij voorbaat af, hoeveel beter de prijs-kwaliteitverhouding van die anderen ook mag zijn. Dat komt doordat deze specifieke consument zich identificeert met het merk: een nieuwe MacBook is niet zomaar een nieuw gebruiksvoorwerp, maar het is een manier voor de consument om te laten zien wie hij is (Sinek 2011). Hetzelfde is ook mogelijk voor een veel simpeler en uniformer product als koffie, bewijst Nespresso. Wat betreft dierlijke eiwitten laten bijvoorbeeld Rondeeleieren, Livar varkensvlees en Vair varkensvlees zien dat het kan.

Bij merken moeten de ketenpartijen nauwer samenwerken dan bij de eerdergenoemde gesloten ketens. Het 'overslaan' of integreren van ketenschakels kan daarbij helpen. Dit is nodig omdat de keten als één geheel moet functioneren. Alleen door intensieve samenwerking kan een product in de markt gezet worden dat zoveel vertrouwen en authenticiteit uitstraalt, dat een consument zich laat verleiden om het onderdeel te maken van zijn identiteit. De consument wordt geraakt door een gevoel of een verhaal. Dat wordt ondersteund door smaak, het gezicht van de producent, duurzaamheidsmaatregelen, verregaande transparantie, enzovoort. Aan de ene kant is continuïteit hierin van groot belang. Aan de andere kant moet een merk zich blijven vernieuwen om onderscheidend te blijven.

Bij een succesvol merk speelt prijs een ondergeschikte rol: een hogere prijs kan zelfs helpen de exclusiviteit te benadrukken. Dat biedt voor veehouders de mogelijkheid om de meerkosten van duurzaamheidsmaatregelen en andere extra's terug te verdienen. Er is hier veel minder een koppeling tussen kostprijs en opbrengstprijis. Daar staat tegenover dat de veehouder voortdurend volgens de waarden van het merk moet blijven werken, en dit moet blijven uitdragen. Simpelweg voldoen aan de minimumeisen die het merk

stelt is niet voldoende. Het gaat namelijk niet alleen om de eisen, maar ook om de toewijding en oprechtheid van de partners die het merk produceren. Zolang de veehouder opereert vanuit de waarden en symbolen van het merk, kan daar behoorlijk veel vrijheid in zitten als het gaat om het nemen van bedrijfsmaatregelen.

2.4 Veehouder moet uit open marktsysteem stappen

Veel veehouders die werken aan verduurzaming op hun bedrijf doen dat naar aanleiding van een probleem dat zij ervaren; veelal wordt dit beïnvloed door eisen die overheden stellen en druk die wordt uitgeoefend door ngo's. Wanneer deze veehouders proberen de meerkosten die hieruit voortkomen terug te krijgen in de markt, blijkt vaak al snel dat dit niet mogelijk is. Uit bovenstaande beschrijving blijkt hoe dat kan: deze veehouders produceren voor een open markt, waar geen meerprijs betaald wordt voor duurzaamheid.

Wanneer zij een vergoeding willen voor hun extra inspanningen moeten zij die zoeken in één van de andere 3 typen markten: die kennen wel een beloning voor duurzaamheid. De vraag is dan of zij voldoen aan de eisen die in deze markten gesteld worden. Vaak is dat niet het geval en lopen zij dus vast in hun (duurzame) bedrijfsontwikkeling.

Om dit te doorbreken is het nodig dat veehouders niet langer aan duurzaamheid werken in reactie op een probleem dat ze ervaren, of als iets extra's wat ze bovenop hun bestaande bedrijfsvoering doen. Verduurzaming moet de uitkomst zijn van een integrale afweging die een veehouder maakt. Belangrijk onderdeel daarvan is dat de veehouder nadenkt over het business model en verdienmodel voordat hij gaat experimenteren in de stal, of aan productontwikkeling gaan werken.

Deze integrale afweging bestaat in ieder geval uit de volgende onderdelen:

- *Inzicht in trends en ontwikkelingen*

Op zich is het positief wanneer een veehouder zich gestimuleerd voelt om te verduurzamen, maar hoe deze verduurzaming vormgegeven wordt zou van meer af moeten hangen dan enkel de signalen vanuit overheden en ngo's, of een leuk idee dat de veehouder toevallig heeft. Er is een bredere blik nodig

Verduurzaming moet de uitkomst zijn van een integrale afweging

op trends en ontwikkelingen, waarbij de veehouder kijkt naar overheidsbeleid op verschillende niveaus, de thema's en werkwijze van ngo's, maar ook naar producteigenschappen die waarde hebben in de markt. Dat zullen niet alleen duurzame producteigenschappen zijn.

- *De randvoorwaarden van verschillende markttypen*

Het is van groot belang dat veehouders doorzien wat produceren voor de verschillende markttypen inhoudt. De randvoorwaarden waaronder geproduceerd wordt en waarbinnen interactie plaatsvindt tussen ketenschakels zijn totaal verschillend. Zo bestaat een open keten uit losse ketenschakels, waarin elke partij enkel verantwoordelijk is voor zijn eigen stukje van de keten, en 'de markt' de regels van het spel bepaalt. De veehouder kan zich volledig focussen op het wel en wee op zijn eigen bedrijf, en heeft geen enkele invloed op het functioneren van de rest van de keten. Bij merkproductie functioneert de keten juist als één geheel: de veehouder moet regelmatig communiceren met zijn afnemer, maar ook met de uiteindelijke verkoper en de consument. Dat betekent dus niet alleen een andere manier van produceren, maar ook een totaal andere manier van ondernemen. Zo kent elk markttype zijn eigen randvoorwaarden en impliciete keuzes.

- *Eigen mogelijkheden, onmogelijkheden en voorkeuren*

Een ondernemer heeft niet alleen met de mogelijkheden en onmogelijkheden te maken die het systeem en zijn omgeving hem bieden; hij heeft ook met zichzelf te maken. Elke veehouder heeft een eigen unieke combinatie van kennis, vaardigheden en eigenschappen die hem meer geschikt maken voor het één en minder geschikt voor het ander. Daarnaast heeft iedereen andere voorkeuren die bepalen in hoeverre je gemotiveerd bent om iets wel of niet te doen. Acht tot 10 uur per dag in en rond de stal werken is iets wat je als veehouder moet kunnen én willen (open keten); net als op regelmatige basis communiceren met de consument (merkproductie); of intensieve samenwerking aangaan met collega-veeouders om daarmee een betere onderhandelingspositie te verkrijgen richting supermarkt (gesloten keten). Het is essentieel om hier rekening mee te houden in de verdere bedrijfsontwikkeling. Uiteraard kunnen veehouders ook nieuwe kennis en vaardigheden opdoen, maar ook die mogelijkheden worden bepaald door de leercapaciteit en motivatie van de ondernemer.

- *De huidige bedrijfssituatie en de directe omgeving*

Ook de huidige bedrijfssituatie is van belang. De huidige bedrijfsomvang, de

betrokkenheid van het gezin en eventueel personeel, opvolgingsperspectief, lopende vergunningsprocedures, het bestaande netwerk kunnen allemaal van belang zijn. Het is goed om deze ook expliciet te benoemen. Daarnaast speelt de directe omgeving van het bedrijf een rol. De afstand tot de burens, de verstandhouding met de burens, de nabijheid van natuurgebieden en waardevolle landschapselementen kunnen allemaal kansen en bedreigingen vormen voor de bedrijfsontwikkeling; en een hele andere betekenis krijgen wanneer er voor een specifieke ontwikkelingsrichting wordt gekozen.

Creëren of aanhaken

Doordat veel veehouders starten met verduurzaming geredeneerd vanuit hun eigen bedrijf en hun eigen situatie, ontstaan er veel unieke concepten. Uniciteit is één van de kenmerken die kan zorgen voor succes in de markt. Maar veel van de initiatieven en concepten die veehouders ontwikkelen zijn weliswaar uniek, maar niet echt onderscheidend.

Daarnaast betekent een nieuw concept een nieuwe marktpropositie: het product zal in de markt gepositioneerd moeten worden. Daarvoor moet vaak een flinke weg worden afgelegd die vaardigheden vereist die de meeste veehouders in onvoldoende mate in huis hebben.

Om deze twee redenen is het voor ieder nieuw concept van cruciaal belang dat serieus wordt overwogen om aan te haken bij een bestaand concept:

1. Daar moeten concessies voor worden gedaan, maar daar staat tegenover dat de ondernemer wordt vrijgesteld van allerlei taken als opzetten van ketenrelaties, onderhandeling, productontwikkeling, marketing, prijsbepaling, certificering, enzovoort.
2. Ook het risico dat de veehouder loopt wordt hiermee drastisch teruggebracht.

Niet in alle gevallen is aanhaken bij een bestaand initiatief de beste optie. Maar om het aanhaken bij een bestaand concept niet vooraf in overweging te nemen is één van de grootste valkuilen van innoverende veehouders wat blijkt op basis van de ervaringen uit dit traject.

2.5 Functie en meerwaarde intermediair

Bovenstaande inzichten zijn vrijwel uitsluitend bedoeld voor veehouders die op wat voor manier dan ook met duurzaamheid bezig zijn op hun bedrijf of de intentie hebben dat in de toekomst te gaan doen. Eerder werd echter al opgemerkt dat het probleem niet alleen bij de veehouder ligt, maar ook in het systeem. Het creëren van nieuwe marktconcepten of het uitbouwen van bestaande concepten is vaak een enorme klus.

Het bestaande systeem dat gericht is op kostprijsefficiëntie laat weinig ruimte voor nieuwe initiatieven. Dat komt niet alleen door tegenwerking door gevestigde belangen, maar ook doordat de totale infrastructuur, de wetten, procedures en routines, denkpatronen van mensen en organisaties allemaal ingericht zijn op de reguliere markt met uniforme, anonieme bulkproductie.

Het gaat hier om het spanningsveld tussen niches (nieuwe marktconcepten) en het regime, bestaande uit reguliere marktconcepten (zie Kortstee *et al.* 2014). Vanuit die niches kan niet zomaar een alternatief systeem worden opgebouwd. Niches hebben de efficiënte logistiek, infrastructuur en marketing van het regime nodig om succesvol te zijn. Er moet dus een verbinding gelegd

worden tussen niche en regime op een manier dat de niche niet te veel concessies hoeft te doen, en regime zich niet teveel bedreigd voelt.

Deze verbinding kan in de meeste gevallen niet gelegd worden door de niche- of regimespelers zelf, omdat zij niet in staat zijn de taal te spreken van de ander. Er is een intermediair nodig die beide partijen aan elkaar verbindt. Daarvoor is het in ieder geval nodig dat de intermediair beide talen spreekt. Op dit moment wordt de intermediaire rol veelal opgepakt door ngo's. Ketenpartijen pakken deze rol incidenteel op. Ook komen er langzaam ondernemers en adviseurs die business zien in het verbinden van niche en regime. Maar dit gaat allemaal nog erg langzaam. Hier zou weleens een belangrijke sleutel kunnen zitten op het gebied van versnellen van verduurzaming.

*Verbinding tussen
regime en niche
noodzakelijk voor
succes*



Financiering

3

Hoe kunnen innovatieve veehouders die niet in aanmerking komen voor reguliere financiering, toch hun concepten financieren? Waar lopen deze veehouders nu tegenaan en waardoor wordt dat veroorzaakt? Wie kan daar dan wat aan doen om hier beweging in te krijgen?

3.1 Ander financieel speelveld

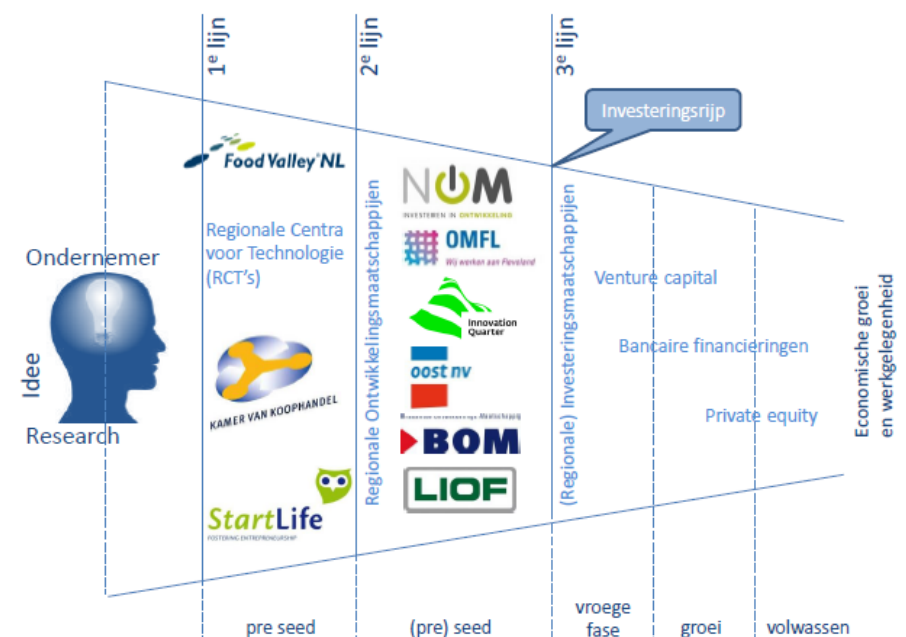
Financieren van innovatie en de rol van de bank

Van oudsher zijn veehouders gewend om naar de bank te gaan wanneer zij financiering nodig hebben voor bedrijfsontwikkeling, maar het financiële systeem omvat veel meer partijen dan alleen banken. Dat geldt zeker als het gaat om innovatie. Banken financieren doorgaans bedrijven die opereren in volwassen markten: waar producten en bedrijven zich bewezen hebben, waar risico's laag zijn en rendementen relatief stabiel.

Bij innovatie is er per definitie geen volwassen markt. Producten, processen en markten moeten nog ontwikkeld worden en dat gaat met veel onzekerheid gepaard. Wanneer het gaat om het ontwikkelen van iets wat volkomen nieuw is, start dit proces bij Research & Development (R&D), de ontwikkelingsfase van experimenteren en ontdekken. Dat levert niet alleen potentiële innovaties op, maar ook heel veel doodlopende padjes. Banken zijn in deze fase nog uit beeld: het proces is veel te onzeker. Bij veel grote bedrijven is er een speciale R&D-afdeling die met een deel van de omzet mag werken aan het zoeken naar nieuwe producten of processen. Bij kleinere ondernemingen (ook bij agrarisch ondernemers) zie je vaak dat er in deze fase eigen vermogen geïnvesteerd wordt. Ook zijn er mogelijkheden om aanspraak te maken op overheidssteun. Dat kan direct door het aanvragen van subsidies, of indirect bijvoorbeeld door samenwerking met kennisinstellingen.

Wanneer een nieuw product of proces kansrijk genoeg lijkt -- al dan niet getest door middel van een pilot -- wordt overgegaan naar de opstartfase. Hierin gaat het niet zozeer om het door ontwikkelen van het product, maar vooral om het naar de markt brengen van het product. Omdat er in deze fase over wordt gegaan op daadwerkelijke realisatie (productie) worden er over het algemeen aanzienlijke kosten gemaakt, terwijl de afzet nog niet geregeld is. Hier is dus een nieuwe hoeveelheid geld nodig om de realisatie te kunnen bekostigen. Ondernemers kunnen in deze fase niet langer gebruik maken van subsidies. Ze

zullen op zoek moeten naar durfkapitaal: geld van partijen die bereid zijn te investeren in een innovatie, in de hoop dat daar op termijn een mooi rendement voor terugkomt. De durfkapitalisten zijn te verdelen in (1) informele investeerders (business angels) die met hun eigen kapitaal investeren en daarbij vaak ook kennis en contacten inbrengen en (2) formele investeerders (participatiemaatschappijen) die met geld van anderen investeren. Dit kunnen particuliere initiatieven zijn: zogenaamde venture capitalists, of regionale investeringsmaatschappijen die voornamelijk overheidsgeld investeren.



Figuur 1 Schematische weergave alternatieve financieringsbronnen per ontwikkelingsfase

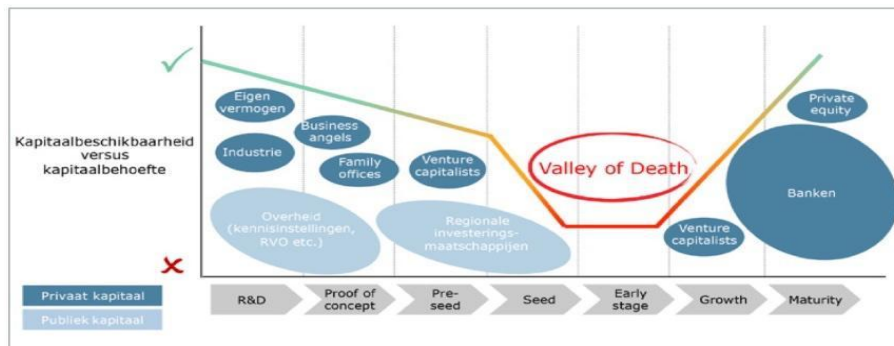
Bron: Ontwikkelingsmaatschappij Oost NV

Pas in de volgende fase, de uitrolfase, hebben de banken een belangrijke rol van betekenis. In deze fase begint een onderneming winst te maken met de innovatie, en is het risico dat het alsnog mis gaat aanzienlijk gedaald.

De Valley of Death in de veehouderij

Het bovenstaande financieringssysteem is niet uniek voor de veehouderij of voor voedselproductie, maar functioneert op dezelfde manier in vrijwel elke sector. En in vrijwel elke sector doet zich eenzelfde probleem voor dat veelal aangeduid wordt met 'Valley of Death' (Murphy en Edwards 2003), of in het Nederlands: vallei des doods (zie Figuur 2).

De vallei des doods wordt beschouwd als het meest moeilijk financieringsstadium voor startups. Deze treedt met name op nadat ondernemers de financiële ruimte van vrienden, familie en persoonlijke krediet volledig hebben benut en ze nog niet klaar zijn voor externe financiering.



Figuur 2 Schematische weergave Valley of Death

Bron: Ontwikkelingsmaatschappij Oost NV

Juist op het moment waarop de kapitaalbehoefte van de ondernemer het grootst is, is de beschikbaarheid van kapitaal laag. Met andere woorden: er is een behoefte aan durfkapitaal. In de ontwikkelingsfase moeten bedrijven met elkaar concurreren om in aanmerking te komen voor financiering. Die concurrentie is zo groot dat ook veel kansrijke innovaties het niet voor elkaar krijgen om verdere ontwikkeling gefinancierd te krijgen (Van de Vooren en

Hanemaaijer 2015). Overheden hebben moeite om dit gebrek aan durfkapitaal aan te vullen, omdat zij bij het verstrekken van subsidie en voordelige leningen in de ontwikkelingsfase in de knoop komen qua concurrentievervalsing (investeringsmaatschappijen investeren doorgaans ook alleen in het begin van de opstartfase). De overheid ziet het niet als haar rol om in deze fase voor financiering te zorgen. Banken zijn terughoudend in het verstrekken van durfkapitaal, omdat het risico voor hen vaak te groot is. Die terughoudendheid komt niet alleen voort vanuit hun eigen motivatie, maar wordt ook door verscherpte regelgeving (Basel 3) van bovenaf opgelegd.

De Valley of Death is dus een algemeen probleem als het gaat om het financieren van innovatie. Aan durfkapitaal is vrijwel overal een gebrek. Maar het probleem is in de veehouderij groter dan in de meeste sectoren. Daar zijn diverse redenen voor:

1. Durfkapitalisten kennen de agrarische sector niet

Lange tijd waren er nauwelijks individuele initiatieven van innoverende veehouders. Ontwikkelingen in productiewijze werden voornamelijk van bovenaf opgelegd: innovatie werd geïnitieerd vanuit kennisinstellingen en toeleveranciers. Op het moment dat een innovatie gefinancierd moest worden op een primair bedrijf had het zich al bewezen en kon de agrarisch ondernemer gewoon bij de bank terecht voor financiering. Durfkapitalisten en agrariërs hebben dus vrijwel geen verleden met elkaar, wat ertoe leidt dat innoverende agrariërs de weg naar durfkapitaal vaak niet weten te vinden, en durfkapitalisten terughoudend zijn als het gaat om investeren, omdat zij weinig kennis hebben van de agrarische sector.

2. Veehouderij voldoet niet aan de eisen van durfkapitaal

Wanneer durfkapitalisten zich wel verdiepen in de veehouderij en in het initiatief van een veehouder, ketst het vaak alsnog af, omdat veel initiatieven niet voldoen aan de eisen die durfkapitalisten stellen. Zo is een durfkapitalist bijvoorbeeld geïnteresseerd in innovaties die uitrolbaar en opschaalbaar zijn. Veel innovaties van veehouders zijn maar voor een kleine groep andere bedrijven interessant, innoverende veehouders zijn vaak op zoek naar iets waarmee zij zich kunnen onderscheiden; aan opschalen wordt vaak niet gedacht. Ook zijn durfkapitalisten op zoek naar bescherming van intellectueel eigendom, zodat het idee waarin geïnvesteerd wordt niet zomaar door een ander gekopieerd kan worden. Bij veel innovaties in de veehouderij is deze bescherming moeilijk te regelen.

3. Lage rendementen in de veehouderij

Ook het (verwachte) rendement van de innovaties laat vaak te wensen over. De rendementen in de veehouderij zijn laag. Als er geïnnoveerd wordt, kan de winst soms wel behoorlijk aantrekken, maar in concurrentie met initiatieven in andere sectoren blijft de veehouderij vaak achter. Dit heeft deels te maken met het feit dat innovatie vaak niet alleen gericht is op het verzilveren van marktkansen, maar ook op het verduurzamen van de productie. Veel van deze verduurzaming dient het maatschappelijk belang, maar daar staat voor de ondernemer (en de investeerder) lang niet altijd een beloning tegenover.

4. Kosten verbonden aan innovatie

Niet alleen de rendementen zijn relatief laag; innoveren in de veehouderij brengt ook specifieke kosten met zich mee, die niet in de markt terug te verdienen zijn. Zo moet er voor stalsystemen die zich nog niet in de praktijk hebben bewezen een proefstalstatus worden aangevraagd. Dit proces van vergunningverlening kost een individuele veehouder al snel € 40.000. Vaak leveren de procedure en de metingen rondom deze proefstalstatus niets op, behalve de toestemming om verder te mogen.

5. Terughoudendheid van banken

Niet alleen durfkapitalisten zijn terughoudend als het gaat om het financieren van veehouderij; ook banken stellen steeds meer eisen bij financieringsaanvragen. Dit zorgt voor een kettingreactie richting durfkapitaal, want wanneer vervolgfianciering door de bank onzeker is, wordt het risico dat de durfkapitalist loopt nog een stuk groter. Dit wordt veroorzaakt door het feit dat een bank tot vorig jaar niet pro actief mee wilde denken bij een financieringsmix. Daar komt nu wel wat beweging in. Zij nemen nu de houding aan om actief met de ondernemer te willen werken aan een totale financieringsmix.

6. Uitsluiting van subsidieregelingen

De Valley of Death zou deels overbrugd kunnen worden door het inzetten van subsidies en aantrekkelijke leningen vanuit overheden en investeringsmaatschappijen voor veehouders. In de praktijk gebeurt dit nauwelijks en zijn primair producenten in de landbouw vaak zelfs uitgesloten van regelingen waar andere MKB en ketenpartijen wel gebruik van kunnen maken.

Gebrek aan kennis

Het feit dat veel innovatieve ideeën vastlopen op financiering ligt niet alleen aan het disfunctioneren van het financieringssysteem en het gebrek aan durfkapitaal, het probleem ligt voor een groot deel bij het karakter van de bedrijven in de veehouderij. Het gaat hier om gezinsbedrijven die vaak gerund worden door één of twee personen, en maximaal enkele personeelsleden. Innoveren met zo'n klein bedrijf vereist lef. Zeker als naast de innovatie ook het bestaande bedrijf draaiende moet worden gehouden, of als dat niet het geval is en dat betekent dat er tijdelijk geen inkomen is. Bij dit soort ondernemers en bedrijven ontbreekt het al snel aan voldoende tijd, kennis en/of ondernemerscapaciteiten om een innovatie tot een goed einde te brengen.

Dat begint al met een gebrek aan kennis van het financiële systeem. Met hulp van de juiste adviseur weten innovatieve veehouders subsidies en projectgelden nog wel te vinden, maar wanneer deze mogelijkheden zijn uitgeput richten deze ondernemers zich automatisch tot de bank. De ondernemer moet zoals eerder uitgelegd niet bij de bank zijn, maar zou op zoek moeten naar durfkapitaal. Innovatieve ondernemers en hun adviseurs in de landbouw hebben daar echter nog onvoldoende zicht op of zien het als een te hoge drempel om te nemen.

Veehouders die wel zover komen dat ze op zoek gaan naar alternatieve financiering, hebben meestal te weinig idee van de verschillende mogelijkheden en de eisen die elke mogelijkheid met zich meebrengt. Zo wordt er bij veel innovatieve plannen eerst gedacht aan crowdfunding. Vaak is dat echter meer een instrument om klanten aan een nieuw initiatief te binden dan om grote sommen geld op te halen (hoewel dat niet onmogelijk is). In veel gevallen past financiering door één of enkele durfkapitalisten veel beter. Omdat er nog weinig kanalen bestaan tussen de landbouw en durfkapitaal weten uiteindelijk maar weinig veehouders dit geld te vinden.

Het ontbreekt in de landbouw aan voldoende mensen die overzicht hebben van de alternatieven, en die inzicht hebben in welke optie in welk geval interessant is.

*Kennis van
alternatieve
financiering ontbreekt
in de landbouw*

Gebrekkige plannen

Goede plannen zijn essentieel om een innovatie zijn weg naar de markt te laten vinden. Een innovatie is pas echt een innovatie wanneer deze onderdeel wordt van een systeem. Niet alleen van een technisch productiesysteem, een innovatie moet ook zijn weg vinden naar de markt. Dat geldt niet alleen voor productinnovatie; ook procesinnovaties en sociale innovaties moeten 'verkocht' worden om een brede toepassing te krijgen.

In de praktijk blijkt dat het verkopen voor veehouders een stuk lastiger is dan het komen tot een technische vernieuwing. Het is hen niet duidelijk hoe ze de innovatie precies op de markt gaan brengen, en wat dat gaat opleveren. Ook veehouders die technisch precies weten waar ze mee bezig zijn, hebben een rammelend businessplan. Wanneer zo'n ondernemer aan tafel zit bij een financier (of dat nu een bank, een subsidieverstrekker of een durfkapitalist is), maakt hij daardoor weinig kans om met financiering thuis te komen. Hij heeft onvoldoende scherp dat het businessplan voor de financier juist het meest essentiële aspect is.

Het ontbreekt veehouders hierbij aan drie zaken:

1. *Het hebben van een marktstrategie*

Veehouders zijn door het totale systeem niet bewust bezig geweest met de behoeften van de consument, het functioneren van de keten, of de verdeling van marges. Vrijwel alles wat met markt en keten te maken had werd voor hen geregeld. Wanneer veehouders gaan innoveren zullen ze echter zelf na moeten denken over de markt, en over de kosten die gemaakt zullen worden tot het moment van marktintroductie. In veel gevallen past hun product niet binnen de bestaande kanalen, en ook als dat wel het geval is, zal er nagedacht moeten worden over *hoe* dit geïntegreerd kan worden. Dat is niet alleen in het belang van de financier, maar ook in het belang van de veehouder zelf. Want hoe knap de (technische kant van de) innovatie ook bedacht is en hoe leuk het ook is om daar verder aan te knutselen, uiteindelijk moet er wel geld verdiend worden.

2. *Het inleven in de financier*

Agrarisch ondernemers blijken moeilijk in staat om zich in te leven in het perspectief van de financier. Jarenlang gingen zij bij bedrijfsontwikkeling naar de bank toe en dacht de bank met hen mee hoe bedrijfsuitbreiding

vormgegeven kon worden. Deze invalshoek van banken is aan het veranderen, en werkt sowieso niet wanneer veehouders innovatieve ideeën willen realiseren. Dan zijn er namelijk diverse variabelen die voor de bank onbekend zijn, en waarmee moeilijk gerekend kan worden. De veehouder moet zich dus inleven in de positie van de potentiële financier, en zich afvragen wat voor de ander belangrijk is, wat de ander als knelpunten ziet, en wat voor de ander de doorslag kan geven om over te gaan tot financiering. Daarvoor is geen standaard recept. Dit verschilt sterk tussen subsidieverstrekkers, durfkapitalisten en banken. Maar ook de verschillen

tussen bijvoorbeeld durfkapitalisten kunnen groot zijn.

3. *Het planmatig handelen.*

Meestal begint een veehouder te werken aan een duurzamere productiewijze op basis van een gevoel van onvrede, of als reactie op kritiek vanuit maatschappij, omgeving of overheid. Het grotere plaatje daarbij ontbreekt dan: veehouders denken dan niet na over wat ze uiteindelijk willen bereiken, wat voor mogelijkheden ze daarbij hebben,

en wie hen daarbij zou kunnen helpen. Dat leidt er bijvoorbeeld toe dat ze eigen vermogen (als dat aanwezig is) in een vroegtijdig stadium opmaken, terwijl dat in een later stadium misschien veel beter van pas komt. Ook worden mogelijke partners (collega-veehouders, ketenpartijen) dan niet of te laat betrokken. Bij de financier roept dit al snel het beeld op van een ondernemer die niet goed weet waar hij mee bezig is.

Financier wil een business plan van de boer

3.2 Wat heeft de aandacht nodig?

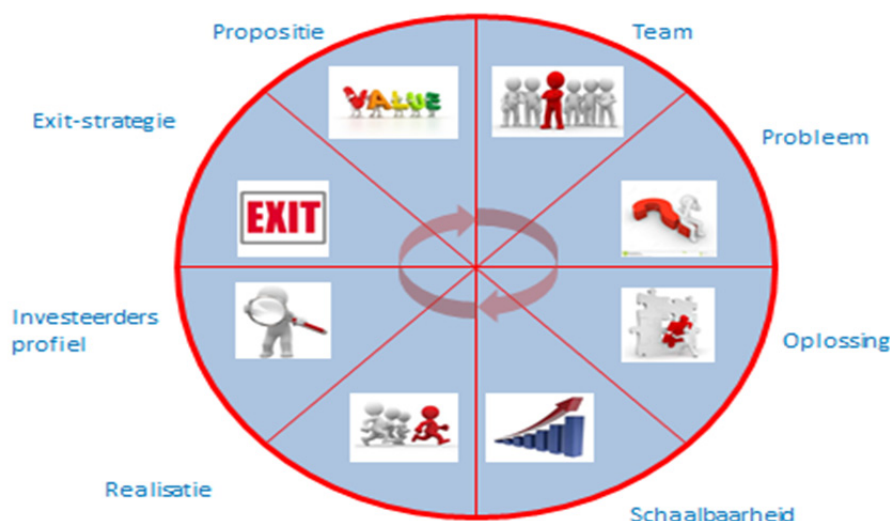
Kennis van veehouders verbeteren of gebruik externe kennis?

Naast de opstelling van diverse partijen binnen het financieringssysteem en het functioneren van dit systeem, ligt de sleutel tot verandering in de eerste plaats bij de houding van veehouders die op zoek zijn naar financiering. Verandering begint bij noodzaak en motivatie. Bij de veehouders is deze noodzaak en motivatie vaak behoorlijk hoog. Wanneer zij vervolgens hun houding veranderen, hun kennis bijspijkeren, en hun plannen aanscherpen, zal er bij andere partijen meer bereidheid ontstaan om uitzonderingen te maken en mogelijk zelfs het systeem aan te passen.

Een eerste stap is de verrijking van kennis van het financieringssysteem bij veehouders. De bovenstaande beschrijving over de rol van banken in het financieringssysteem, het belang van durfkapitaal en het bestaan van de Valley of Death zou tot de parate kennis van veehouders moeten behoren voordat ze met innoveren beginnen.

Die kennis kan de veehouders bereiken via onderwijs en adviseurs. Ook financieringsinstellingen kunnen hier een rol in spelen, door innovatieve ondernemers die met onrijpe financieringsaanvragen komen door te verwijzen naar een financier, adviseur of platform die hen verder kan helpen. De kennis die vanuit onderwijs, adviseurs en dergelijke beschikbaar wordt gesteld zou zich niet moeten beperken tot theoretische kennis. Er is ook behoefte aan concrete namen van personen en organisaties die bereid zijn om in innovaties in de veehouderij te investeren.

Benut ketenspelers voor makkelijkere uitrol innovatie



Figuur 3 Wat wil een investeerder weten?

Bron: Ontwikkelingsmaatschappij Oost NV

Plan inzichtelijk kunnen maken is noodzakelijk

Een volgende stap is het aanscherpen van innovatieplannen. Ondernemers zouden pas een financieringsverzoek in moeten dienen op het moment dat hun plan compleet en veelbelovend is, en zij een goed idee hebben van het risico

en rendement. Ondernemers moeten goed zicht hebben op de kosten van het innovatietraject, de verwachte marktpotentie en de tijd die zij denken nodig te hebben om hun bedrijf (opnieuw) winstgevend te maken. Daarnaast moeten de juiste partners betrokken zijn. Ook hier is het in eerste instantie de sector zelf die stappen moet zetten.

Veehouders hebben op school nooit geleerd wat het belang is om een goed businessplan te schrijven; daar moet zo snel mogelijk verandering in komen. De huidige ondernemers en adviseurs zouden bijgeschoold kunnen worden op de nieuwere inzichten. Het zou daarbij een grote pre kunnen zijn wanneer de nieuwe informatie (gedeeltelijk) van buiten de agrarische sector komt. Financiers zouden hierin een rol kunnen spelen door pro actief te communiceren wat zij van (innovatieve) veehouders verwachtten, en wat de belangrijkste redenen zijn om een initiatief al dan niet van financiering te voorzien.

Denk vanuit de stakeholder zoals de financier

Boven op het verbeterde bedrijfsplan valt er voor veehouders ook veel te winnen wanneer zij zich verplaatsen in het perspectief van de potentiële financier. Veehouders zouden zich bijvoorbeeld af kunnen vragen wat de positie van financiers is, wat financiers belangrijk vinden, hoe zij tegen innovatie in de veehouderij aankijken, en wat hen beweegt om wel of niet met geld over de brug te komen. Dit heeft niet alleen gevolgen voor het businessplan van de veehouder, maar ook voor zijn presentatie. Veel financiers kijken niet alleen naar de kwaliteit van het plan, maar ook naar de potentie van de ondernemer. Ook de partners die een veehouder weet te mobiliseren in een innovatietraject kunnen daarbij voor een financier van doorslaggevend belang zijn.

Samenwerking in de keten is essentieel

Bovenstaande oplossingsrichtingen zijn primair gefocust op de veehouders. Daarmee valt veel te verbeteren, maar zeker in het geval van radicale innovatie zijn de voorgestelde oplossingen niet afdoende. Het tekort aan durfkapitaal blijft bestaan, evenals vele obstakels voor veehouders om

überhaupt met geïnteresseerde durfkapitalisten in gesprek te komen. Intensievere samenwerking in de keten als het gaat om innovatie zou met name dit laatste weleens makkelijker kunnen maken.

Veevoerleveranciers, stallenbouwers, stalinrichters en afnemers zijn vaak totaal andere bedrijven dan agrarische ondernemingen. De bedrijven zijn veel groter, met een hogere omzet, veelal een merknaam die sector breed bekend is, en er is meer ervaring met het werken aan innovaties. Wanneer deze bedrijven gaan innoveren en daarbij op zoek gaan naar financiering spelen veel problemen die innovatieve veehouders ervaren niet of in mindere mate. Zo zijn innovaties vanuit ketenpartijen en dienstverleners veel makkelijker uit te rollen, op te schalen en eventueel te patenteren, wat het voor durfkapitalisten interessanter maakt om geld te investeren. Ook de naam die deze bedrijven hoog te houden hebben en de ervaring die zij hebben uit eerdere innovatietrajecten kunnen van doorslaggevend belang zijn bij financieringsaanvragen. Voor veehouders kan het daarom interessant zijn om een samenwerkingsverband aan te gaan met een dergelijke partner. Hun innovatietraject kan daardoor tal van nieuwe mogelijkheden genereren op het gebied van financiering.

Deze partijen kunnen namelijk aanspraak maken op een ander scala aan subsidiemogelijkheden. Ook hebben sommige van deze bedrijven een eigen R&D-afdeling, of investeren zij op een andere manier een deel van hun omzet in innovatie. Dit biedt diverse mogelijkheden om de Valley of Death te overbruggen.

Aan de andere kant moet de veehouder wel bereid zijn om zijn initiatief deels uit handen te geven. Dat betekent niet alleen het opzij zetten van eigen ideeën en eigenwijsheid; ook bestaat de mogelijkheid dat er afbreuk gedaan wordt aan het oorspronkelijke plan van de veehouder. Het is van belang voor beide partijen om bij aanvang van samenwerking goed de wederzijdse belangen, wensen en behoeften op tafel te leggen.

*Intermediairs spreken
de taal van
veehouders en
financiers en zijn in
staat om deze aan
elkaar te verbinden.*

3.3 Meerwaarde intermediair

Ook met de mogelijkheid tot samenwerkingsverbanden zullen meerdere innovatieve initiatieven blijven stranden op financiering. Het lijkt erop dat er een systeemverandering nodig is om innovatieve veehouders de Valley of Death te kunnen laten overbruggen: bestaande instituties moeten meer aandacht besteden aan nieuwe invalshoeken, waardoor financiering van duurzame veehouderij eenvoudiger wordt. Een invalshoek kan zijn wanneer banken bereid zouden zijn risicovoller te investeren als dat in het maatschappelijk belang is.

Verandering initiëren is vaak effectiever wanneer dit niet ingestoken wordt op het niveau van de ondernemer, maar een niveau hoger. Eén van de sleutels om financiering van innovatieve veehouderij te vergemakkelijken en versnellen is het inzetten van intermediairs. Deze intermediairs spreken de taal van zowel de veehouders als van de financiers en zijn in staat om deze aan elkaar te verbinden. Zo'n intermediair weet niet alleen de juiste veehouder in contact te brengen met de juiste financier, maar kan ook op zoek gaan naar de juiste financieringsmix voor een bepaald initiatief. In bepaalde gevallen kan mogelijk een compleet financieringspakket worden gevonden voor een innovatietraject, zodat bijvoorbeeld de durfkapitalist die de ontwikkelingsfase financiert er zeker van is dat als de innovatie inderdaad succesvol is, vervolgfinitiering ook geregeld is.

De intermediair werkt zowel voor de veehouders als voor de financiers. Hij of zij heeft er belang bij dat initiatieven gefinancierd worden, maar alleen bij kansrijke innovaties; anders verliest hij zijn goede naam. Een intermediair is dus ook in staat om veehouders waarvan het plan (nog) niet deugt af te wijzen en zo nodig uit te leggen wat er nodig is om wel voor financiering in aanmerking te komen.

De rol van de intermediair kan geïnitieerd worden vanuit verschillende hoeken: sector, bank, overheid of anders. Elk daarvan heeft voor- en nadelen. Wanneer een intermediair betaald wordt vanuit een bepaalde organisatie, is het in ieder geval belangrijk dat de intermediair los van de eigen organisatie mag opereren.

Wanneer de rol van intermediair breed wordt ingezet en goed functioneert, zal dit uiteindelijk het huidige systeem veranderen. Niet alleen komen er steeds meer duurzame veehouderijbedrijven bij; ook verandert de opstelling van banken en andere financiers ten opzichte van veehouders. Zij gaan andere procedures hanteren, andere eisen stellen, en hun beeld van toekomstbestendige veehouderij zal na verloop van tijd kantelen.

Vergunnungen

4



Waarom is de vergunningverlening van innovatieve concepten zo ingewikkeld?

En het belangrijkste: wat is daaraan te doen?

4.1 Het omgevingsdilemma

Om antwoord te geven op de vraag waarom de vergunningverlening zo ingewikkeld is, helpt het wanneer we het spanningsveld tussen gemeente en veehouder in beeld brengen aan de hand van het prisoner's dilemma uit de speltheorie:

Het oorspronkelijke prisoner's dilemma gaat als volgt: twee dieven worden betrapt door de politie. De politie neemt beide dieven naar een aparte kamer op het politiebureau en geeft ze het volgende aanbod: 'als jij bekent, maar je partner niet, word jij vrijgelaten en gaat je partner 20 jaar de gevangenis in. Als je weigert met ons mee te werken en je partner bekent wel, dan ga jij 20 jaar de gevangenis in, terwijl je partner vrijuit gaat.' Als beide mannen bekennen, heeft de politie hun verdere medewerking niet nodig en gaan ze beiden voor 10 jaar de gevangenis in. Als geen van beide mannen bekent, dan heeft de politie slechts voldoende bewijs om ze voor één jaar gevangen te zetten. Je kunt afleiden dat het voor beide mannen, ongeacht de strategie van de ander, optimaal is te bekennen. Hierdoor gaan ze beiden voor tien jaar de gevangenis in. Als ze beiden niet hadden bekend, waren ze slechts één jaar de gevangenis ingegaan. (Bron: <http://www.kerneconomie.nl/begrippen>)

In het geval van gemeentes en veehouders gaat het uiteraard niet over misdaden en gevangenisstraffen. De overeenkomst zit hem erin dat in het geval van vergunningverlening de gemeente en de veehouder vooraf een strategie moeten kiezen, en dat ze soms een keuze maken die leidt tot een situatie waarin beiden niet tot optimale resultaten komen.

Als een veehouder voor een vergunningaanvraag staat heeft hij de keuze tussen:

- Alle kaarten op tafel; ook de zwakheden en onzekerheden van het eigen plan naar buiten brengen; bereidheid om open het gesprek aan te gaan.

- Het volgen van procedures; alleen de positieve kanten van het plan naar buiten brengen; en het plan koste wat het kost doordrukken, gebruikmakend van juristen en/of slimigheden.

De gemeente staat voor een soortgelijke keuze:

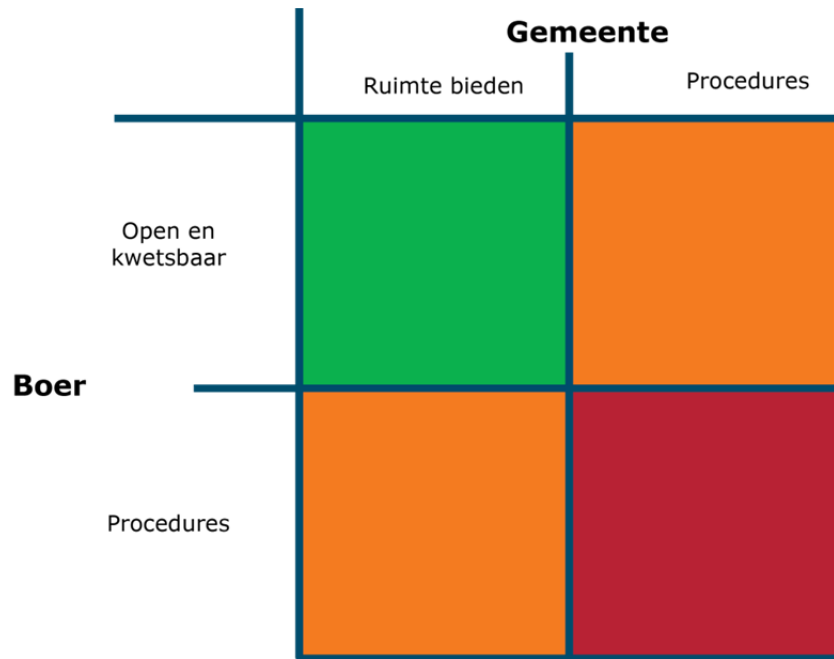
- Ruimte bieden aan innovatieve veehouders; (intuïtief) bepalen of een plan waardevol is en wat het economisch, ecologisch, ruimtelijk en maatschappelijk betekent voor een gebied; als dit goed lijkt, zorgen dat de vergunningverlening soepel verloopt en waar mogelijk uitzonderingen maken.
- Het volgen van procedures; toetsen of een veehouder voldoet aan de regels aan de hand van een technische en juridische checklist.

Dit leidt tot een matrix waarin er 4 uitkomsten mogelijk zijn:

1. Als gemeenten en veehouder het niet eens zijn en beiden vasthouden aan procedures, kan er een langdurige strijd ontstaan. Beiden zetten juristen aan het werk om hun gelijk te halen. De gemeente probeert hiermee de bedrijfsontwikkeling tegen te houden: regels zijn regels en daarmee uit. De veehouder zet zijn juridisch adviseur(s) in om mazen in de wet te vinden, en zo nodig door middel van een rechtszaak het plan door te drukken. Hoewel één van beide partijen hier uiteindelijk als winnaar uit de bus komt, verliezen beide partijen tijd, geld en werkplezier in het proces dat daaraan vooraf gaat.
2. Wanneer de gemeente ruimte biedt en de veehouder houdt vast aan procedures, geeft dat de veehouder de mogelijkheid om optimaal gebruik te maken van deze ruimte. Optimaal voor hemzelf; de gemeente krijgt hier niets voor terug en loopt het risico op een bedrijf dat overlast veroorzaakt en niets bijdraagt aan de omgeving. De veehouder is hier de grote winnaar, ten koste van gemeente en omgeving.
3. Wanneer de veehouder zich open en kwetsbaar opstelt, terwijl de gemeente vasthoudt aan regels en procedures, levert de veehouder daarmee de instrumenten aan de gemeente om de aanvraag af te wijzen. Als de veehouder bereid is open te zijn over de zwakheden en onzekerheden van zijn plan, geeft dat de gemeente extra mogelijkheden

om bedrijfsontwikkeling tegen te gaan. Ook van flexibiliteit van de veehouder kan de gemeente misbruik maken om eigen risico's af te dekken. De veehouder is in dit geval de grote verliezer. Of de gemeente een winnaar is verschilt per situatie. Ze heeft in ieder geval potentiële ongewenste ontwikkelingen voorkomen.

4. Wanneer de gemeente ruimte biedt aan innovatieve veehouders en de veehouder stelt zich open en kwetsbaar op, opent dat diverse mogelijkheden voor innovatie. Partijen kunnen met elkaar verkennen wat de mogelijkheden zijn en samen zoeken naar oplossingen voor problemen. In dit geval worden de belangen van beide partijen gediend en ontstaat de kans op een win-win situatie. Er is overigens geen garantie dat partijen tot een resultaat komen, waar beide partijen tevreden mee zijn.



Figuur 4 Het Omgevingsdilemma tussen gemeente en veehouder

Net als bij het prisoner's dilemma blijkt het in het geval van vergunningverlening behoorlijk ingewikkeld te zijn om tot een situatie te komen waar iedereen bij gebaat is. Innovatieve veehouders willen zich wel open opstellen, maar vertrouwen de gemeente niet en zijn bang dat deze misbruik zal maken van hun kwetsbare opstelling. Gemeenten willen wel meer ruimte bieden aan innovatie, maar vertrouwen veehouders niet en zijn bang dat er oneigenlijk gebruik gemaakt gaat worden van deze flexibiliteit. Gevolg is vaak dat beide partijen vasthouden aan de procedures. Dit leidt tot situaties waarin partijen elkaar gegijzeld houden en er nauwelijks vooruitgang wordt geboekt.

4.1.1 Een derde gevangene

Het spanningsveld tussen veehouder en gemeente levert onaangename situaties op voor beide partijen. Veehouder en gemeente hebben elkaar in de tang en komen beiden nauwelijks vooruit.

Maar vaak is de situatie nog complexer, omdat er sprake is van een derde 'gevangene': de omgeving. Op steeds meer plaatsen in Nederland ondervinden omwonenden overlast van veehouderijbedrijven in hun buurt. Bij bedrijfsontwikkeling kan die overlast toenemen. Daar komt bij dat omwonenden weinig zichtbaar voordeel ondervinden van veehouderij in hun omgeving; ook als het gaat om duurzame systemen.

De omgeving laat daarom steeds vaker van zich horen wanneer er sprake is van mogelijke bedrijfsontwikkeling. Richting de veehouder kunnen zij zich op twee manieren opstellen:

- Het volgen van procedures; op basis van juridische instrumenten de veehouder dwarsbomen in zijn bedrijfsontwikkeling;
- Op een open manier het gesprek aangaan met de veehouder; de werkelijke bezwaren uitspreken en loze argumenten achterwege laten.

Op veel plaatsen is het belang van de burger lange tijd terzijde geschoven door veehouders en overheid. Omwonenden voelen zich niet gehoord en zien niet in wat zij te winnen hebben bij een open houding. Zij hebben het gevoel dat daar alleen maar misbruik van gemaakt zal worden. Er is sprake van een serieus wantrouwen richting de veehouder, wat omwonenden ertoe brengt hun eigen belang te dienen door gebruik te maken van regels en procedures.

Het wantrouwen vanuit de omgeving beperkt zich vaak niet tot de veehouder. Ook richting de gemeente is er weinig vertrouwen, en stellen omwonenden zich dikwijls afstandelijk en zakelijk op.

Met de omgeving als derde speler verandert de matrix van tweedimensionaal naar driedimensionaal. De optimale uitkomst ontstaat pas wanneer alle drie de partijen zich open opstellen. Zo lang één van de partijen vasthoudt aan procedures verloopt het proces moeizaam voor iedereen. Een veehouder kan er bijvoorbeeld wel uit zijn met de gemeente, maar wanneer de omgeving dwarsligt en dreigt met rechtszaken, betekent dat een grote hindernis. In andere gevallen zitten veehouder en omwonende op één lijn, maar houdt de gemeente vast aan procedures en weigert een uitzondering te maken op de regels.

Burger wantrouwt boer en gemeente

4.2 Belangrijke spelers in het proces

Welke spelers spelen een cruciale rol en wat hoe hebben ze invloed op het vergunningen proces van de ondernemer?

Veelzijdige betrokkenheid overheid

In het oorspronkelijke prisoner's dilemma weten de gevangenen niet wat ze aan elkaar hebben, maar ze weten wel met wie ze te maken hebben. De werkelijkheid is een stuk weerbarstiger; vooral aan de kant van de overheid. Een gemeente bestaat uiteraard niet uit één persoon. Binnen de gemeente opereren beleidsmakers, vergunningverleners, handhavers, wethouders en raadsleden. Elk daarvan heeft vanuit zijn eigen functie een visie, taak en met richtlijnen te maken. Daarbij komt ook voor dat twee afdelingen (politiek en wettelijke) verschillende signalen afgeven. In zo'n geval is het voor een veehouder ingewikkeld te begrijpen wie of wat de gemeente is, en waar zij precies voor staat. Het wordt nog groter wanneer een veehouder bij zijn vergunningaanvraag te maken krijgt met verschillende overheden: gemeente, provincie en rijk zitten dan ook niet altijd op één lijn.

Adviseur als spelbepaler

Een vergunning aanvragen is complex, en het is iets waar een veehouder niet vaak mee te maken krijgt. Het ligt voor de hand dat hij hier een adviseur voor

in de arm neemt. Deze adviseur heeft in het huidige systeem doorgaans (afhankelijk van zijn achtergrond) een technische of juridische insteek. Daarbij wordt de bredere context weleens verschillend ingeschat. Omdat de context soms moeilijk grijpbaar is sturen adviseurs dan te snel aan op het volgen van procedures. Daarin komt hun expertise het meest van pas, en kunnen zij volgens duidelijke regels (wetgeving) ervoor zorgen dat de klant krijgt waar hij recht op heeft. Een dergelijke adviseur zal zich richting de gemeente en de omgeving formeel, volgens de wettelijke regels, opstellen. Daarbij wordt de veehouder als persoon en/of gezinsbedrijf in een sociale context afgeschermd. De veehouder en gemeente zijn daardoor nauwelijks persoonlijk met elkaar in gesprek.

Dat kan in het voordeel zijn van de veehouder, maar dan wel ten koste van de gemeente en de omgeving. Ook lopen alle partijen (inclusief de veehouder) de kans mis op een constructieve samenwerking, waarbij ze er samen uit komen.

4.3 Wat is het leergeld en heeft aandacht nodig?

Het wegnemen van het spanningsveld tussen veehouder, gemeente en omgeving is eigenlijk altijd maatwerk. Niet alleen is elke individuele casus uniek; ook is de situatie in verschillende regio's in Nederland nogal verschillend. Zo is er in Brabant en Limburg inmiddels veel minder ruimte voor de ontwikkeling van de veehouderij. De druk op de omgeving en de zorg van omwonenden zijn daar veel hoger dan elders. Toch zijn er een aantal algemene zaken te benoemen die eigenlijk overal gelden.

Verandering komt stap voor stap

Niet alleen de overheid is verantwoordelijk voor verandering; dat is de veehouderij net zo goed. Uiteraard moet er ruimte zijn om te ondernemen; zeker voor een bedrijfstak met zoveel economisch belang als de veehouderij. Maar tegelijkertijd moet ontwikkelingsruimte ook verdiend worden. Dat geldt net zo goed voor innovatieve concepten. Veehouders hebben de (juridische én morele) plicht rekening te houden met hun omgeving, en overlast binnen de perken te houden. Ook van de omwonenden zou je een constructieve houding mogen verwachten, hoewel je ze daartoe moeilijk kunt dwingen.

Overheden en andere instanties veranderen over het algemeen niet naar aanleiding van aanbevelingen in een rapport. Institutionele verandering ontstaat geleidelijk, stapsgewijs en het begint met individuen binnen organisaties die het anders willen doen. Wanneer dit effect heeft kan het navolging krijgen. En naarmate er op grote schaal verandering plaatsvindt of afgeweken wordt van gebaande paden, zal uiteindelijk ook beleid aangepast worden. Vandaar dat de aanbevelingen hier zich voornamelijk richten op individuen in plaats van op organisaties.

Het eigen gedrag én het gedrag van de ander veranderen

Beleid rondom vergunningverlening is er om zekerheid te bieden: wat mag wel en wat mag niet? Bij innovatie gaat het juist over buiten de zekerheid te stappen en om te gaan met onzekerheid. Daar zit een spanningsveld dat vraagt om een andere rol en houding van de veehouder, de gemeente en de omwonenden. In het zoeken naar die nieuwe rol is het belangrijk dat alle betrokkenen reflecteren op hun eigen handelen en houding. Maar dat is niet voldoende. De kern van het prisoner's dilemma is dat je voor een optimaal resultaat de strategie van beide partijen (in ons geval van alle drie de partijen) moet aanpakken. Dat betekent niet: met de vinger wijzen naar de ander, want dat heeft meestal alleen een averechts effect. Maar wel bedenken wat jij kunt doen om de ander te overtuigen of te dwingen om zijn strategie en zijn gedrag te wijzigen.

Vertrouwen komt te voet

Uiteindelijk draait het bij vergunningverlening van innovatieve initiatieven vooral om vertrouwen in elkaar. Vergunningsprocedures zijn bedoeld om de ontwikkeling van de bestaande veehouderij binnen bepaalde kaders te laten plaatsvinden. Nieuwe toekomstige ontwikkelingen die juist een bijdrage (kunnen) leveren aan duurzaamheid, worden onmogelijk gemaakt terwijl dat helemaal niet de opzet is van het beleid. Gemeenten staan juist open voor innovaties en duurzame ontwikkeling: veel gemeenten zijn bereid hiervoor uitzonderingen te maken en zelfs beleid aan te passen. Maar dat zal de gemeente alleen doen als zij vertrouwen hebben in de veehouder. De veehouder moet, om dat vertrouwen te winnen, zich open en kwetsbaar opstellen. Maar de veehouder zal dat alleen doen wanneer hij vertrouwen heeft in de gemeente. Het is een gezamenlijke zoektocht naar een nieuw evenwicht - het kwadrant linksboven in de matrix - waarin partijen samenwerken aan een uitkomst die in ieders belang is. Dat betekent blijvend in elkaar investeren om

Verandertips

- Verandering begint bij individuen die het anders doen
- Reflecteer op jouw eigen handelen en houding
- Ken elkaars strategie
- Zorg voor vertrouwen door een open houding
- Investeer in de relatie met boer, burger en gemeente

te voorkomen dat anderen zich niet alsnog verschuilen achter regels en procedures. Daarbij spelen technische en juridische kaders nog steeds wel een rol, maar die zijn niet leidend. Met elkaar kunnen partijen (gemeente, veehouder, omwonenden en eventueel andere betrokkenen) besluiten dat ze te maken hebben met een nieuwe ontwikkeling waar iedereen achter staat, en dat zij er gezamenlijk aan werken om tot realisatie te komen.

Vertrouwen bouw je niet zomaar op. Daar moet in geïnvesteerd worden; liefst van beide kanten. Dat kunnen één op één relaties zijn: een boer die investeert in goed contact met zijn burens. Maar ook partijen als LTO kunnen daar een rol in spelen. Zo hebben diverse lokale afdelingen van ZLTO het initiatief genomen om regelmatig ambtenaren, raadsleden en wethouders op agrarische bedrijven uit te nodigen.

Het grotere plaatje zien

Hoewel soms lijkt dat 'vals spelen' loont, is dat niet altijd zo simpel. Vooral voor de veehouder kan het erg onaangename consequenties hebben. Zo kan een veehouder die zijn plan doordrukt ten koste van zijn omgeving geïsoleerd worden in de gemeenschap waarin hij leeft, en er zullen veel eerder klachten binnenkomen (bij de veehouder en de gemeente) als het gaat om geur, verkeersbewegingen, enzovoort. Het helpt vaak niet echt wanneer partijen gaan dreigen met dit soort consequenties, maar het kan wel helpen wanneer partijen zich meer bewust worden van dit type gevolgen. Veehouders hebben nog wel eens de neiging om hun zakelijke activiteiten volledig los te zien van hoe zij privé met hun burens omgaan, maar voor de burens werkt dat vaak niet op die manier.

Er is niet altijd een oplossing

Hoewel het misschien ideaal lijkt wanneer iedereen zich open en flexibel opstelt en ruimte biedt aan anderen, hoeft dat niet tot het gewenste effect te leiden. Soms komen partijen er, ondanks dat ze elkaar begrijpen en willen helpen, samen niet uit. Dat kan betekenen dat een veehouder toch geen toestemming krijgt om zijn plannen te realiseren. Ook kan het zo zijn dat de verschillende betrokkenen er samen wel uitkomen, maar dat zij aanlopen tegen barrières waar zij geen invloed op hebben. Een gemeente kan uitzonderingen maken op RO wetgeving, maar op het gebied van milieu stelt de rijksoverheid de normen vast. Als de plannen niet voldoen aan die normen, kunnen gemeente en veehouder vaak weinig doen om toch tot realisatie te komen.

4.4 Wie kan bijdragen aan de oplossing

Bovenstaande geeft meer inzicht in hoe de situatie vast zit. Maar wat kunnen partijen nu concreet doen om tot oplossingen te komen?

Voor veehouder en gemeente

- Zowel veehouder als gemeente moeten beseffen dat zij niet om de burger heen kunnen, wanneer er in het kader van innovatie of duurzaamheid uitzonderingen worden gemaakt op regels. Niet alleen is er een morele plicht, omdat burgers ook in het buitengebied wonen en je zou kunnen stellen dat zij er recht op hebben te weten wat er in hun omgeving gebeurt. Maar ook is er een heel pragmatische reden. Vergunningverlening is tegenwoordig zo ingewikkeld dat als je heel gedetailleerd zoekt, je als belanghebbende eigenlijk altijd wel iets vindt waarop je de vergunning ter discussie kunt stellen. Wanneer burgers tegen bepaalde ontwikkelingen zijn en onvoldoende gehoor vinden bij veehouder en gemeente, procederen zij zo nodig bij de Raad van State.
- Om echt vertrouwen in elkaar te krijgen moeten partijen elkaar willen begrijpen. Je hoeft het niet eens te zijn met elkaar, maar wel erkennen wat het belang is van de ander. Als je dat voor elkaar krijgt, voelt iedereen zich serieus genomen en heb je een goede basis. Hier ligt een uitdaging voor alle betrokken partijen; ook voor de burgers, hoewel je hen niet kunt verplichten hieraan mee te werken.

*Openheid en
onderling vertrouwen
is cruciaal*

Voor de gemeente/ambtenaar

- Een gemeente zou naast de regels extra moeten kijken naar de bijdrage die een ondernemer levert met zijn nieuwe plan: economisch, ecologisch, ruimtelijk en maatschappelijk. Vraag je bij elk afwijkend initiatief af: is dit iets wat wij met z'n allen (als maatschappij) willen? Als het antwoord daarop 'nee' is, is er niets aan de hand en kunnen gewoon de algemeen geldende regels worden toegepast. Als het antwoord 'ja' is, lijkt het de moeite waard om te onderzoeken welke speelruimte er in de regels zit, en hoe er eventueel via uitzonderingen gewerkt kan worden.
- Zowel veehouders als burgers voelen zich niet altijd serieus genomen. Zij hebben het gevoel dat ze als nummer worden behandeld, of dat er niet echt naar ze geluisterd wordt. Voor gemeentes is het van belang om ook aan deze menselijke kant van vergunningsprocedures aandacht te schenken. Hier is grote winst te behalen als het gaat om het winnen van vertrouwen van veehouder en burger.
- Voor een veehouder is een gemeente soms een ondoorzichtige en onbegrijpelijke organisatie. Een ambtenaar kan daarbij een cruciale rol spelen door voor de veehouder inzichtelijk te maken wat voor proces er wordt doorlopen binnen de gemeente, welke verschillende afdelingen betrokken zijn, hoe die redeneren, wat voor belangen er spelen, enzovoort.
 - Een verbetering is als een veehouder die een aanvraag doet voor een vergunning, één aanspreekpunt heeft binnen de gemeente voor de gehele procedure. In verschillende gemeenten lopen proeven waarbij dit het geval is. De ervaringen zijn wisselend. Het aanstellen van een aanspreekpunt alleen is vaak niet voldoende om echt tot verbeteringen te komen. De ervaring leert dat wanneer het integraal opgenomen wordt binnen de gehele organisatie, dit werkelijk zijn vruchten gaat afwerpen.

Voor de veehouder

- Voor de veehouder is het meestal niet moeilijk om te verwoorden wat de voordelen van de bedrijfsontwikkeling voor hemzelf zijn. Maar zeker zo belangrijk is het om na te denken wat de bedrijfsontwikkeling betekent voor de omgeving. Wat kost het de omgeving (overlast)? En wat levert het de omgeving op? Denk daarbij aan economische, ecologische, ruimtelijke en maatschappelijke aspecten.

- Als je echt een goed plan hebt dan kan je soms hulp krijgen van de wethouder. Een wethouder is gebaat bij de positieve ontwikkeling van vooruitstrevende bedrijven in zijn gemeente. De wethouder heeft op die manier een zakelijk belang bij innovatieve veehouderij initiatieven om daarmee de juiste richting aan te kunnen geven. Het is wel belangrijk om hen in een vroegtijdig stadium erbij te betrekken, zodat ze weten wat er speelt. Vraag jezelf af wat je kunt doen om de voordelen voor hem te vergroten en de risico's te verkleinen.
- Als je vergunningverlening in de toekomst soepel wilt laten verlopen, is het aan te raden om van tevoren al te investeren in een goede relatie met de buurt; nog voordat je daar belang bij hebt. Dat kan door een open dag te organiseren, adequaat te reageren op vragen en klachten, maar ook gewoon door onderdeel te zijn van de gemeenschap: actief lid worden van de voetbalclub, buurtvereniging, koor, kerk, enzovoort
- Ondernemers moeten zich ervan bewust zijn dat de keuze die zij maken voor de hulp van een adviseur bij het vergunningsproces mede hun strategie bepaalt. Een vergunningsprocedure of een dialoog kan heel anders verlopen als je adviseur een jurist is of juist een communicatieadviseur; een technicus of een marketingstrateeg.
- Als ondernemers hun bedrijf ontwikkelen richten zij zich daarbij vooral op de technische en economische aspecten van de bedrijfsvoering. Ook de duurzaamheidskenmerken worden voornamelijk op een zakelijke en technische manier omschreven. Omwonenden herkennen deze aspecten niet en zitten hier helemaal niet op te wachten. Zij zijn juist geïnteresseerd in de mens achter het bedrijf, en de passie die de ondernemer heeft voor zijn onderneming. Zij krijgen meer begrip voor de ondernemer wanneer ze zien dat hij hard werkt om zijn geld te verdienen; dat hij hart heeft voor zijn dieren; en dat hij kinderen heeft die hij een goede toekomst gunt. Als de veehouder zijn verhaal door een derde(adviseur) laat doen, dan is snel de authenticiteit en goodwill weg en blijven alleen de feiten over.

Het uitspreken van aannames en het vermijden van jargon kan veel spanning wegnemen

4.5 Het voeren van de dialoog

Een vergunningaanvraag is tegenwoordig onlosmakelijk verbonden met een omgevingsdialoog. Als je de ruimte wilt krijgen van je burens om je bedrijf te ontwikkelen, moet je met ze in gesprek gaan. Wanneer er onder de omwonenden draagvlak is voor een bepaalde bedrijfsontwikkeling, is dat niet alleen positief voor veehouder en omwonenden, maar heb je ook een veel beter verhaal richting de gemeente.

Een dialoog voeren kan veel tijd kosten; zeker wanneer de spanningen al zijn opgelopen. Hoe eerder de dialoog wordt ingezet, hoe soepeler het proces verloopt. Uiteindelijk win je met de dialoog draagvlak voor beslissingen en voorkom je juridische procedures. Dat kan ook een reden zijn voor overheden en belangenorganisaties om in dialogen te investeren.

De dialoog kan overkomen als een luxe extraatje bij bedrijfsontwikkeling, maar zeker in Limburg en Brabant zijn diverse situaties die uitwijzen dat het veel meer is dan dat. De dialoog *moet* daar gevoerd worden, omdat er nauwelijks draagvlak meer is voor de veehouderij en verdere ontwikkeling van bedrijven. Het vertrouwen ontbreekt. Met de dialoog wordt geprobeerd om dit langzaam te herstellen. Wanneer de dialoog eerder was ingezet, was in veel gevallen de spanning niet zo hoog opgelopen, en was er minder externe begeleiding nodig geweest. In sommige gevallen is de verhouding tussen partijen echter dusdanig verstoord dat ook de dialoog geen uitkomst meer biedt.

Een dialoog voeren doe je niet zomaar. Bij een constructieve dialoog komt veel kijken. Hele simpele zaken in de communicatie tussen veehouder en omgeving kunnen een groot verschil maken. Het uitspreken en checken van aannames kan veel spanning wegnemen; het vermijden van vakjargon voorkomt onduidelijkheid; en het tonen van het gezicht van de ondernemer en zijn gezin kan het gesprek tussen partijen openen. Vaak is er een externe facilitator nodig om de dialoog goed te voeren. Ook die moet aan allerlei eisen voldoen. Zie voor meer informatie over de dialoog tussen veehouder, omgeving en gemeente: Van der Peet *et al.* (2013); Corver & Veerman (2012); en Bossin *et al.* (2013).

4.6 Nieuwe rol voor intermediair

Innovatieve veehouders hebben het reguliere systeem van vergunningverlening nodig om hun plannen gerealiseerd te krijgen: zonder vergunning kunnen zij niets. Echter, juist innovatieve plannen zijn heel moeilijk vergund te krijgen, omdat de kaders van de vergunningverlening weinig rekening houden met nieuwe ontwikkelingen. Er moet creatief omgegaan worden met bestaande kaders, er zijn uitzonderingen nodig en mogelijk moet er tijdelijk iets gedoogd worden wat eigenlijk niet mag (experimenteerruimte). Dat vraagt veel van de gemeente en de veehouder; soms ook van de omgeving. Veelal weet geen van de partijen wat hij moet doen om ruimte te creëren voor het innovatieve concept. Zelfs als er sprake is van een situatie van vertrouwen en welwillendheid, ontbreekt het de partijen aan de handvatten om écht iets nieuws te doen. Ook mist soms een gemeenschappelijke taal waarmee gemeente en veehouder hun activiteiten op elkaar af kunnen stemmen.

Een mogelijke oplossing ligt bij een intermediair: een persoon (of organisatie) die de taal spreekt van zowel de innovatieve veehouder als van de gemeente, en die innovatieve initiatieven helpt om hun weg te vinden in het systeem. Daarmee krijgen dergelijke initiatieven meer ruimte, en wordt het systeem een klein beetje aangepast (of op een andere manier gebruikt). Op de korte termijn zorgt dit voor realisatie van vooruitstrevende concepten. Op de lange termijn kan dit ook bijdragen aan een systeemverandering.

Een intermediair helpt om het communicatie probleem tussen partijen op te lossen

Een intermediair helpt om het communicatieprobleem tussen partijen op te lossen. Een intermediair begrijpt bijvoorbeeld hoe een bedrijf in elkaar zit en waarom dat op een bepaalde manier verder ontwikkeld moet worden. Maar dezelfde intermediair begrijpt ook hoe de verschillende personen en afdelingen binnen de gemeente functioneren en wie welke taak daarin heeft. En wat de omwonenden belangrijk vinden en waar ze bang voor zijn. Als hij ook nog in staat is om de posities en belangen van de verschillende partijen te vertalen naar de anderen, zorgt dat ervoor dat partijen dichter tot elkaar komen en tekenen de contouren van een oplossing die door iedereen gedragen wordt zich af.

Een intermediair moet een situatie vanuit verschillende perspectieven kunnen bekijken, en snel tussen die perspectieven kunnen schakelen.

Analyse

5



Multilevelperspectief

Om de ontwikkelingen en knelpunten rond innoverende ondernemers die verder willen verduurzamen in de landbouw te kunnen begrijpen, zetten we dit in het zogenoemde multilevelperspectief. Daarbij wordt in onderstaande figuur onderscheid gemaakt tussen:

- *Socio-technologisch landschap*: de achtergrond waartegen andere ontwikkelingen plaatsvinden. Externe omgeving waar niemand invloed op heeft. Macro-politiek, macro-economie, klimaatverandering, weersomstandigheden, enzovoort.
- *Socio-technologisch regime*: het geheel van praktijken, regels en routines. Het regime bepaalt hoe ons dagelijkse systeem functioneert. Het regime bepaalt het functioneren van de keten, het slachtgewicht van een vleesvarken, de richting van wetenschappelijk onderzoek, enzovoort. Het huidige regime heeft als focus efficiënte productie, uniforme producten en lage consumentenprijzen. Het regime zit verankerd in regelgeving, het netwerk, het functioneren van bedrijven en organisatie, de infrastructuur en gebouwen, de cultuur en het wereldbeeld. Daardoor is alleen incrementele verandering mogelijk.
- *Niche*: Dit zijn initiatieven waarin gericht afgeweken wordt van wat het regime oplegt. Vaak op kleine schaal. Dit zijn alternatieve stalconcepten, nieuwe verdienmodellen, nieuwe producten en diensten.

Bij het mogelijk maken van verdere verduurzaming in de veehouderij hebben we op Multilevelperspectief de volgende ontwikkelingen gezien:

- *Het regime is in beweging*
Het regime staat onder druk vanuit het landschap. De Nederlandse veehouderij kan in de volumemarkt moeilijk concurreren met andere landen; andere functies eisen steeds meer ruimte op in het buitengebied; er is steeds meer aandacht voor dierenwelzijn en milieu. Het huidige regime biedt onvoldoende antwoorden en oplossingen. Steeds meer regimespelers staan voor radicalere veranderingen.

- *Er zijn niches die wel beantwoorden aan de uitdagingen*
Zij hebben oog voor dierenwelzijn, milieu en andere duurzaamheidsaspecten. Ze staan meer in contact met de burger wat leidt tot nieuwe verdienmodellen. Maar de initiatieven zijn kleinschalig, er is geen ondersteuning voor niche-ondernemers, zoals dat er wel is voor ondernemers in het regime. Financiers zijn veelal niet bereid te investeren in nieuwe ontwikkelingen waarvan niet duidelijk is of die geld gaan opleveren; vergunningverleners hebben moeite met ontwikkelingen die niet binnen de kaders passen; marktpartijen zijn vaak pas geïnteresseerd op het moment dat de marktpotentie duidelijk is, en er uitzicht is op opschaling van verkoop.
- *Een veehouder die gaat innoveren stapt (tijdelijk) uit het systeem(regime) in de wereld van de niche*
Dat betekent niet alleen dat hij afscheid neemt van een bepaalde manier van produceren (techniek), maar hij heeft ook geen ondersteuning en zekerheid meer van financiering, markt en vergunningen. Een niche is een op zichzelf staand systeem, dat vanaf nul moet worden opgebouwd. Opereren in een niche is voor schillende ondernemers een eenzame en ongelijke strijd. Die eenzaamheid in een niche is relatief. Ook anderen zitten in een niche, bijvoorbeeld collega-ondernemers. maar ook (kleine) marktpartijen die de markt willen uitdagen, financiers die op een nieuwe manieren werken (denk aan crowdfunding). Een niche is een (mini-)systeem dat vanaf de grond moet worden opgebouwd, maar dat hoeft je als ondernemer niet allemaal zelf te doen. Samen met collega-ondernemers kun je gezamenlijk aan een nieuw systeem bouwen of zelfs aanhaken bij een niche-initiatief dat al enige staat van dienst heeft.
- *Niche heeft behoefte aan slagkracht en ondersteuning die eigenlijk alleen in het dominante reguliere systeem(regime) te vinden is*
Tegelijkertijd heeft het regime behoefte aan nieuwe input: mogelijkheden om knelpunten weg te nemen en zijn er in het regime steeds meer spelers die open staan voor radicalere oplossingen. Hierin kunnen niche en regime elkaar dus helpen. Het probleem is alleen dat niche en regime twee verschillende werelden zijn, die niet met elkaar kunnen communiceren door verschillende doelstellingen en drijfveren, een andere belevingswereld en andere taal hebben. Voor veehouders is het vrijwel onmogelijk om de verbinding te leggen tussen hun niche en het regime. Om niche en regime aan elkaar te koppelen heb je een intermediair nodig tussen niche en regime.

Socio-technologisch landschap

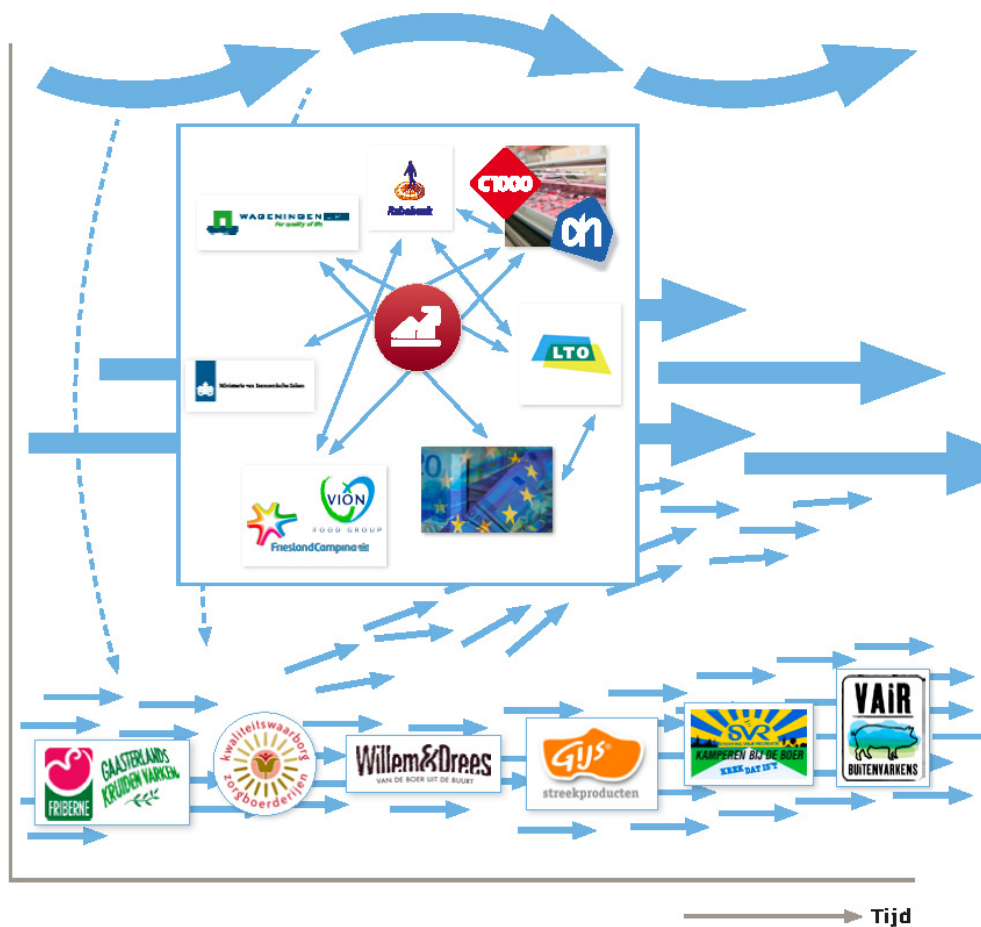
De externe omgeving van trends en ontwikkelingen

Socio-technologisch regime

Heersende regels en praktijken

Niche

Op kleine schaal afwijken van normen



Figuur 5 Schematische weergave multilevelperspectief

Bron: Geels en Schot (2007, p. 401), bewerking LEI

-
- *Een intermediair als brugfunctie tussen niche en regulier systeem(regime)*
Om niche en regime aan elkaar te koppelen heb je een intermediair nodig. Iemand die beide werelden begrijpt. Die weet wat de niche nodig heeft, maar ook waar de niche flexibel is. Tegelijkertijd heeft de intermediair in beeld wat voor het regime belangrijk is, waar de ruimte zit, of waar ruimte gecreëerd kan worden. Het betreft het liefst iemand die zelf een belang heeft, en er dus ook echt voor gaat. Een intermediair helpt zowel niche als het regime verder. Van groot belang is dat de intermediair verandergezinde mensen binnen het regime persoonlijk kent. Daarmee heeft hij een ingang om openingen te zoeken om tot oplossingen te komen voor de individuele ondernemer. Om daadwerkelijk tot verandering/koppeling te komen moet de intermediair de taal spreken van alle betrokkenen. Intermediairs werken doorgaans niet projectmatig of als adviseur. Ze hebben een eigen persoonlijk belang om de koppeling tussen niche en regime tot stand te brengen. Dat kan een ideële motivatie zijn zoals bij ngo's maar dat kan ook een materiële zijn. Zo zijn er ook diverse intermediairs die business halen uit het koppelen van niche en regime.

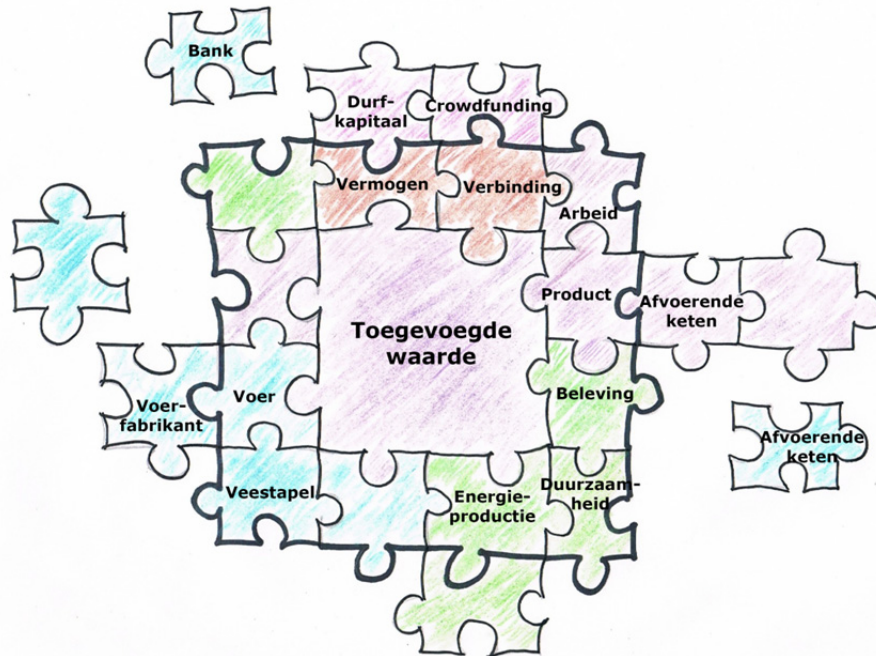


6

Conclusies en
aanbevelingen

Een integrale benadering is noodzakelijk

Je moet als ondernemer alle drie de thema's markt, financiering en vergunningen goed regelen. Als er eentje ontbreekt, gaat het niet. Een integrale benadering is daarbij noodzakelijk. Dus alles moet op alles aansluiten en daarbij mag je het totaal niet uit het oog verliezen.



Figuur 6 Integrale benadering nodig voor realisatie toegevoegde waarde

- *De thema's financiering, markt en vergunningen hangen met elkaar samen*
Als je vastloopt op 1 van de thema's geeft dat mogelijk ook moeilijkheden op de andere thema's. Bijvoorbeeld als vergunningverlening moeilijk is, dan zullen financiers en ketenpartijen een afwachtende houding aannemen. Andersom: als een veehouder een bepaald thema juist heel goed geregeld heeft, kan dat een pre zijn om ook de andere thema's goed te regelen. Dus als omgeving en vergunningverlener enthousiast zijn, kan dat helpen om

financiering of markt rond te krijgen. Enthousiasme en energie op het ene thema kun je op een slimme manier inzetten om iets anders rond te krijgen (denk aan ambassadeursfunctie).

- *Hoewel alle drie de thema's belangrijk zijn, is markt het centrale thema*
De markt moet goed geregeld zijn, anders red je het niet. Uiteindelijk bepaalt de markt (ook op de langere termijn) of de innovatie en bedrijfsontwikkeling toekomst hebben. Financiers zullen om die reden altijd vragen om een gedegen bedrijfsplan c.q. businessplan. Mogelijk zullen ook overheden meer en meer naar de marktpotentie kijken van nieuwe ontwikkelingen, en die meewegen in hun opstelling.
- *Voor elk van de 3 thema's geldt dat de veehouder vooral zelf aan zet is*
Innoveren is veel meer dan het ontwikkelen van een stuk techniek. Het vinden of creëren van een markt waar je je product of dienst gaat verkopen is minstens zo belangrijk. Financiering voor je innovatietraject en nieuwe bedrijfsopzet is een absolute voorwaarde om tot realisatie te komen. Evenals een vergunning en draagvlak vanuit de omgeving. Het is daarbij belangrijk om zo vroeg mogelijk de eisen die vanuit markt, financiering en vergunningen worden gesteld mee te nemen in het innovatietraject. Alles hangt met alles samen, dus bekijk alles ook vanaf het begin in samenhang met elkaar.

Aanbevelingen voor partijen in het systeem

Bewust kiezen voor verbinding met niche

Innoverende ondernemers kunnen ideeën en concepten ontwikkelen die op korte of lange termijn een toegevoegde waarde hebben voor het reguliere systeem (regime partijen). De concepten zijn mogelijk een eerste aanzet voor duurzame oplossingen voor maatschappelijke discussies die er op een bepaald thema spelen bij regime spelers.

De kansrijke innovaties voor duurzame oplossingen op termijn worden geregeld in de kiem gesmoord doordat zij zeer lastig de benodigde verbinding met deze regimespelers (markt, financiering, vergunning) kunnen organiseren. Doordat de ondernemers naast hun bestaande bedrijf extra tijd, energie en middelen moeten vrij maken om een brug te slaan, laten verschillende ondernemers uiteindelijk het initiatief vallen en stoppen er mee. Hiermee blijft

dan ook een kans voor een mogelijke oplossing voor een regime vraagstuk buiten beeld.

Er kan ook voor gekozen worden om meer systematisch ruimte te bieden voor het ontvangen van signalen uit de niche. Er is dan vanuit regimespelers een meer toegankelijker houding nodig die ook herkenbaar is voor innoverende ondernemers:

1. Loket voor afwijkende zakelijke vragen.
Innoverende ondernemers zijn op zoek naar personen die zowel de taal van de regime speler en die van de ondernemer kennen. Regime spelers kunnen hier op in spelen door binnen de eigen organisatie hier, herkenbaar voor de buitenwereld, enkele medewerkers meer ruimte voor te bieden om als verbinder naar buiten te treden.
2. Netwerk met externe intermediairs hebben.
Innoverende ondernemers hebben belang bij een intermediair die goede contacten heeft in het regime en zowel de taal spreekt van de veehouders als voor de financiers/ketenpartijen/overheden. Hij of zij heeft er belang bij dat initiatieven gekoppeld worden, maar alleen bij kansrijke innovaties; anders verliest hij zijn goede naam. Een intermediair is dus ook in staat om veehouders waarvan het plan (nog) niet deugt af te wijzen en zo nodig uit te leggen wat er nodig is om wel voor een juiste verbinding in aanmerking te komen.
3. Zelf investeren in intermediair positie
De rol van de intermediair kan ook geïnitieerd worden vanuit verschillende hoeken: sector, bank, overheid of anders. Elk daarvan heeft voor- en nadelen. Wanneer een intermediair betaald wordt vanuit een bepaalde organisatie, is het in ieder geval belangrijk dat de intermediair los van de eigen organisatie mag opereren.

Veranderende inzichten vragen een nieuwe insteek

Tientallen jaren hebben veehouders zich bezig gehouden met een lage kosten strategie. Dat was waar de markt om vroeg, en dat was waar opleiding, voorlichting en beleid de veehouders in ondersteunde. Nu lijkt de markt voor een groot deel van de ondernemers in vrij rap tempo te veranderen. Dit vraagt bij ondernemers om nieuwe kennis, nieuwe inzichten, nieuwe vaardigheden, nieuwe contacten, nieuwe verdienmodellen en nieuwe bedrijfsontwikkeling. Deze veranderingen in de markt vragen om een nieuw type coach/adviseur die de veehouders hier wegwijs in kunnen maken, en hen kunnen ondersteunen.

De voorgaande transitie vraagt een bewuste wending in het denken en doen rond het landbouwsysteem. Daarvoor ligt er een niet alleen een uitdaging voor de partijen in het landbouwsysteem, maar ook bij het agrarisch onderwijs. Zij geven de eerste kaders aan kennis, houding en vaardigheden mee waarmee toekomstige ondernemers en adviseurs worden voorbereid op een functioneren in een duurzame sector in verbinding met de maatschappij. Een eerste aanzet daarvoor is de onderwijsvertaling van leerervaringen uit Het Nieuwe Veehouden 'de kunst van het doorzetten' (Bremmer *et al.* 2016).

Bronnen

- Baltussen, W.H.M., E.B. Oosterkamp, E.M. van Mil en G. Hagelaar (2008). *Kansen en belemmeringen in duurzame ketenvorming: Primair bedrijf in ketens?* LEI Wageningen UR: Den Haag.
- Bossin, S., T. Degroote, G. Janssen en F. Robberecht (2013). *Boeren met burens: Communicatie met je buur(t)*. Innovatiesteunpunt: Leuven.
- Bremmer, B., W. Oosterhoff, H. Kortstee en E. van den Boezem (2016). *De kunst van het doorzetten: Leerervaringen uit Het Nieuwe Veehouden*. CAH Vilentum: Dronten.
- Commissie Van Doorn (2011). *Al het vlees duurzaam: De doorbraak naar een gezonde, veilige en gewaardeerde veehouderij in 2020*. Commissie Van Doorn: Den Bosch.
- Commissie Wijffels (2001). *Toekomst voor de veehouderij: Agenda voor een herontwerp van de sector*.
- Corver, T. en D. Veerman (2012). *Wie het stuur echt durft te delen kan prima boeren met de burens*. Foodlog Media.
- Drunen, M. van, P. van Keukering en H. Aiking (2010). *De echte prijs van vlees*. Instituut voor Milieuvraagstukken, Vrije Universiteit: Amsterdam.
- EFMI Business School (2013). *Van alle markten thuis: Een studie naar samenwerking en verwaardiging in versketens*. EFMI: Leusden.
- Geels, F.W. en J.W. Schot (2007). 'Typology of sociotechnical transition pathways'. In: *Research Policy* 36 (3), 399-417.
- Kortstee H, M. Vrolijk, B. Bremmer en G. Doornewaard (2014). *Het Nieuwe Veehouden; realisatietrajecten*. LEI Wageningen UR.
- Murphy, L.M. en P.L. Edwards (2003). *Bridging the Valley of Death: Transitioning from public to private sector financing*. National Renewable Energy Laboratory: Colorado.
- Peet, G. van der, T. Vogelzang, C. de Lauwere, A. Janssen en J. van Os (2013). *Boer als bondgenoot: Handvatten voor een goede relatie met de omgeving bij bedrijfsontwikkeling of -verplaatsing*. Wageningen UR Livestock Research: Lelystad.
- Reinders, M., K. Poppe, V. Immink, E. van den Broek, P. van Horne en R. Hoste (2013). *Waardevolle perspectieven voor vlees*. LEI Wageningen UR: Den Haag.
- Sinek, S. (2011). *Start with why: How great leaders inspire everyone to take action*. Penguin Putnam: New York.
- Spaas, G., L. Kaal, O. van Eijk en H. Kortstee (2012). *Het Nieuwe Veehouden: Ontwerpateliers*. Wageningen UR Livestock Research: Lelystad.
- Termeer, K. (2009). 'Van stereotypen naar variëren: Betekenis geven aan nieuwe sturingsvormen voor duurzame landbouw'. In: G. Breeman, H. Goverde en K. Termeer (red.). *Governance in de groen-blaauwe ruimte: Handelingsperspectieven voor landbouw, landschap en water*. Van Gorcum: Assen.
- Veerman, D., C. Meijers, R. Morren, J. de Ruyter en W. Hilken (2015). *Vers in 2020: Met in de hoofdrol vertrouwen, identiteit en prijs*. ABN AMRO.
- Vooren, A. van de en A. Hanemaaijer (2015). *De Vallei des doods voor eco-innovatie in Nederland*. Planbureau voor de Leefomgeving: Den Haag.

Auteurs

Bart Bremmer, Innovatie Socioloog

Harry Kortstee, LEI Wageningen UR

Jelmer Vierstra, Natuur & Milieu

Yvette van Wichen en Kristel van Veen, Projecten LTO Noord

Ernest van de Boezem, CAH Vilentum

Publicatienummer

2016-002

Projectcode

2282300079

Dit rapport is gratis te downloaden op <http://dx.doi.org/10.18174/376100> of op www.wageningenUR.nl/lei (onder LEI publicaties).

Layout

MediaCenter Rotterdam

Fotografie

Shutterstock

LEI Wageningen UR, Den Haag, 2016

Bremmer, Bart, Harry Kortstee, Jelmer Vierstra, Yvette van Wichen, Kristel van Veen en Ernest van de Boezem, 2016. *Het Nieuwe Veehouden mogelijk maken; Zoeken naar ruimte voor verduurzaming in de veehouderij*. Wageningen, LEI Wageningen UR (University & Research centre), LEI Rapport 2016-002. 52 pp.

LEI Wageningen UR is een onafhankelijk, internationaal toonaangevend, sociaaleconomisch onderzoeksinstituut. De unieke data, modellen en kennis van het LEI bieden opdrachtgevers op vernieuwende wijze inzichten en integrale adviezen bij beleid en besluitvorming, en dragen uiteindelijk bij aan een duurzamere wereld. Het LEI maakt deel uit van Wageningen UR (University & Research centre). Daarbinnen vormt het samen met het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen University en het Wageningen UR Centre for Development Innovation de Social Sciences Group.

De missie van Wageningen UR (University & Research centre) is 'To explore the potential of nature to improve the quality of life'. Binnen Wageningen UR bundelen 9 gespecialiseerde onderzoeksinstituten van stichting DLO en Wageningen University hun krachten om bij te dragen aan de oplossing van belangrijke vragen in het domein van gezonde voeding en leefomgeving. Met ongeveer 30 vestigingen, 6.500 medewerkers en 10.000 studenten behoort Wageningen UR wereldwijd tot de aansprekende kennisinstellingen binnen haar domein. De integrale benadering van de vraagstukken en de samenwerking tussen verschillende disciplines vormen het hart van de unieke Wageningen aanpak.

LEI Wageningen UR
Postbus 29703
2502 LS Den Haag

Voor nadere informatie kan contact opgenomen worden met
Harry Kortstee
E-mail: harry.kortstee@wur.nl
Tel. 0317- 484676

Rapport
LEI 2016-002

www.wageningenUR.nl/lei
