



SOCIAL SCIENCES GROUP

WAGENINGEN **UR**

Kijk op ondernemen

in de agrarische sector



Kijk op ondernemen

in de agrarische sector



Onder redactie van Huib Silvis en Rien Komen

Inhoudsopgave

Auteur(s)	Titel	Pagina
Jan Blom	Woord vooraf	4

Algemeen

Paul Diederens	Maatschappelijk verantwoord ondernemen. Kan dat?	6
Kees de Hoog	Duurzaam ondernemen: een missie?	10
Michiel Korthals	Misplaatste betrokkenheid	12
Arie Kuyvenhoven	Ondernemen in opkomende landen	16
Harry Hummels en Stijn Reinhard	De samenleving als Alzheimerpatiënt?	20
Frank van Tongeren	Ondernemen in de kennismarkt	24

Agrocluster

Hans van Trijp, Paul Ingenbleek en Thieu Meulenberg	Waarden, eigentijds vermarkt: zeven stellingen	28
Hans Dagevos, Erica van Herpen en Marcel Kornelis	Vergroening via de grootgrutters	32
Onno Omta en Geoffrey Hagelaar	Strategische opties voor MVO in ketens en netwerken	36
Wim Heijman	Nieuwe economische geografie	40
Theo Vogelzang	Over MVO in de internationale agro-industrie	44
Sigrid Wertheim-Heck	Boer met Harolds paarse potlood ontmoet 'Le Petit Prince'	48
Gert Jan Hofstede en Tim Verwaart	Boeren, informatica en vertrouwen	52
Koen Boone	Duurzaamheidscan biedt uitkomst	56

Auteur(s)	Titel	Pagina
-----------	-------	--------

Land- en tuinbouw

Cees van Woerkum	Maatschappelijk onverantwoord	60
Pim Kooij	Verantwoord ondernemen door boeren in de 19e eeuw	62
Martin Mulder, Renate Wesselink, Thomas Lans en Patricia Gielen	Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt competentieontwikkeling	66
Floor Brouwer, Martijn van der Heide en Teunis van Rheenen	Cross-compliance: kruisverband tussen landbouw en samenleving	70
Kees de Bont en Huib Silvis	Ondernemers bepalen hoe de landbouw van morgen eruit ziet	74
Cees van Bruchem	Overheden bepalen hoe de landbouw van morgen eruit ziet	78
Hans van Meijl	Macro-economische wetmatigheden bepalen hoe de landbouw van morgen eruit ziet	82
Marie-José Smits en Rolf Groeneveld	Tien ondernemende agrariërs	86
Carolien de Lauwere, Bert Smit, Jos Verstegen en Jan Buurma	Ondernemers op weg naar een duurzame agrosector	88
Ron Bergevoet	Ondernemerschap in de Nederlandse melkveehouderij	92
Wim de Hoop	AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen: ondernemende onderzoekers slaan brug naar praktijk	94
Krijn Poppe	Terug naar Marknesse	96

Bijlage

Verantwoording	100
SSG van Wageningen UR	101
Auteurs	102

Woord vooraf

Deze bundel ‘Kijk op ondernemen in de agrarische sector’ is een eerbetoon aan prof.dr.ir. Vinus Zachariasse. Op 1 december 2005 treedt hij terug als algemeen directeur van de Social Sciences Group (SSG) van Wageningen UR, het samenwerkingsverband van LEI en Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen Universiteit. Ter gelegenheid hiervan is op 24 november 2005 in Theater Diligentia een symposium over het thema ‘Agrarische verandering en maatschappelijk verantwoord ondernemen’ georganiseerd, met gastsprekers uit binnen- en buitenland. De hier gepresenteerde stukken zijn vrijblijvend aan de sprekers van het symposium beschikbaar gesteld.

De carrière van Vinus Zachariasse heeft altijd in het teken van ondernemerschap in de agrarische sector gestaan. Tijdens zijn promotieonderzoek analyseerde hij het grote verschil in de bedrijfsresultaten van akkerbouwbedrijven en legde daarbij een verband met de kwaliteiten van ondernemers. In zijn werk bij het LEI heeft ondernemerschap altijd zijn warme belangstelling gehad. Als algemeen directeur, van 1990 tot 2001 van het LEI en daarna van de Social Sciences Group, heeft hij laten zien ook zelf een bekwaam ondernemer te zijn. Hij vergelijkt de ideeën van onderzoekers vaak met plantjes, waarvan hij zegt: “sommige groeien uit en worden nieuwe takken van onderzoek binnen de organisatie, andere verdwijnen geruisloos”.

Het maatschappelijk verantwoord ondernemen is zo’n idee dat is uitgegroeid tot een veel meer omvattende gedachte die in het onderzoek voor opdrachtgevers maar ook binnen

onze eigen organisatie een belangrijke rol speelt. In de organisatie heeft hij het thema gekoesterd en naar buiten heeft hij het uitgedragen. Mogelijk leidt deze kennismaking met ons werk tot vragen naar meer informatie. Daarvoor kunnen we verwijzen naar onze onderzoeksrapporten en tijdschriftartikelen. De rapporten kunnen via de website van Wageningen UR worden geraadpleegd. Ook is het mogelijk rechtstreeks contact op te nemen met de auteurs van de bijdragen. Hiertoe is een bijlage met email-adressen van de auteurs opgenomen. Met elkaar houden we ons aanbevolen voor uw op- en aanmerkingen.

De publicatie is mede mogelijk geworden dankzij LNV-middelen van het BO-cluster Economisch Perspectievolle Agroketens. Hiervoor zijn we het ministerie zeer erkentelijk. Uiteraard is de inhoud onze verantwoordelijkheid.

Namens het LEI en het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen Universiteit,

A handwritten signature in blue ink, consisting of a large, stylized 'J' and 'B' with a horizontal line through them, followed by a small 'C' and 'Blom'.

Jan C. Blom

“Maatschappelijk verantwoord ondernemen is als een vierkante cirkel: je kan het wel zeggen, maar niet tekenen.”

*Jan Marijnissen,
politiek leider Socialistische Partij ¹*

“Ik vind dat MVO voor bedrijven vanzelfsprekend zou moeten zijn.”

*Karien van Gennip, Staatssecretaris
van Economische Zaken ²*

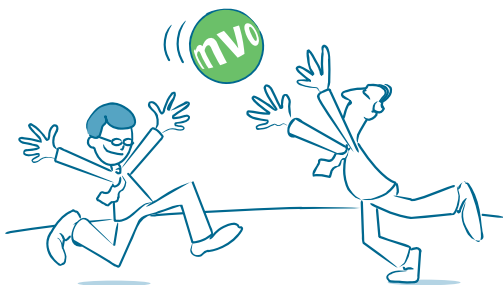
Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen. Kan dat?

Paul Dieren

Bedrijven waren er tot voor kort om zoveel mogelijk winst te maken, zo wisten economen heel zeker. In de woorden van Milton Friedman ³, “the business of business is business.” Tegenwoordig is dat anders. Bedrijven worden nu verondersteld aan MVO te doen. Ze gaan niet meer alleen voor de hoogste winst, maar ook voor milieuwaarden en sociale waarden. Collectieve belangen zijn ondernemingsdoelstelling geworden. Bedrijven doen dit vrijwillig, op basis van een dialoog met belanghebbenden en maatschappelijke omgeving. Onzin? Bouwfraudeaffaires, boekhoudschandalen, graaigedrag van topmanagement, Nederland – fraudeland: “Erst kommt das Fressen und dann die Moral”. Wat is in het licht van deze ervaringen een zinvol perspectief op MVO? Een poging tot een antwoord in drie stellingen.

STELLING 1

MVO is een speeltje van de overheid.



Bedrijven functioneren nog altijd zoals ze gedaan hebben sinds de dagen van Adam Smith ⁴. Winstmaximalisatie is niet uit en MVO is niet nieuw ⁵. De cruciale verandering heeft zich niet voorgedaan aan de zijde van het bedrijfsleven, maar aan de kant van de overheid. Een belangrijke rol van de overheid is het bijsturen van bedrijven in geval private productie leidt tot marktfalen.

Overheidsingrijpen neemt meestal de vorm aan van regulering. Regulering is kostbaar, voor overheid én bedrijfsleven: wetten en regelingen moeten ontworpen en geïmplementeerd worden; ze vereisen registratie en administratie van gegevens, controle op naleving en het beboeten van overtredingen. Naarmate productie ingewikkelder wordt, wordt regulering duurder en groeit de weerstand ertegen (denk aan administratieve lastendruk). Tegelijkertijd stijgt het aspiratieniveau van de overheid, dat in principe bepaald wordt in een democratisch proces door regering en parlement: de overheid wil steeds meer aan maatschappelijke wensen tegemoet komen. Doelen houden echter geen gelijke tred met

middelen, overheidsbudgetten krimpen en internationale verdragen en open grenzen leggen de mogelijkheden om binnenslands allerhande zaken te regelen aan banden. Oude instrumenten om overheidsdoelen te bereiken voldoen niet meer: het wordt te duur of het mag niet meer. Daarom wordt gezocht naar nieuwe. De zoektocht naar goedkope maar doeltreffende alternatieven kan allerlei verschillende beleidsinstrumenten opleveren, zoals vormen van zelfregulering of regulering via private partijen, convenanten, verplichte transparantie en beschikbaarstelling van informatie, maar ook belastingen en subsidies ⁶. Er is hierbij steeds meer aandacht voor draagvlakontwikkeling onder steeds bredere doelgroepen. Immers, hoe groter het draagvlak voor beleid, hoe goedkoper de implementatie.

STELLING 2

Bedrijven doen aan MVO als het loont.

Als MVO kosten verhoogt, moeten daar baten tegenover staan. Voor waarden-gedreven ondernemerschap bestaat een (niche)markt en voor bedrijven die een dialoog met de samenleving aangaan en verantwoording afleggen over hun handelen ook. Het is daarom in het welbegrepen eigenbelang ⁷ van de bedrijven die een dergelijke markt bedienen om uiting te geven aan waarden en om daarover te communiceren. MVO loont: alle bedrijven die Maatschappelijk



Verantwoord Ondernemen, doen dit uit eigenbelang. Produceren volgens normen waar afnemers niet voor betalen, kan immers nooit lang duren in een competitieve markt: zulke bedrijven worden weggeconcentreerd. Doet een bedrijf iets bovenwettelijks, dan krijgt het daarvoor betaald. Er wordt niet ingeleverd op winst omdat er meer wordt gekozen voor mens en milieu – er wordt gekozen voor mens en milieu om zo meer winst te maken.

STELLING 3

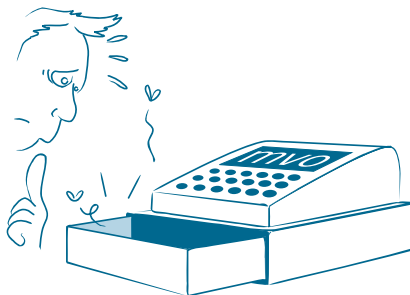
MVO loont niet voor iedereen.

Wordt een winstmaximaliserend bedrijf niet onontkoombaar toegetrokken naar de wettelijk toegestane grenzen, waar gewerkt wordt met een minimum aan zorg voor milieu, veiligheid en arbeidsomstandigheden? Niet zolang consumenten verschillen in hun eisen. Verschillen in consumentenvoorkeuren zorgen ervoor dat bedrijven op markten een scala aan producten aanbieden die onder andere van elkaar verschillen in MVO-kenmerken. Variëteit aan de vraagzijde van de markt leidt tot variëteit aan de aanbodzijde. Bedrijven richten zich op delen

Echter, de winst van MVO kan verschillende vormen aannemen ⁸:

- Hogere baten (een hogere afzetprijs, een grotere klantenbinding, subsidie);
- Lagere productiekosten (bijvoorbeeld voor energie, belastingvoordeel);
- Lagere transactiekosten (ten gevolge van een betere reputatie, meer loyaliteit bij werknemers, meer vertrouwen bij afnemers en overheid);
- Reductie van risico's (aansprakelijkheid, dreigende regulering).

Uiteraard is de (verwachte) opbrengst van MVO niet goed te meten. Echter, het feit dat bedrijven die hoog scoren op MVO overleven in een concurrerende markt, suggereert dat MVO-activiteiten vaak winstgevend zijn.



van de markt en ontwikkelen daartoe samenhangende combinaties van attributen. Dit zijn naast productkenmerken ook proces- en bedrijfskenmerken, waaronder scores op MVO-thema's. In een gedifferentieerde markt zijn verschillende combinaties van attributen tegelijkertijd winstgevend. In een gesegmenteerde markt ontstaat een evenwicht met verschillende soorten bedrijven: differentiatie strategie naast

kostenstrategie, ‘met toeters en bellen’-strategie naast ‘geen fratsen’-strategie. Bedrijven die aan MVO doen, zijn dus geen voorlopers, die nagevolgd zouden moeten worden door de andere bedrijven in een sector. Dat laat de markt niet toe. Het idee dat “MVO niet alleen maar aan de orde [is] voor een beperkte groep voorloperbedrijven die zich richten op een nichemarkt (de kritische consument), maar sectorbreed [dient] te worden opgepakt”, is wel erg optimistisch ⁹. Zo ook de gedachte dat “ieder zichzelf respecterend bedrijf MVO in zijn strategie [zou] moeten implementeren” en dat “in de visie van het kabinet maatschappelijk verantwoord ondernemen de ambitie [zou] moeten zijn van alle bedrijven ¹⁰”. In sommige deelmarkten loont MVO, in andere niet. Het is onwaarschijnlijk dat ten gevolge van faciliterend en stimulerend overheidsbeleid de marktniche “niks bovenwettelijks” niet zal worden ingevuld.

Conclusie voor beleid

De overheid wil bedrijven tot MVO verleiden om maatschappelijke doelstellingen te realiseren waar dat met klassieke regulering niet efficiënt lukt. Bedrijven doen aan MVO als het bijdraagt aan de economische doelstellingen van de onderneming. Daaruit volgt dat MVO-beleid het meest effectief is als het aansluit bij deze economische doelstellingen. De kernopgave voor beleid is derhalve ervoor te zorgen dat meer bedrijven een economisch belang hebben bij bepaalde prestaties op de thema's “planet” en “people”, of dat bedrijven bepaalde prestaties meer ervaren als een economisch belang.

Paul Diederén ontwikkelt als senior raadsmedewerker bij de Adviesraad voor het Wetenschaps- en Technologiebeleid (AWT) maatschappelijk zeer verantwoorde adviezen over kennis- en innovatiebeleid aan regering en parlement. Een breed scala aan praktijkervaringen, opgedaan binnen de publieke kennisinfrastructuur als medewerker van het LEI, dient hem daarbij als onuitputtelijke bron van inspiratie.

- 1 Uitspraak tijdens een rede, gehouden voor managers van Achmea in 2000.
- 2 In een brief aan het parlement van januari 2004.
- 3 Winnaar van de Nobelprijs voor economie 1976.
- 4 Zoals Smith al schreef: “It is not from the benevolence of the butcher, the brewer, or the baker, that we expect our dinner, but from their regard to their own interest. We address ourselves, not to their humanity but to their self-love, and never talk to them of our necessities but of their advantages.” Smith, A. 1776. An inquiry into the nature and causes of the wealth of nations. Indianapolis: LibertyClassics.
- 5 Over dat laatste: vroeger verzorgden veel bedrijven voor hun werknemers en hun gezinnen huisvesting en opleiding en richtten ze ziekenkassen en spaarfondsen op. Naarmate de sociale zekerheid werd gecollectiviseerd, hebben bedrijven deze activiteiten grotendeels aan de publieke sector overgedragen. Nu worden allerhande publieke voorzieningen afgeslankt - mogelijk kijkt men daarom weer meer in de richting van het bedrijfsleven. (zie bijvoorbeeld hoofdstukken 3 en 7 in Sociaal-Economische Raad. 2000. De winst van waarden. Advies 2000/11. Den Haag.
- 6 Gunningham, N. en P. Grabosky, met Darren Sinclair. 1998. Smart Regulation: Designing Environmental Policy. Oxford University Press: Oxford Socio-Legal Studies.
- 7 Uit de misvatting dat MVO niet loont, leiden sommigen af dat als het loont, het geen MVO kan zijn. Dit is ook een misvatting.
- 8 MVO in de Nederlandse agrosector is vaak defensief gemotiveerd: het gaat om het terugwinnen van de “licence to produce” en het herstellen van vertrouwen. MVO-inspanningen kunnen natuurlijk ook deel uitmaken van een offensieve strategie.
- 9 SER, 2000. De winst van waarden. Advies 2000/11. Den Haag
- 10 Ministerie van Economische Zaken. 2001. Maatschappelijk verantwoord ondernemen: het perspectief vanuit de overheid – notitie naar aanleiding van het advies van de SER: De winst van waarden. Den Haag: Min. EZ.

Duurzaam ondernemen

Is het zinvol om duurzaam ondernemen van boerenbedrijven tot een missie te verklaren? In de jaren zeventig wees de Wageningse historicus Van der Woude er in de BeLhamel op dat het onzin was om een missie te hebben (LH waarheen?) die van boven af was opgelegd. Ik onderschrijf die mening nog steeds. Toch zien we dat steeds weer opnieuw door Jan en Alleman wordt geprobeerd om een missie te formuleren. Ik ga daar eerst op in, want het is vreemd gesteld met het begrip missie. Vervolgens wil ik aantonen dat duurzaamheid van agrarische bedrijven een gouden toekomst tegemoet gaat. Het is de economie die voor duurzaamheid zorgt en niet de missie van de bewindvoerder of de bestuurder.

In mijn jeugd werd de term missie vrijwel louter en alleen gebruikt voor de Rooms Katholieke zending onder de heidenen. De doppen van melkflessen werden door de schoolgaande jeugd verzameld om de missie onder de heidenen in het verre buitenland te doen slagen. Het was een tijd dat er aan missionarissen geen gebrek was en dat aluminium kennelijk goud waard was. Later ging de diplomatieke dienst over een missie spreken. Als een minister of de Prins een delicate opdracht moest vervullen was er sprake van een missie. In de Cineac werden we via het Polygoon journaal op de hoogte gehouden van de missie en we vernamen dat onze prins er weer in geslaagd was om vier rijtuigen van de Rotterdamse firma Allan aan Argentijnse spoorwegen te verkopen. In de jaren zeventig ging het bedrijfsleven met het begrip missie aan de haal. Het maken van winst was niet meer genoeg. Een bedrijf moest een missie hebben. Een missie die in uiterst vage bewoordingen in het jaarverslag werd opgenomen. Zoals gebruikelijk namen de managers van de overheid, waaronder de universiteiten, met gretigheid het begrip missie over. Het ging bij de universiteit niet meer alleen om goed onderwijs en onderzoek, maar om het doel ervan. In Wageningen werd er in het midden van de jaren zeventig getobd met de vraag waar het

heen moest gaan. Nederland was geen agrarisch land meer. Wij moesten een eigentijdse missie krijgen. De discussies over de toekomst (1973-1978) hadden een hoge amusementswaarde, maar de verlossende oplossing bleef uit. Die leek te komen toen eindelijk het milieu in de belangstelling van Den Haag kwam te staan. Er kwam een eigen minister voor het milieu (legendarisch zijn de woorden van Irene Vorrink in Frankrijk geworden: “moi, je suis le ministre de milieu”).

In 1992 liet de Landbouwuniversiteit weten in het Strategisch Plan dat we een missie hadden waarin duurzaamheid centraal stond. Wij hielden ons met boeren en met duurzaamheid bezig. Het leek heel mooi te gaan worden. Het is echter niet geworden wat het moest zijn. De huidige bestuurders hebben de *life sciences* tot hun universitaire *love baby's* benoemd. De duurzaamheid van de landbouw moet het doen met een onderzoeksschool, een paar leerstoel-groepen, nogal wat zonderlingen en wat afstudeerrichtingen. De bestrijding van de te dikke mens en niet meer de duurzaamheid is de missie in de 21ste eeuw geworden. Het was te verwachten. Duurzaamheid is een vaag en complex begrip en onze tijd misschien wel een contradictio.

een missie?

Kees de Hoog > Bijzonder hoogleraar gezinssociologie en gezinsbeleid binnen de leerstoelgroep Sociologie van Consumenten en Huishoudens van Wageningen Universiteit. Als vaste columnist van het Weekblad van Wageningen UR (WB) schrijft hij er niet voor terug om af en toe de knuppel in het hoenderhok te gooien.

De consument moet consumeren. De burger verleent zijn status en zijn levensstijl aan zijn consumptiepatroon. Het gaat nog steeds om meer en veel meer, om nieuw en gloednieuw. Niet de vrek maar de *big spender* is het gewaardeerde lid van de samenleving. We horen het bijna dagelijks, als het consumentenvertrouwen stijgt komt na het zuur het zoet of de binnenlandse bestedingen vormen het knelpunt, daarom moet de koopkracht versterkt worden.

Toch is er hoop dat de wal het schip zal keren. Het is de olie en de economie die het doen en niet de missie, de politici en de rapporten. Nu een vat olie hoger is dan 65 euro heeft de landbouw een nieuw en duurzaam perspectief gekregen. De plantaardige olie als brandstof biedt nu al voor de handige knutselaar soelaas voor het kwartje van Kok en voor de dromen van de oliesjeiks. De vraag naar biogas en de biobrandstof zal ook in Nederland sterk toenemen en zal daarom ook onze landbouw een nieuw perspectief bieden. Het is daarom noodzakelijk dat de huidige minister van Landbouw Veerman en zijn voorganger, de minister van Economische Zaken, Brinkhorst beseffen dat de brandstofleverancier van de toekomst op ons platteland woont en niet meer in de

Arabische woestijn of Siberië.

De landbouweconoom Vinus Zachariasse is geen roepende in de woestijn geweest. Het duurzame boerenbedrijf wordt de komende jaren een economische factor van betekenis die zal bijdragen tot een toename van het welzijn van boeren, burgers en buitenlui.

Kees de Hoog



Misplaatste betrokkenheid

Michiel Korthals

Sisa, een grote Italiaanse supermarkt, doet op plastic boodschappentassen kond van haar maatschappelijke betrokkenheid. Ze geeft Ethiopische baby's water en hartzieke baby's in het Midden-Oosten een ziekenhuis. En ze vraagt de klanten een extra bijdrage te leveren.



Hier worden in een klap de drie kardinale fouten getoond die vaak rond MVO worden gemaakt. 1) Wat moet een Italiaanse supermarkt met Ethiopische en Syrische baby'tjes? 2) Waarom schreeuwt ze haar goede daden zo van de daken? 3) Waarom vraagt ze extra geld voor haar liefdadigheid?

Wat betreft het eerste punt, het gekozen goede doel, de genoemde projecten van SISA hebben niets te maken met een centrale betekenis van verantwoorde-

lijkheid, die toch is, dat je in ieder geval de dingen die je zelf doet, of waar je aan bijdraagt, zoveel mogelijk de goede kant op stuurt. En indien dat onmogelijk is, dat je schade compenseert met de daden die op je gebied liggen. Bekende ethici als Locke, Hume en Kant beklemtonen dat je primair verantwoordelijk bent voor je eigen daden. Voor supermarkten geldt hetzelfde: ze zijn in eerste instantie verantwoordelijk voor hun eigen daden, dus voor goede waren, geproduceerd volgens ethisch acceptabele wijze, en daar

ontbreekt het vaak aan. Voedingswaren die volgens de overgrote meerderheid van de voedingswetenschappers gezond zijn, worden weggestopt, niet verkocht en als ze verkocht worden, zijn ze te duur. Supermarkten leveren veel liever magnums, vette dingen, dieronvriendelijke producten, tussendoortjes, voorzien van onvoldoende informatie over de gebrekkige gezondheidswaarden, en geven daar het meeste advertentiegeld aan uit. De keuze van een supermarkt voor hulp aan baby'tjes in Ethiopië of, om een niet-Italiaans voorbeeld te nemen, van een voedingsindustrie als Unilever voor sponsoring van topvoetbal is ronduit gratis, en een goedkope PR-stunt met ethiek. De voedingssector draagt veel bij aan met voeding verbonden ziekten als obesitas, hart- en vaatziekten, en kanker en daarom zou deze eerst haar eigen straatje schoon moeten maken en een 'licence to produce' moeten verdienen.

De tweede fout gaat over de communicatie over de daden van het maatschappelijk verantwoorde ondernemen. Goede daden worden vaak in stilte gedaan, maar het is niet zo dat de werkelijkheid meteen een rood lichtje laat branden als iemand iets goeds gedaan heeft. Sinterklaas, de heilige Franciscus en Moeder Theresa waren allen goede communicatoren die over hun daden wisten te (laten) berichten: de bijbel zegt het zelf: je moet je licht niet onder een koornmaat zetten. De oprecht ethische

daad moet niet in het duister worden gedaan, er dient zakelijke informatie te worden gegeven, al is het alleen al vanwege het feit dat anderen hiervan kunnen leren en een opsteker kunnen krijgen. Er is echter een fundamenteel verschil tussen zakelijke informatie en PR of een advertentietekst. De advertentie tekst wil verleiden tot kopen, de zakelijke communicatie geeft de consument/burger informatie zodat die zelfstandig een oordeel kan vormen. Waarom heeft de supermarkt niet een goede flyer gemaakt over deze zaken?

De derde fout gaat over de paternalistische vorm van communicatie met de consument. SISA vraagt aan de klanten geld te storten op een rekening. De supermarkt vraagt niet een bepaalde inzet, ze vraagt zelfs niet of men een verslag van de werkzaamheden toegestuurd wil krijgen, en ze geeft niet eens een adres waar men meer inlichtingen kan krijgen. De klanten hebben geen enkele garantie dat hun geld inderdaad gebruikt wordt voor het beoogde doel; de supermarkt Sisa gaat er kennelijk vanuit dat ze een onbegrensd vertrouwen geniet bij hun klanten. Een dergelijk uitgangspunt is behoorlijk naïef in een tijd waarin voedingsconcerns een 'license to produce' nog moeten verdienen, zoals blijkt uit de breed opgezette, goed gevalideerde massa surveys die worden gepubliceerd onder de naam Eurobarometer. Dialoog met

stakeholders, inclusief consumenten of hun vertegenwoordigers is voor het opbouwen van vertrouwen een eerste vereiste.

De drie fouten kunnen relatief gemakkelijk vermeden worden. Als supermarkt zou je bijvoorbeeld kunnen bevorderen dat de klanten meer vers gaan eten, door bijvoorbeeld kruiden in potjes te verkopen, of via zaden. Je zou ook als supermarkt met omliggende agrarische

bedrijven contracten kunnen sluiten voor de levering van hun producten, waarbij je eisen als duurzame en diervriendelijke productie kan stellen. Je zou klanten zelf kunnen vragen waar volgens hen de belangrijkste knelpunten liggen. Door de gemakzuchtige, weinig doordachte en paternalistische houding van veel producenten (en de corresponderende houding van consumenten) worden dergelijke initiatieven niet genomen. Het gevolg kan juist zijn dat er minder



winstkansen en werkgelegenheids-
mogelijkheden zijn.

De landbouw- en voedselsector zal de komende decennia met nog meer problemen worden geconfronteerd dan in de afgelopen decennia; de kans op nog meer afbraak van vertrouwen is groot. Daarom is het des te noodzakelijker dat bewust wordt gezocht naar de goede vormen van MVO. We hebben criteria nodig om onoprechte trucs te onderscheiden van MVO en controle mechanismen, liefst op wereldwijd niveau, zodat overal bedrijven die maatschappelijk verantwoord willen ondernemen, daaraan afgemeten kunnen worden, en reclame en PR onderscheiden kan worden van MVO. Drie soorten criteria zijn hierbij nodig: ethisch verantwoorde criteria voor de keuze van daden van MVO, ethisch verantwoorde criteria voor de zakelijke communicatie over MVO, en ethisch verantwoorde criteria voor de participatie van consumenten. Het opstellen van deze criteria zou door een permanent orgaan, bestaande uit stakeholders en onafhankelijke actoren, gedaan moet worden, zodat de criteria steeds bijgesteld kunnen worden.

De dringend gewenste controle zou via onafhankelijke organen jaarlijks steekproefsgewijs kunnen plaatsvinden,

op basis van zelfevaluatie-rapporten van de aangemelde ondernemingen. De extra uitdaging is om structuren te vinden die overbodige bureaucratie verhinderen.

Michiel Korthals

Hoogleraar Toegepaste Filosofie. Wat dit inhoudt? Geven van filosofisch onderwijs, doen van filosofisch onderzoek, leiden van ongeveer 13 filosofen, verwerven van fondsen voor filosofisch onderzoek, beoordelen van filosofisch onderzoek, adviseren op het gebied van bio-ethiek (dieren, voeding, milieu) en lezingen geven. Persoonlijke eigenschap? Ik ben verslaafd aan de leuke kanten van het werk.

The background of the slide features a light blue sky with green palm tree fronds. In the lower right, there is a faint blue silhouette of a person's head and shoulders, with a hand reaching up towards the bottom right corner.

Ondernemen in opkomende landen

Arie Kuyvenhoven

Wetten, internationale regels en vrijwillige gedragscodes bepalen het speelveld waarbinnen ondernemers hun doelstellingen realiseren. Het naleven van deze regels wordt in belangrijke mate door de effectiviteit van lokale instituties bepaald. Zijn die instituties zwak of zelfs afwezig, zoals in veel ontwikkelingslanden, dan neemt het speelveld navenant toe. Ondernemers handelen dan autonomer, zeker in situaties waarin het niveau en de kwaliteit van publieke voorzieningen te wensen overlaat, zodat zij daarin (deels) uit eigen middelen moeten voorzien.

In een omgeving van slecht gedefinieerde lokale wetten kan een zaken-zijn-zaken houding moreel onverdedigbaar worden en tot sociale verontwaardiging leiden. Het is een omgeving die controle op sweatshops in de textiel bemoeilijkt, het onbelemmerd en slecht namaken van medicijnen toelaat, of in de agrarische sector de veiligheid en betrouwbaarheid van voedsel lastig te traceren maakt. De uit de rijke wereld afkomstige discussie over maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) is zeker zo relevant in landen met minder functionerende instituties, maar neemt andere dimensies aan als armoede, werkloosheid, beperkte toegang tot onderwijs en minimale gezondheidszorg een maatschappij kenmerken.

Zaken-zijn-zaken verkeert in een ontwikkelingsperspectief gemakkelijk in zijn tegendeel, een vage notie van MVO dat de sociaal ongewenste gevolgen van ondernemersactiviteiten onderkent en waar mogelijk voorkomt. In een verhelderend overzicht in *The Economist* (28 mei 2005) laat Ian Davis, directeur van het wereldwijde McKinsey concern, zien hoe beide opvattingen de kern van het vraagstuk miskennen, namelijk hoe de voor een bedrijf relevante maatschappelijke vraagstukken tot deel van de ondernemingsstrategie te maken.

De zaken-zijn-zaken benadering gaat mank aan defensief formalisme (we houden ons toch aan de wet), kent een beperkte batenopvatting (winst), en loopt daardoor het risico belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen niet te onderkennen (slecht voor toekomstige zaken). Bovendien loopt deze aanpak grote kans vragen van ethiek en legitimiteit te ontkennen, met mogelijk desastreuze gevolgen in het vaak institutionele vacuüm dat veel ontwikkelingslanden kenmerkt. Recente voorbeelden zijn de discussie over de



prijzetting van medicijnen tegen HIV en malaria, het negeren van globaliseringsangst, de late erkenning van obesitas als maatschappelijk probleem door detailhandel en horeca, of het door informatiegebrek niet op tijd onderkennen van nieuwe gezondheids- en veiligheidstrends door producenten (een trend die wel door supermarkten werd opgepakt).

De sociaal geïnspireerde MVO benadering kent eveneens een nogal defensieve kant: als reactie op de anti-ondernemingsstemming van de jaren zeventig of de recente antiglobaliseringscampagne. Voorbeelden zijn goed klinkende, maar vage noties als de triple bottom line, hier beter bekend als PPP (bedrijven kunnen winst, milieu en sociaal beleid combineren), of stakeholder discussie dan wel participatie, in het bijzonder het betrekken van NGOs bij beleidsvoorbereiding. Niet zelden worden deze initiatieven actief gestimuleerd door PR afdelingen van de betreffende bedrijven. In plaats daarvan kan veel beter op de klassieke bijdragen worden gewezen die ondernemingen leveren in de vorm van verhoogde productiviteit, onderzoek, werkgelegenheid, uitvoer, scholing en organisatie. Daaraan kunnen zonodig de voor een bepaalde omgeving relevante maatschappelijke bijdragen worden toegevoegd.

Het in de ondernemingsstrategie opnemen en periodiek nagaan van voor een onderneming zwaar wegende maatschappelijke vraagstukken, is volgens Ian Davis een veel betere aanpak. Zo kan op nieuwe maatschappelijke ontwikkelingen worden geanticipeerd (obesitas, opkomst van strengere standaarden en voorschriften, voorkeur voor arbeids- en milieuvriendelijke processen). De volgende stap is dan om deze nieuwe trends in het beleid te “internaliseren” via gedragsregels, codes, certificering, en het helder maken dat het hier om

een afweging tussen korte-termijn winst en lange-termijn marktpositie, dus continuïteit, gaat. Het is daarbij van belang het maatschappelijk debat over deze zaken niet te schuwen, en de dilemma's die dit type afruil met zich meebrengt in ruimere kring dan die van de aandeelhouders te bespreken. Anders dan Bono of Bob Geldof staan niet veel ondernemers te dringen om aan zo'n discussie mee te doen.

De argumenten over modern ondernemerschap wegend, brengt de discussie over MVO ons in feite terug naar de klassieke definitie van ondernemen: het op doelmatige wijze voorzien in goederen en diensten die de maatschappij wenst en behoeft. De continue verschaffing van producten, met inachtneming van maatschappelijke eisen en ontwikkelingen, vormt daarbij het lange-termijn ondernemingsdoel. Winst signaleert dat de onderneming producten verschaft die gewenst en op doelmatige wijze zijn geproduceerd. Een noodzakelijke, steeds terugkerende, harde toets, met belangrijke gevolgen voor de interne en externe organisatie van de onderneming, maar niet meer dan dat. MVO kenmerkt zich door de juiste afruil van korte-termijn shareholder value tegen overwegingen van lange-termijn ondernemingsstrategie.

Opkomende landen maken grote structurele veranderingen mee die gemakkelijk tot toenemende inkomensongelijkheid en uitsluiting kunnen leiden, zelfs bij een arbeidsintensief patroon van ontwikkeling. Het onvermogen van actoren in de markt deze ongelijkheid zonder collectieve actie te beperken, vormt een netelig aspect van het debat. Een voorbeeld van dit verschijnsel zijn de toenemende eisen die in de welvarende wereld aan de kwaliteit van agrarische producten en processen worden gesteld. Via de

internationale handel dreigen deze eisen van productdifferentiatie zich in nieuwe handelsbelemmeringen te vertalen.

Overheden in ontwikkelingslanden zijn vaak nauwelijks op deze veranderingen voorbereid, gewend als zij zijn in termen van (veelal minimale) publieke voedselveiligheidseisen te denken. De grootschalige, internationaal vertakte agri-business zal soepel op deze marktveranderingen kunnen inspelen, de eisen doorvertalen naar toeleveranciers, en mogelijkheden zien om als grote marktpartij standaarden zelf mee te bepalen. In dit proces worden middelgrote agrarische verwerkers doorgaans standaardnemers, die de (onvoorbereide) overheid te hulp roepen om hen te ondersteunen en regulerend op te treden. Daarbij is overigens te verwachten dat wettelijke eisen voor de lokale markt aanmerkelijk bij die van het grote particulier bedrijfsleven zullen achterblijven.

De werkelijke problemen zullen zich echter bij de talloze agrarische familiebedrijven voordoen die in veel gevallen op korte termijn de informatie, agro-technische kennis, financiering en afzetmogelijk-

heden missen om op deze nieuwe trends in te spelen. Hier zou het publieke landbouwonderzoek- en voorlichtingssysteem uitkomst kunnen bieden, ware het niet dat deze organisaties traditioneel aanbodsgedreven georganiseerd zijn, gericht op hogere opbrengsten, beter uitgangsmateriaal en modernere gebruiken. De ketenomkering in denken en organisatie die vereist is om kwaliteitseisen vanuit de markt naar de primaire producent terug te vertalen, is een moeilijk proces dat decentralisatie, participatie, herstructurering, en dus tijd en offers vergt. Ervaringen in Chili en Brazilië laten dat duidelijk zien.

Niet aanpassen is echter geen optie, en zowel internationale als nationale donoren organiseren technische assistentie om nieuwe kwaliteitseisen op het basisniveau van agrarische productie te laten opnemen. Zo hebben de ministeries van LNV en BZ hun krachten gebundeld om deze assistentie vanuit Nederland te verschaffen, en werkt Wageningen UR met verschillende organisaties bij de uitvoering hiervan samen. Voor de internationale agri-business en grootwinkelketens een goede gelegenheid om te laten zien wat MVO voor hen inhoudt.

Arie Kuyvenhoven

Hoogleraar Ontwikkelingseconomie en directeur van Mansholt Graduate School of Social Sciences (MGS) aan de Wageningen Universiteit. Hij is in ruim 15 ontwikkelingslanden werkzaam geweest en heeft als auteur en redacteur meer dan 100 artikelen en 12 boeken op zijn naam staan op het gebied van handel en ontwikkeling, sectoranalyse en projectbeoordeling, duurzame landbouw, en voedselzekerheid. MGS vraagt de aandacht van 160 PhDs. Delegeren en het weekend benutten komen bij dit werk goed van pas; zo is ook deze bijdrage tot stand gekomen.

DE SAMENLEVING ALS

GREED IS GOOD

Het compromisloze karakter van de wereld van het grote geld, waar hebzucht nog steeds de boventoon voert, leidt ertoe dat sociale en maatschappelijke gevolgen van de handel volledig buiten beschouwing blijven. Nog steeds domineert het beeld van Gordon Gekko – de oscar winnende creatie van Michael Douglas in de film Wall Street – die hebzucht tot een ultieme deugd maakte. Gekko, die op gedeformeerde wijze Adam Smith's gedachte vorm geeft dat het bevorderen van het eigenbelang een middel kan zijn ter behartiging van het algemeen belang,

stripte ondernemingen en liet deze desnoods ten onder gaan om er zelf beter van te worden. De vliegende vaart waarmee op Wall Street momenteel weer megadeals worden gesloten, was voor Fortune Magazine zelfs aanleiding om zich recentelijk de vraag te stellen: 'Is greed still good?'

Nu is het al te makkelijk om de praktijken van Gekko en andere Wall Street roofdieren af te doen als de lucratieve windhandel van geslepen financiële geesten. Het is de samenleving zelf die ruimte biedt aan kapitaalverschaffers met



HARRY HUMMELS & STIJN REINHARD

ALZHEIMERPATIËNT?

een korte tijdshorizon. Wie daarbij binnen de grenzen van de wet en het fatsoen blijft mag zijn gang gaan. Sterker nog, wie zich houdt aan de spelregels levert zelfs een maatschappelijke bijdrage en in het geval van een onderneming is dat primair een bijdrage aan de creatie van welvaart door het aanbieden van producten en diensten, het scheppen van arbeidsplaatsen en het betalen van belastingen.

GOLFBEWEGINGEN

Vanzelfsprekend ontstond er net als in de film een tegenbeweging die de praktijken

van deze handelaren kritiseerde, zoals er telkens een tegenbeweging opkomt als groepen in de samenleving ernstig geschaad worden in hun belangen. Het spel van beweging en tegenbeweging is kenmerkend voor de aandacht in de samenleving voor de sociale en maatschappelijke gevolgen van het ondernemen. Daarmee willen wij niet suggereren dat die belangen altijd voldoende aandacht krijgen, maar het zou evenmin juist zijn om te denken dat werknemers, lokale samenlevingen, het milieu, inheemse volkeren, of andere belanghebbenden te allen tijde het onderspit delven.



Reeds tijdens de depressie in de jaren dertig van de vorige eeuw hadden ondernemingen oog voor de belangen van maatschappelijke stakeholders. De maatschappelijke rol en betekenis van de onderneming kwam in de jaren vijftig opnieuw op. Zo rangschikte in 1950 Robert E. Wood, toentertijd CEO van Sears, de stakeholders van de onderneming in volgorde van belangrijkheid. Voorop stonden de klanten, gevolgd door de medewerkers en de gemeenschap.

Als deze goed zouden worden bediend, zo luidde de redenering, dan zouden de aandeelhouders als vanzelf profiteren. Het voorbeeld van Sears is illustratief voor een bredere trend in de jaren vijftig. Volgens Harvard-hoogleraar Theodore Levitt was maatschappelijk verantwoord ondernemen in 1958 “a deadly serious occupation” geworden. Hij voegde daar aan toe:

“what started out as the sincere personal viewpoints of a few selfless businessmen became the prevailing vogue of them all. Today pronouncements about social responsibility issue forth so abundantly from the corporations that it is hard for one to get a decent play in the press. Everybody is on the act, and nearly all of them actually mean what they say!”

Deze golf ebde weg, om in het begin van de jaren zeventig weer duidelijk op te komen. Maar ook deze keer verloor de beweging aan kracht, met name ten tijde van het bewind van Reagan en Thatcher. De markt

kreeg vrij baan. Dat daarbij de menselijke verhoudingen zo af en toe uit beeld raken, werd duidelijk toen Shell in 1995 werd geconfronteerd met de Brent Spar affaire. Deze gebeurtenis heeft een nieuwe fase ingeluid van ‘maatschappelijk verantwoord ondernemen’, die anno 2005 de omvang van een tsunami lijkt te hebben aangenomen. Echter, ook nu is weer de vraag of deze tsunami een blijvend (positief) effect heeft op de verhoudingen tussen onderneming en samenleving.

Ook in de landbouw treffen wij bewegingen en tegenbewegingen aan. Zo is de burger begaan met het welzijn van dieren als op televisie beelden worden vertoond van ruiming van koeien en varkens vanwege MKZ en varkenspest. Echter een collectieve tegenbeweging is niet in gang gezet. Wanneer namelijk dezelfde burger korte tijd later als consument voor de schappen in de supermarkt staat, zijn deze beelden alweer naar de achtergrond verdreven en lijkt de prijs het enige criterium voor de keuze van ons dagelijks eten.

Een tegenbeweging op het gebied van milieu is opgestart door de Club van Rome. Toen echter duidelijk werd dat de Club de substitutie van grondstoffen had onderschat, zakte de aandacht weer in. De voorspelde snelle uitputting van de koperreserves bleef achterwege als gevolg van technologische innovaties. In de huidige tijd streeft het bedrijfsleven naar het met economische en technologische middelen bestrijden van aanzienlijke milieuproblemen, zoals het

broeikaseneffect. Paradoxaal lijkt in deze de opstelling van Exxon, dat enerzijds in verhouding tot haar concurrenten veel investeert in energiebesparing en R&D, maar op politiek terrein een verklaard tegenstander is van het Kyoto-protocol.

DE MAATSCHAPPIJ ALS ALZHEIMERPATIËNT

Het zijn niet zozeer de golfbewegingen zelf die ons in deze bijdrage zorgen baren, als wel het gebrek aan kennis in de samenleving over hetgeen zich in het verleden heeft afgespeeld over wat de 'natuurlijke loop der dingen' lijkt te zijn. Elke keer weer komt een beweging op zonder dat deze geplaatst wordt tegen een historische achtergrond. Net zoals de golven van de zee geen historie kennen, zo lijkt het ook de maatschappelijke bewegingen te ontbreken aan een historische verankering. Daarmee lijkt onze wereld op een patiënt die leidt aan de ziekte van Alzheimer. Die patiënt ziet niet alleen zijn geheugen achteruit gaan, maar ervaart dat zijn historisch verankerde context langzaam maar zeker wordt uitgewist. Daarmee verliest de persoon in kwestie zijn eigenheid, zijn identiteit. Misschien gaat het te ver om in dit stadium te spreken over de wereld die aan Alzheimer leidt, maar een ernstige vorm van geheugen- en contextverlies is toch zeker aan de orde.

Om oog te houden voor de maatschappelijke effecten van het ondernemen

en mogelijke desintegratie te voorkomen, is het vereist dat de samenleving aan bewuste geheugentraining gaat doen. Door permanente bewustwording, educatie en debat kan het zicht op de maatschappelijke effecten van het ondernemen worden verankerd. Daarmee kan worden voorkomen dat we na deze golf van maatschappelijk verantwoord ondernemen over pak weg 15 jaar weer aan de kust staan met een prachtig uitzicht op de zee en ons verwonderen over het feit dat de golven geen historie hebben – net als wij zelf.

HARRY HUMMELS

Directeur duurzaam beleggen bij ING Bank en hoogleraar Ethiek, Organisatie en Samenleving aan de Universiteit Maastricht. In zijn werk heeft hij de wereld van het snelle geld weten te interesseren voor filosofie. Privé combineert hij slow food met het snelle basketbal.

STIJN REINHARD

Hoofd van de sectie Ruimtelijk en Regionaal Beleid binnen het LEI. Met een maatschappelijke kosten-baten analyse gaat hij na of de overheid maatschappelijk verantwoord bezig is in het landelijk gebied. In deze MKBA's maakt hij appels en peren vergelijkbaar. Thuis composteert hij de klokhuizen en ontleent hij al rennend baten aan natuur.

Ondernemen in de kennismarkt

Frank van Tongeren

Kennisinstellingen opereren in een markt voor informatie, zij voorzien klanten en gebruikers van een uniek en merkwaardig product. Informatie slijt niet als er gebruik van wordt gemaakt, en de productie ervan is erg kostbaar terwijl de reproductie vrijwel kosteloos is.

Door deze twee eigenschappen heeft de kennismarkt heel andere karakteristieken dan goederenmarkten. De productiewijze, de relaties tussen aanbieder en vrager en de marktstructuur zijn anders dan de typische markt vormen uit economische leerboeken, en succesvol opereren in de kennismarkt vereist kennisintensief ondernemerschap.

Kosten en prijzen

Kennisproductie wordt gekenmerkt door relatief hoge vaste kosten, die bovendien 'verzonken' zijn. De kosten kunnen niet worden terugverdiend indien het product een flop blijkt te zijn. Anders dan bijvoorbeeld een fabrieksgebouw, dat eventueel kan worden verkocht indien de markt tegenzit, kan het menselijk kapitaal of het software product dat binnen een onderzoeksproces is opgebouwd later niet door de organisatie worden verzilverd indien het eindproduct niet aan de behoefte van de markt voldoet. Bovendien is reproductie van de eenmaal opgebouwde kennis vrijwel kosteloos. De kosten van het maken van een nieuwe run met een computermodel, de kosten van het drukken van een extra rapport, of van het plaatsen van een artikel op Internet vallen in het niet bij de kosten die vooraf worden gemaakt. Dit alles maakt dat klassieke prijsstelselstrategieën niet werken: een procentuele opslag op de marginale kosten levert exact nul op als de marginale kosten nul zijn. In de kennismarkt moet veel meer dan in goederenmarkten worden gekeken naar de betalingsbereidheid van de klant. Voor de ene klant is het briljante onderzoeksrapport helemaal niets waard, terwijl de ander er misschien duizenden euro's voor over heeft om een kernachtige samenvatting van de conclusies te mogen gebruiken.

De problematiek van de hoge vaste en verzonken kosten in combinatie met relatief lage marginale kosten speelt zeer sterk bij computermodellen. Daardoor is de financiering van de nodige investeringen altijd een probleem voor organisaties die niet kunnen beschikken over enige vorm van inputgestuurde financiering.

Innovatie

Stilstand betekent achteruitgang – zeker in de kennismarkt. Voortdurende innovatie is nodig om een tijdelijke voorsprong op de concurrenten te verwerven. Kennis en informatie kunnen, zeker in het sociaal-economische werkveld, relatief eenvoudig worden gekopieerd. Bescherming van intellectueel eigendom is in deze sector op zijn zachtst gezegd zeer beperkt mogelijk. Een kennisvoorsprong moet daarom altijd worden opgebouwd. Dit kan bijvoorbeeld door de verzameling van unieke gegevens, de ontwikkeling van softwareondersteunde modellen of door de ontwikkeling van nieuwe theoretische concepten die in de praktijk kunnen worden toegepast. Maar innovatie moet aansluiten bij de maatschappelijke kennisbehoefte, en de vaak langlopende R&D investeringstrajecten moeten gericht zijn op de behoefte van morgen, niet op de van de dag. Dit vereist een goede voeling met maatschappelijke trends en ook het durven nemen van risico's.

Klantenbinding

Om de hoge vaste kosten van kennisontwikkeling terug te verdienen is het essentieel dat er een voldoende grote en trouwe schare klanten ontstaat. Uiteraard is het onderhouden van de relaties met klanten en gebruikers zeer belangrijk. Maar er zijn ook subtielere economische mechanismen aan het werk om klantenbinding te bevorderen. In de software branche spreekt men dikwijls van een 'lock-in': de gebruiker wordt aan een bepaald product gebonden doordat de omschakelkosten naar een ander product erg hoog zijn. Denk bijvoorbeeld aan de tekstverwerker MS Word waarmee ook dit stuk is geschreven.



Omschakelen naar een ander product zou erg duur zijn, onder andere omdat bijna alle collegae hetzelfde bestandsformaat gebruiken en teksten daardoor uitwisselbaar worden, en daarnaast omdat de gebruikers hebben leren omgaan met de eigenaardigheden van de ‘interface’ waarmee de software wordt bediend.

Door middel van specifieke investeringen kunnen ook de aanbieders van kennis een zekere mate van 'lock-in' van klanten bewerkstelligen. Zowel de aanbieder als de klant(en) maken namelijk specifieke investeringen die elders niet kunnen worden terugverdiend. Het onderzoeksinstituut dat specifieke data, modellen en kennis opbouwt ten behoeve van een bepaald vakministerie (bijvoorbeeld Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit) kan deze investeringen niet terugverdienen in werk voor een ander

vakministerie omdat de kennis sectorspecifiek is. Andersom getroost de beleidsklant zich ook specifieke investeringen. Bijvoorbeeld in de vorm van bijdragen aan de ontwikkelingskosten voor specifieke kennisproducten, maar ook door kosten die gemaakt worden om het onderzoeksproces aan te sturen.

Kennisproductie en organisatievorm

De productie van kennis is in wezen het creatief combineren van informatie die al voorhanden is in boeken, tijdschriften, op het Internet of in de hoofden van de onderzoekers. Door slim nieuwe wegen in te slaan, of door bestaande kennis op nieuwe manieren te combineren ontstaat er nieuwe kennis, die weer door anderen gebruikt kan worden. Terwijl de oude economie gekenmerkt werd door het realiseren van schaalvoordelen (economies of scale) hebben we in de nieuwe

economie te maken met netwerkvoordelen (economies of networks). De moderne manier van kennisproductie gebeurt in samenwerkingsverbanden in internationale netwerken. Terwijl vroeger ook in sociaal-economisch onderzoek schaalvoordelen konden worden behaald door het delen van grote en dure databestanden of het gezamenlijke gebruik van een bibliotheek, zijn thans de mogelijkheden voor het behalen van schaalvoordelen binnen een onderzoeksorganisatie veel beperkter. Door de komst van Internet is veel wetenschappelijke informatie vrij of tegen lage kosten beschikbaar, zodat het ook voor de zelfstandig opererende onderzoeker of adviseur mogelijk wordt om goedkoop gebruik te maken van de kennis die door anderen is gegenereerd. De rol van instituten en onderzoeksorganisaties zal mede daardoor in de toekomst sterk veranderen. Mobiele professionals en academische nomaden trekken van instituut naar instituut om zich tijdelijk te verbinden met geestverwanten. Nu al zien we dat rond grote EU onderzoeksprojecten eigen organisaties worden opgericht om 150-200 wetenschappers te managen gedurende de looptijd van het project.

In de toekomst valt te verwachten dat instituten veel meer dan nu twee centrale functies vervullen. De eerste is puur administratief en organisatorisch: het verzorgen van administratie, management rond projecten en het ondersteunen van acquisitietrajecten. Hier zijn wel degelijk schaalvoordelen te realiseren, en bovendien is administratie over het algemeen niet de sterkste kant van wetenschappers.

Ten tweede zullen instituten functioneren als (deels virtuele) ruimte waar onderzoekers tijdelijk verblijven en uitwisseling met anderen plaatsvindt. Dit vormt een grote uitdaging voor de organisatie van het institutionele geheugen of anders gezegd hoe de geaccumuleerde kennis bewaard kan blijven voor de organisatie. Want dit is uiteindelijk wat de meerwaarde van een instituut uitmaakt, en wat de waarde van de merknaam van een instituut bepaalt. De waarde van kennis stijgt indien zij door anderen wordt erkend, in de vorm van hoogstaande publicaties of spraakmakend beleidsonderzoek. Zowel klanten als onderzoekers willen zich associëren met een gerespecteerde 'club', en reputatie heeft als geen ander middel een aanzuigend effect op talent.

Ook in de toekomst zal daarom gelden dat succes in de markt afhangt van kennis en kennissen.

Frank van Tongeren

Econoom en chef d'équipe van de sectie Internationale Handel en Ontwikkeling van het LEI. Deze onderzoeksgroep houdt zich vooral buitengaats bezig met vraagstukken rond internationale handel, regionale integratie, duurzame ontwikkeling en de rol van het internationale bedrijfsleven. Ook buiten het werk mag hij graag nieuwe wateren ontdekken, soms in vliegende vaart maar nooit te beroerd om op tijd de stormfok te hijsen.

Waarden, eigentijds vermarkt:

zeven st

STELLING 1

MVO past bij marketing

Als afspiegeling van de markt-omstandigheden, heeft de marketing zich ontwikkeld vanuit een focus op productie (in tijden van schaarste), via productkwaliteit (in tijden van kwaliteitsconcurrentie) en selling (in tijden van marktverzadiging bij geringe differentiatie), naar een brede benadering. Het gaat bij marketing niet alleen om de waarde voor de klant, maar ook om die voor de 'stakeholders'. Volgens de klassieke marketing moet de aanbieder zijn aanbod via de marketing mix elementen prijs, product, promotie en distributie zo goed mogelijk (en beter dan concurrenten) laten aansluiten op de wensen van de afnemer. In de meer holistische benadering (waaronder maatschappelijk verantwoorde marketing) wordt het marketingbeleid in zijn bredere reikwijdte, tijdsdimensie en implicaties gezien (Kotler en Keller, 2005).

STELLING 2

Waarde bestaat in "the eye of the beholder"

Marketing draait om de creatie, communicatie en levering van waarde. Waarde bestaat in "the eye of the beholder" en in relatie tot het concurrerend aanbod: alleen de waarde die consumenten percipiëren telt. Pas

als de consument meerwaarde ziet in een maatschappelijk verantwoord aanbod, zal dit aanbod de voorkeur genieten. Hierbij gaat het niet om wat potentiële afnemers beweren (sociaal wenselijk antwoordgedrag is voor het betreffende onderzoek een serieus probleem), maar om de keuzes die ze in werkelijkheid maken.

STELLING 3

Maatschappelijk verantwoorde marketing is een middel, geen doel

Maatschappelijk verantwoorde marketing is een verplichting van de onderneming aan haar stakeholders. Stakeholders van de organisatie zijn divers: naast afnemers en aandeelhouders ook de werknemers, toeleveranciers, de overheid en de relevante maatschappelijke organisaties. Drijfveren zijn de legitimiteit van de onderneming (als benadrukt in de institutionele theorie) en het veilig stellen van huidige en toekomstige bestaansmiddelen (benadrukt in de 'resource dependency' theorie).

STELLING 4

Voorlopers zijn belangrijk, 'mass markets' een must

Segmentatie van markten, positionering van producten en selectie van

ellingen

doelgroepen (targeting) zijn cruciale processen in het strategisch marketing management. Sommige ondernemingen kiezen hierbij voor een zogenaamde 'responsibility' strategie waarin maatschappelijke verantwoordelijkheid de kern van de waarde-propositie is. Succesvolle en minder succesvolle voorbeelden hiervan zijn de Body Shop, Max Havelaar en biologische producten. Deze benadering blijkt vaak alleen succesvol in niche markten van afnemers die bewust bereid zijn zich een opoffering (bijv. prijs,

THIEU MEULENBERG

Thieu Meulenbergh is Emeritus Hoogleraar Marktkunde en Consumentengedrag. Wordt gerespecteerd door zijn wijsheid en behoedzaamheid. Mag alles, moet niets. Grondlegger van de studie Marktkunde en marktonderzoek aan de toenmalige Landbouwhogeschool. Ontving op 13 oktober jl. de Zilveren Legpenning van Wageningen Universiteit.

PAUL INGENBLEEK

Onderzoeker bij het LEI en universitair docent Marketing aan Wageningen Universiteit. Zijn functie omvat naast onderwijs, zowel wetenschappelijk als toegepast onderzoek op het gebied van marketingstrategie en duurzaamheid. Deze mix van activiteiten vormt een inspiratiebron bij het zoeken naar manieren om duurzaamheidswensen van de samenleving te rijmen met winstdoelstellingen van ondernemingen.

HANS VAN TRIJP

Hoogleraar Marktkunde & Consumentengedrag aan Wageningen Universiteit en Senior Scientist Consumer Behaviour, Unilever Food & Health Research Institute, Vlaardingen. Met een voet in de praktijk (Unilever) en een in de wetenschap (WU) probeert hij steeds een brug te slaan tussen de theorie en de praktijk van de marketing en de consumentengedragswetenschap. Hij laat zich zelf minstens even gemakkelijk verleiden door het aangename als het maatschappelijk verantwoorde van voeding en voedsel.

REFERENTIES

- Ingenbleek, P., L. Crul, R.T. Frambach en B. Rietveld (2005), Marketing Strategies for Sustainability. Position Paper. Zoetermeer: Transforum Agro en Groen.
- Kotler, P. en K.L. Keller (2005), Marketing Management, 12th edition. Pearson Education.
- Meulenbergh, M.T.G. (2003), 'Consument en burger', Tijdschrift voor Sociaal wetenschappelijk Onderzoek van de Landbouw 18 (1), 43 – 54.
- Rotschild, M. (1999), Carrots, sticks and promises: A conceptual framework for the management of public health and social issue behaviors. Journal of Marketing 63(4), 24-38.

productkwaliteit, winkelgemak) te getroosten om maatschappelijk verantwoorde producten te verwerven en te consumeren. Ze is dan ook niet toereikend om de maatschappelijke doelstellingen te halen. Getracht moet worden om de verantwoorde keuze, ook de gemakkelijkste keuze te laten zijn (vgl. de WHO slogan: “making the healthy choice the easy choice”). Een waarde-gebaseerde marketing strategie (zie Ingenbleek et. al., 2005) waarbinnen duurzaamheidoverwegingen niet de kern maar onderdeel zijn van een bredere waardepropositie is kansrijk om duurzaamheid breder in de maatschappij te verankeren.

STELLING 5

Stimuleren maatschappelijk verantwoord consumeren heeft prioriteit

Maatschappelijk verantwoord aanbod kan alleen duurzaam worden verankerd als er een koopkrachtige consumenten-vraag voor is. Het concept maatschappelijk verantwoord consumeren, waarin de consument naast persoonlijke behoeftes ook maatschappelijke belangen laat meewegen (zie Meulenberg, 2003), is hierin een cruciale factor. Consumentenonderzoek laat zien dat de koopkrachtige vraag naar maatschappelijk verantwoorde

producten en diensten onvoldoende is: in vele gevallen blijkt het hemd toch nader dan de rok. Het begrijpen en stimuleren van maatschappelijk verantwoord consumeren zou dan ook een hoge prioriteit moeten krijgen.

STELLING 6

Marketing kan het niet alleen

Bij onvoldoende koopkrachtige vraag kan niet worden vertrouwd op het zelfregulerend vermogen van de markt, maar is de overheid aan zet. De effectiviteit van beleidsinstrumenten is afhankelijk van de vraag waar de barrière in het consumentengedrag zit (Rotschild, 1999): de motivatie (willen), de kennis en vaardigheden (kennen) of de gelegenheid (kunnen). Via waardeproposities kan de motivatiekant worden versterkt, maar als deze werkelijk ontbreekt, is ondersteuning via wettelijke maatregelen geboden. Via reclame kan de kenniskant worden versterkt, maar daarvoor zal ook een beroep moeten worden gedaan op educatie. Gelegenheid kan beïnvloed worden via distributiebeleid, maar de vraag zal mede moeten worden gericht door wetgeving. Kortom, om maatschappelijk verantwoord consumeren effectief te stimuleren, is een samenhangend pakket wetgeving, marketing en educatie nodig (Rotschild, 1999).

STELLING 7

Particuliere initiatieven voor maatschappelijk verantwoorde marketing moeten worden gesteund

Initiatieven voor een maatschappelijk verantwoord marketingbeleid kunnen op verschillende manieren worden ondersteund:

Standaarden, codes en convenanten

Het bedrijfsleven ontplooit initiatieven om de "regels van concurrentie" zo aan te passen dat maatschappelijk verantwoord marketingbeleid een basisvoorwaarde wordt voor concurrentie op waarde. Voorbeelden hiervan zijn afspraken rond ecologische duurzaamheid (bijv. Sustainable Agriculture Initiative Platform), veiligheid (Global Food Safety Initiative), beloningsstructuur (Code Tabaksblad) en overgewicht (convenant overgewicht). Dergelijke initiatieven maken maatschappelijk verantwoorde marketing efficiënter en de markt doorzichtiger. Overheidsbeleid kan ondersteunend zijn voor dergelijke initiatieven.

'Shaming'

Het expliciet benoemen van tekortkomingen van bedrijven ("shaming") kan een impuls geven voor maatschappelijk verantwoord marketingbeleid. Van belang hierin is dat het "shaming beleid" van maatschappelijke organisaties

"rechtvaardig en belangenneutraal" is.

Dit houdt de druk op het bedrijfsleven en kan leiden tot innovatie. Overheidsbeleid kan hierin een rol spelen door maatschappelijke groeperingen te ondersteunen, door specifieke voorloper (responsibility) strategieën (bijv. biologische landbouw) te stimuleren en door de ontwikkeling van "shaming" criteria te ondersteunen. Het voortdurend geconfronteerd worden met verantwoorde alternatieven, houdt zowel consumenten als aanbieders voortdurend een kritische spiegel voor. De simpele aanwezigheid van verantwoorde alternatieven is daarbij belangrijker dan hun marktaandeel.

'Naming'

Naming is het positief benoemen van bedrijven die een voorbeeld functie hebben in het stimuleren van de voortbrenging van maatschappelijk verantwoorde producten en diensten. Naming is van grote betekenis, omdat het bedrijven in staat stelt hun maatschappelijke activiteiten te laten uitstralen naar het imago van het bedrijf en zijn producten, diensten en merken. Concurrentie op basis van kwaliteit en merk is een weg uit de pure prijsconcurrentie. De overheid kan een ondersteunende rol spelen in het bestrijden van onterechte claims en het bevorderen van terechte claims.

Vergroening via de grootgrutters

Hans Dagevos, Erica van Herpen & Marcel Kornelis

Verschil van mening bestaat er nauwelijks over de stelling dat supermarkten belangrijke bondgenoten zijn in het overheidsbeleid om tot vergroening van de voedingsmarkt te komen. Het supermarktkanaal is onontbeerlijk. Enerzijds vanwege de retailmacht in hedendaagse agroketens om schakels richting het primaire bedrijf te bewegen mee te gaan in de transitie naar duurzame landbouw. Anderzijds om consumenten te verleiden hun bijdrage te leveren aan een Agrarwende waar verduurzaming centraal staat.

In principe vervullen supermarkten, als knooppunt van vraag en aanbod, een spelfunctie. In de praktijk zijn ze vooralsnog echter niet overtuigend in hun rol van transitie-manager en change agent. Dit geldt in het bijzonder voor discounters als Aldi en Lidl. Deze dragen ten hoogste in zeer beperkte mate bij aan het aanbieden van duurzame productvarianten aan hun klanten. Voor ketens als Albert Heijn, Konmar, Plus of Vomar geldt dat deze supermarktketens weliswaar koplopers zijn in Nederland, maar dat het aantal biologische producten dat in hun schappen is te vinden niet boven de 150 uitkomt, volgens recente tellingen.

Natuurlijk, er is veel veranderd in vergelijking met het karige aanbod van zo'n 15 jaar geleden en het bijbehorende geitenwollensokkenimago. Tegenwoordig maken biologische levensmiddelen – om

ons te beperken tot wat voor consumenten de meest herkenbare duurzame voedingsmiddelen zijn – onderdeel uit van diverse product-categorieën. We vinden ze niet alleen terug op de groentenafdeling of in het zuivelschap, maar ook bij de kruiden, thee of koek, tussen het brood, het vlees en de eieren. Langzaam maar gestaag zijn biologische producten onderdeel gaan uitmaken van het aanbod in diverse supermarkten. Deze vormen het belangrijkste aankoopkanaal voor biologische producten met een aandeel van 46,3 procent. Natuurvoedingswinkels volgen op de voet met 41 procent.

Uitingen van diverse supermarktketens om de vraag naar biologische voedingsmiddelen te stimuleren, zijn investeringen in een eigen biologisch huismerk, vergroting van het EKO-

				
Milieuvriendelijk geproduceerd	Diervriendelijk geproduceerd	Minder dan 0,1% vet 	 Klaar in 3 minuten!	Waarom duur doen? 
PUUR NATUUR!	Ik eet liever duurzaam!	Nu met extra verrijkte vitaminen!	 700 Wt	
Inhoud: 200 g e	Inhoud: 200 g e	Inhoud: 200 g e	Inhoud: 200 g e	Inhoud: 200 g e

**SPECIALE
AANBIEDING** **NU**
NORMAAL € 2.99 **€1.99**

productassortiment of het houden van reclame-acties. Ondanks dergelijke initiatieven en ondanks recente promotie-activiteiten in supermarkten onder achtereenvolgens het motto 'Biologisch eigenlijk heel logisch' en 'Biologisch, dat proef je, dat merk je' is het huidige marktaandeel van 1,8 procent nog ver verwijderd van de in 2007 beoogde vijf procent.

Steeds kregen consumenten in de eerstgenoemde campagne de boodschap mee dat biologische levensmiddelen even normaal en logisch zijn als reguliere varianten. In de laatstgenoemde ligt het accent meer op het bijzondere van biologisch voedsel; op positieve associaties zoals smaakvol, gezond en puur natuur. Hoewel veel consumenten dergelijke kwalificaties onderschrijven en er belang aan zeggen te hechten,

betekent dit niet dat ze massaal voor biologisch kiezen. Zolang minder dan twee procent van de consumentenvraag uitgaat naar biologisch, is met recht op te merken dat de consumentenvoorkeur er slechts mondjesmaat naar uit gaat.

Beschuldigende vingers richten zich hierom wel op consumenten. Zij worden dan eerstverantwoordelijk gehouden voor de moeizame groei van de vraag naar duurzaam geproduceerd voedsel. Consumenten op hun beurt geven te kennen dat de prijsverschillen tussen conventioneel geproduceerde voedingsmiddelen en biologische varianten vaak onoverkomelijk groot zijn. De kwalificatie 'te duur' behoort tot de belangrijkste redenen voor potentiële kopers om níét voor biologische producten te kiezen. Zelfs voor de meest betrokken biologische

consumenten geldt dat de hoogte van de prijzen hen weerhoudt een grotere hoeveelheid biologische producten in hun levensmiddelenpakket op te nemen.

Een verkleining van de prijskloof tussen biologisch en gangbaar is zonder twijfel een factor van belang wil het biologisch alternatief door meer consumenten als een serieus alternatief worden beschouwd. Hoe belangrijk ook, door een fixatie op prijs en prijsverschillen raken andere factoren uit het zicht. De tegenwoordige kijk op consumptie heeft oog voor de sociale-culturele betekenissen van ons consumeren. Werpen we een blik op de consumptieve omgeving, dan komt bijvoorbeeld het aantal duurzame voedingsproducten in het winkelschap in beeld. Dan ook nemen we er serieus nota van dat een relatief hoge vraag naar biologische producten aanwezig is in landen waar grote supermarktketens inzetten op verruiming van het biologische assortiment.

Direct in het verlengde hiervan is in een door ons uitgevoerd onderzoek geëxperimenteerd met de inrichting van het winkelschap. Respondenten is een virtueel schap getoond met wisselende hoeveelheden duurzame voedingsmiddelen. Er blijkt empirische onderbouwing te vinden voor de invloed van de inrichting van het supermarktschap op de keuzes die consumenten maken. Vergroten van de schapruimte voor duurzame productvarianten vergroot de kans dat de keuze erop valt ¹⁾.

Aanmoediging van de vergroening van de voedingsmarkt gaat uit van de vergroening van het schap. Mogelijk motiveert dit ook in de praktijk te experimenteren met het vergroten van de zichtbaarheid van het duurzaam geproduceerde aanbod. Op het terrein van de promotie en presentatie van duurzame levensmiddelen in de reguliere supermarktketens via prominente posities in het schap, productinformatie, displays, aanbiedingen, labels of verpakkingen lijkt nog een wereld van consumenten aandacht te winnen.

Naarmate hieraan verdere uitwerking wordt gegeven, ontstaat ruimte om de vergroening van de consumentenvraag met hoop en creativiteit tegemoet te treden in plaats van stil te houden bij het (morele) verwijt dat consumenten onverschillige prijspakkers zijn. De discussie hoeft niet te stikken bij de verdediging van de stelling dat slechts het verkleinen van prijsverschillen opening biedt voor duurzaam voedsel om de nichemarkt te ontstijgen.

Keuzes van consumenten worden louter door prijs gedetermineerd, zo wordt frequent beweerd. Toch geeft een dergelijke voorstelling van zaken een te één dimensionaal beeld van consumenten. Het wringt met de veranderlijke wijze waarop ze tot een veelheid van functionele en emotionele behoeften worden aangetrokken. Nu eens zijn ze prijsbewust, dan speelt geld geen rol; op het ene moment hebben ze behoefte aan eenvoudig eten dat snel klaar is en

Hans Dagevos

Senior wetenschappelijk onderzoeker bij de sectie Landbouw- en Voedselbeleid van het LEI. Hij is consumptiesocioloog, die zijn aandacht richt op de rol en betekenissen van consumeren voor de moderne mens en maatschappij. Speciale belangstelling heeft hij voor de consumptie van voedsel, waar ook zijn persoonlijke consumptieve begeerten in hoge mate naar uitgaan. Hij is de geliefde van Manon en vader van Mink

Erica van Herpen

Universitair docent aan de Leerstoelgroep Marktkunde en Consumentengedrag van de Wageningen Universiteit. Haar onderzoeksinteresses liggen op het gebied van consumenten evaluaties van (winkel)assortimenten en andere complexe productsets. Zij is de echtgenote van Marcel Kornelis en trotse moeder van Jasper.

Marcel Kornelis

Marktonderzoeker bij de sectie Landbouw- en Voedselbeleid van het LEI. Hij verricht modelmatig onderzoek naar marktdynamieken met als focus de consumentenreacties op grote gebeurtenissen. Grote gebeurtenissen in de persoonlijke sfeer: zijn huwelijk met Erica van Herpen en de geboorte van zoon Jasper.

instantbevredestiging ſchenkt, op het andere moment gaan de wensen uit naar exclusieve en culinaire hoogstandjes; de ene keer hecht men aan vers en gezond om de andere keer ongegeneerd te snoepen en te snacken, de volgende keer is er aandacht voor de wijze van productie om even later de keuze voor bepaalde etenswaren te laten bepalen door de mate waarin ze verwennenij garanderen.

Terwijl consumenten zich uiten in het maken van gevarieerde en veranderlijke keuzes, zo ook hebben retailers keuzemogelijkheden in het tonen van hun ondernemerschap via het supermarktschap. Hoewel de recente prijzenoorlogen anders doen vermoeden, zijn retailers méér dan prijsvechters. Een supermarkt

is in te richten als een ontmoetingsplaats waar consumenten hun duurzame behoeften kunnen bevredigen. Wanneer supermarktketens de maatschappelijke verantwoordelijkheid op zich nemen hun klanten te faciliteren en 'surveilleren' in het belijden van duurzame voedselconsumptiestijlen, wordt de supermarkt letterlijk een consumptietempel. Hoe belangrijk natuurvoedingswinkels, Eko-plaza's of boerenmarkten ook zijn, de reguliere grootgrutters zijn en blijven noodzakelijk om het voedingslandschap groener te kleuren

1) Zie H. Dagevos, E. van Herpen & M. Kornelis, *Consumptiesamenleving en consumeren in de supermarkt: Duurzame voedselconsumptie in de context van markt en maatschappij*. Wageningen: Wageningen Academic Publishers, 2005.

Strategische opties

Het voldoen aan MVO-eisen veronderstelt vaak afspraken tussen bedrijven in een keten (Cramer, 2004, 79). Afwegingen tussen conflicterende belangen, tussen idealen en haalbaarheid zijn de grondslag voor het te behalen MVO-niveau in de keten. Het 'win-win' motto ('save the earth and make money', zie Tierney, 2002) doet de praktijk in de keten vaak geen recht.

Ons inziens is er behoefte aan een systematiek waarmee de financiële, ecologische en maatschappelijke prestaties van een keten kunnen worden afgewogen (Cramer, 2004, 73). In deze bijdrage benaderen wij MVO vanuit een strategisch perspectief. Een bewuste keuze voor een MVO georiënteerde strategie stimuleert bedrijven binnen een keten om daadwerkelijk verantwoordelijkheid te nemen (zie ook Pellizzoni, 2004).

Onno Omta

Hoogleraar bedrijfskunde en management van innovatie aan Wageningen Universiteit. Publiceert in wetenschappelijke en professionele tijdschriften. Won de Best Paper Award op de 6th Int. Conference on Chain and Network Management (2004). Editor-in-Chief van 'The Journal on Chain and Network Science'. Voorzitter van de jury van de nationale verpakkingswedstrijd De Gouden Noot.

Geoffrey Hagelaar

Universitair docent bij de leerstoelgroep van Omta. Belast met coördinatie, commissies en begeleiding van promovendi. Verzorgt onderwijs vanuit bestuurskundig (thema voedselkwaliteit) en bedrijfskundig (thema milieuzorg) perspectief. Richt zich vooral op de intersectie tussen overheid en bedrijf. Heeft brede maatschappelijke interesse; luistert dan ook graag naar Radio 1.

voor MVO in ketens en netwerken

Bij MVO is sprake van de verantwoordelijkheid van bedrijven ten aanzien van de wensen en eisen vanuit de samenleving (Cooymans, 2001). Gemeenschappelijke elementen zijn daarbij: maatschappelijke verantwoordelijkheid, de drie P's (People, Planet, Profit) in relatie tot stakeholders en een open en pro-actieve houding van bedrijven en ketens. Veel werk is reeds verzet in de vertaling van MVO-principes in diverse duurzaamheids-indicatoren, maar deze zijn (nog) niet gericht op strategische afwegingen binnen de keten. Juist daar ligt een ontwerpopgave voor de bedrijfswetenschappen.

Ketens krijgen prikkels vanuit de omgeving die door de bedrijven in de keten op hun strategische waarde worden geschat, als een knellende verplichting of als een kans. Strategische mogelijkheden en beperkingen worden niet alleen bepaald door de markt, maar ook door wet- en regelgeving en de eisen van belangenorganisaties. Managers in bedrijven en ketens maken die afweging enerzijds als borger van de continuïteit van bedrijf en keten en anderzijds als 'moral actor'. Vanuit die dubbelrol hechten managers meer of minder belang aan eisen vanuit de maatschappij, de overheid en eisen vanuit de consument, de markt.

Belang
Markteisen

HOOG

MVO Offensief

MVO innovatief

LAAG

MVO afhankelijk

MVO defensief

LAAG

Belang
Maatschappelijke eisen

HOOG

Vanuit het gezichtspunt van de manager zijn, al naar gelang de eisen van markt en maatschappij, de volgende strategieën te onderscheiden (geënt op Schot, 1991).

AFHANKELIJK: geen MVO-beleid binnen de keten; de keten reageert ad hoc op MVO-eisen; grote investeringen in MVO worden vermeden.

DEFENSIEF: eigen beleid is gericht op het zo goed mogelijk voldoen aan de maatschappelijke eisen; de oplossingen worden per bedrijf genomen en zijn technisch van aard.

OFFENSIEF: het eigen beleid gaat verder dan regelgeving; technische alsook organisatorische maatregelen worden getroffen binnen de keten; MVO wordt gezien als het voorkomen van 'problemen'.

INNOVATIEF: MVO-beleid is gericht op vermarkting van MVO; technische en organisatorische maatregelen binnen de keten zijn gericht op MVO product- en procesontwerp; MVO wordt gezien als een marktkans

Om deze strategieën verder uit te werken onderscheiden wij een aantal aspecten binnen de keten zoals ambitieniveau, prestatie, omgevingsrelatie, ketenmanagement, keten-bedrijfsprocessen en ketenstructuur. Met behulp hiervan kunnen de strategieën als volgt worden beschreven.

Met behulp van nevenstaand schema kan MVO op een meer gestructureerde manier worden beschreven en kan specifiek worden nagegaan op welk MVO-niveau een keten acteert. Dit maakt niet alleen inzichtelijk waar de bedrijven mee bezig zijn, maar helpt bedrijven ook in het maken van afwegingen. Naarmate het ambitieniveau stijgt, zal de onderlinge band tussen de ketenpartners intensiever worden. Een open houding ten opzichte van elkaar -in elkaars keuken laten kijken- wordt dan steeds belangrijker. Onderling vertrouwen is dan ook onlosmakelijk verbonden met een innovatieve MVO strategie.

Literatuur

- Cooymans, M.P.M. red. (2001) *Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen als Managementtool*, Kluwer, Deventer.
- Cramer, J. (2004), *Chains and Networks in Sustainable Business Practices, in The Emerging*
- *World of Chains and networks. Bridging Theory and Practice*, T. Camps, P. Diederens, GJ Hofstede en B. Vos (eds.), Reed Business Information, 's-Gravenhage, p. 73-86
- Pellizzoni, L. (2004), *Responsibility and Environmental Governance, Environmental Politics*, vol. 13, Autumn 2004, pp. 541-565
- Schot, J. (1991). *Geven om de omgeving*, RMNO/Nota, Den Haag
- Tierney, R.J. (2002), *Green by Design: factor ten goals at Pratt and Withney, Corporate Environmental Strategy*, 9 (1), 52-61

STRATEGIEËN VOOR MVO

	AFHANKELIJK	DEFENSIEF	OFFENSIEF	INNOVATIEF
Ambitieniveau	Geen	MVO-gedoging	Anticiperen op MVO-risico's	MVO-vermarkting
Prestatie	Losstaande maatregelen op een of meerdere P's	Optelsom van maatregelen op de drie afzonderlijke P's	Succesvol risicomanagement	MVO gericht op product- en procesontwerp
Relatie met omgeving	Reactief mbt klachten eisers; relatie op bedrijfsniveau	Reactief mbt eisen van maatschappelijke stakeholders; relatie op bedrijfsniveau	Anticiperend op eisen maatschappelijke stakeholders; relatie op ketenniveau onderhouden	Anticiperend op nieuwe trends bij maatschappelijke stakeholders, concurrenten, consumenten; relatie op ketenniveau onderhouden
Ketenmanagement	Reactief; acties afgebakend tot de klacht; lokale interventies	Volgend; drie P's zijn drie afzonderlijke pijlers; lokale interventies gericht op beheersing	Verbinden van de drie P's daar waar nodig; lokaal overstijgende interventies mogelijk	Integratie van de drie P's; interventies vanuit ketenniveau
Keten bedrijfsprocessen	Bedrijfsprocessen en producten staan niet ter discussie	Lokaal worden bedrijfsprocessen aangepast	Daar waar nodig worden binnen de keten processen aangepast	Grenzen van bedrijven staan open voor interventie en onderlinge afstemming
Ketenstructuur	Ad hoc overleg gericht op afhandeling klacht	Overlegstructuur gericht op monitoren	Overlegstructuren gericht op monitoren, anticiperen op trends en overzien van consequenties voor lokale partijen	Intensief overleg tussen op ketenniveau gericht op innovatie en toewijzen van te nemen maatregelen bij lokale partijen intern en in hun onderlinge relatie

Nieuwe economische



Het verhaal gaat dat een deel van de autochtone bevolking van Nieuw-Guinea voor het eerst in contact kwam met de westerse beschaving toen zij tijdens de Tweede Wereldoorlog werd ingeschakeld bij de aanleg van vliegvelden. Wat zij daar zagen, moet een verpletterende indruk op hen hebben gemaakt. Grote vogels met in hun buik allerlei wonderbaarlijke goederen daalden neer en stegen weer op. Terug in hun dorpen dachten zij dit wonder te kunnen herhalen door daar ook vliegvelden compleet met verkeerstorens aan te leggen.

Hierdoor zouden de 'vogels' vanzelf ook hun dorpen bezoeken en voor welvaart zorgen. Hun teleurstelling bij het uitblijven daarvan zal enorm zijn geweest. Deze door antropologen met 'cargocult' aangeduide visie op regionale ontwikkeling komt niet alleen in primitieve samenlevingen voor, maar vormt ook de basis voor het huidige Europese regionale beleid.

Hierin staat de stimulering van achtergebleven regio's voorop. In navolging van succesvolle regio's meent men dat door de vestiging van een zogenoemd 'motorisch element' als vanzelf een groepspool zal ontstaan, die de regionale economische groei zal stimuleren. Dit groepspoolbeleid, gebaseerd op de toenmalige regionaal-economische inzichten, afkomstig van met name Gunnar Myrdal en Francois Perroux, was in de jaren zestig en zeventig van de vorige eeuw in Europa populair. Bekende Nederlandse regionale initiatieven uit die dagen zijn de Eemshaven, het industrieterrein Moerdijk en de spreiding van rijksdiensten. Het eerstgenoemde initiatief is tot op de dag van vandaag niet succesvol. Het tweede initiatief, Moerdijk, dreigde aanvankelijk ook een fiasco te worden, maar bij de economische opleving in de jaren negentig is het terrein toch nog vrijwel geheel in gebruik genomen. De bijdrage van het spreidingsbeleid aan de ontwikkeling van perifere regio's tenslotte is twijfelachtig en zeker inefficiënt vanuit nationaal oogpunt bezien.

De term groepspool is vanwege de twijfelachtige resultaten van het groepspoolbeleid momenteel uit de gratie. In navolging van het succesvolle Silicon Valley duiken thans ook in Nederland steeds meer



geografie

[Wim Heijman]

‘valley’s’ op. Zo kennen wij bijvoorbeeld ‘Food Valley’ en ook ‘Health Valley’, niet te verwarren met ‘Hell’s Valley’: een beroemd natuureservaat in Japan met apen en warme bronnen. Als je niet beter zou weten, zou je denken dat Nederland door een geweldige aardbeving van een vlak in een bergachtig land is veranderd.

Het moderne regionale beleid, gebaseerd op inzichten uit de nieuwe economische geografie van onder andere Paul Krugman en Michael Porter, gaat niet meer uit van de maakbaarheid van de regionale economie, maar laat het initiatief aan de markt. Men heeft geaccepteerd dat economische groei een ruimtelijk fenomeen is, dat wil zeggen ongelijkmatig over regio’s is verdeeld. Met de nota ‘Pieken in de Delta’ laat de Nederlandse overheid zien dat zij bereid is kansrijke clusters te stimuleren, daarbij de toenemende ongelijkheid in de regionale inkomensverdeling voor lief nemend. Dit is een realistische houding! Een overheid kan geen clusters maken, maar uitsluitend voorwaarden scheppen voor de succesvolle ontwikkeling van door de markt geïnitieerde clusters. Het rondpompen van structuurgelden door de EU ten behoeve van achtergebleven regio’s is dan ook vanuit het standpunt van de unie bezien een heilloze

inefficiënte actie. Uiteraard ben ik me ervan bewust dat de bestuurders van “achtergebleven” regio’s als Flevoland daar heel anders over denken.

Met uitzondering van het aloude leerstuk van het comparatieve voordeel bij internationale handel heeft de regionale economie zich altijd weinig van algemeen economische inzichten aangetrokken en zich altijd los van de algemene economie ontwikkeld. Krugman wijt dat terecht aan de factor ruimte, die in de overgrote meerderheid van de algemene economische theorieën opvallend afwezig is. Het gehele economisch leven, zo stelt hij, kan wat de algemene economische theorie betreft gelokaliseerd zijn op een speldenknop. Wellicht kan dat worden verklaard uit de behoefte aan abstractie die noodzakelijk is om de complexiteit van economische modellen te beperken. Dat neemt niet weg dat binnen de algemene economische theorie een essentiële factor, namelijk ruimte, veelal buiten beschouwing blijft. Het zal duidelijk zijn dat, met name in landen zoals Nederland waar ruimte zeer schaars is, dit kan leiden tot onrealistische economische voorspellingen.

Theoretisch is de nieuwe economische geografie gefundeerd op het zogenoemde agglomeratie-, cluster of groeipool-effect, dat



al door Alfred Marshall in zijn 'Principles of Economics' uit 1890 wordt genoemd. Doordat bedrijven zich bij elkaar vestigen, ontstaan externe schaalvoordelen die de kosten per eenheid product doen dalen. Die externe schaalvoordelen kunnen verschillende oorzaken hebben (gemeenschappelijk gebruik van infrastructuur, betere afstemming van productieprocessen in geografisch geconcentreerde ketens, het delen van kennis etc.). Alfred Weber (niet te verwarren met zijn beroemde broer Max Weber) heeft dit in zijn 'Reine Theorie des Standorts' uit 1909 verder uitgewerkt.

Je zou kunnen zeggen dat het oude regionale beleid de groeipool als instrument ziet terwijl het nieuwe regionale beleid de groeipool als een marktfenomeen beschouwt. Beide opvattingen zijn typerend voor de toen en nu heersende tijdgeest, dat wil zeggen respectievelijk de maakbaarheid van de samenleving en de markt als richtsnoer voor het handelen.

Ook voor de landbouw (inclusief agrobusiness) heeft de omslag naar het nieuwe regionale beleid consequenties. Als Nederland zijn toonaangevende rol op landbouwgebied niet wil verliezen, dan is clustering van agro-activiteiten een noodzaak.

Met een agro-cluster of greenport wordt hier bedoeld een ruimtelijke concentratie van een primaire landbouwsector met de daarop gebaseerde agrobusiness (toelevering, verwerking en distributie). Uiteraard zullen de grondstoffen voor de verwerkende industrie niet uitsluitend door de cluster zelf worden aangeleverd maar zal gestreefd worden naar een zo efficiënt mogelijke input mix uit binnen- en buitenland.

Elk cluster zal bepaalde sterke punten moeten uitbuiten om zijn positie op de wereldmarkt zo sterk mogelijk te maken. Essentieel daarbij zijn innovatiekracht en het behoud of de versterking van de zogenoemde regiefunctie. Met de laatste wordt bedoeld dat de cluster een sturende rol dient te spelen in de Europese en mondiale handelsstromen. De Nederlandse bloemensector staat voor een dergelijke cluster-ontwikkeling model en ook het alom verguisde idee van de varkensflats is uiteindelijk zo gek nog niet. Overigens dient daar wel bij te worden beseft dat de 'license to produce' van agro-clusters staat of valt met de acceptatie daarvan door de bevolking. Diervriendelijke productiewijzen en het voldoen aan strenge milieu-eisen zijn daarom belangrijke elementen van het handelen van de betrokken producenten.



Wim Heijman

Kortom, maatschappelijk verantwoord ondernemen is hier geen liefdewerk maar ook in het belang van de producent.

Uiteraard heeft een dergelijke ontwikkeling gevolgen voor de ontwikkeling en inrichting van het landelijk gebied. Zo zal er sprake zijn van regionale specialisatie. Sommige regio's zullen zich toeleggen op landbouw in enge zin, terwijl andere regio's zich zullen specialiseren in de verbrede landbouw, die naast primaire landbouw ook de levering van groene diensten impliceert. Dit stelt uiteraard eisen aan het landschap en de vorming van een agro-cluster met de daarbij behorende grootschalige landbouw staat hiermee op gespannen voet. De levering van groene diensten is vooral urgent in het zogenoemde metropolitane buitengebied. Dit is het deel van het landelijk gebied dat dichtbij de grote steden is gelokaliseerd en dat door stadsbewoners voor recreatie wordt gebruikt. De vorming van agro-clusters in deze gebieden ligt niet voor de hand.

De nieuwe economische geografie is belangrijk, met name voor de ontwikkeling van het nieuwe Europese en Nederlandse regionaal economische beleid in het landelijk gebied. Stimulering van kansrijke clusters staat daarbij voorop. Samen met de

Bijzonder hoogleraar Regionale Economie binnen het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen Universiteit. Hij houdt zich bezig met de ontwikkeling van rurale regio's in Europa, waarbij hij vooral aandacht geeft aan de clustervorming in landbouw en agribusiness en de verbreding van de landbouw in daarvoor geschikte regio's. Getuige zijn voorliefde voor het lopen van lange afstanden, voelt hij zich hierbij uitstekend op zijn gemak.

voortschrijdende ontmanteling van het landbouwprijsbeleid zal dit nieuwe regionale beleid bij een verdere Europese integratie en een verhevigde mondiale concurrentie ongetwijfeld leiden tot een grotere ruimtelijke concentratie en specialisatie van agro-activiteiten in Europa. In hoeverre de Nederlandse agro-sector hiervan kan profiteren, is nog niet duidelijk. De overheid en het bedrijfsleven kunnen er wel alles aan doen om de uitgangspositie van de Nederlandse agro-sector zo gunstig mogelijk te maken. Om dat tot stand te brengen is een gesmeerde publiek private samenwerking bij de vorming van agro-clusters een vereiste.

Over MVO in de internationale agro-industrie

Introductie

Theo Vogelzang

Bedrijven in de agrosector zijn in toenemende mate actief op het vlak van maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Daarbij zijn niet alleen hun afzonderlijke prestaties op het gebied People, Planet en Profit interessant, maar ook de processen waarlangs zij hun MVO-activiteiten organiseren. De afgelopen jaren heeft het LEI verschillende onderzoeksprojecten uitgevoerd over de vraag hoe ondernemingen in de agrosector zich profileren en hoe zij zich in interactie met hun stakeholders gedragen. Een van de sectoren betreft de internationale zuivelindustrie. Daarbij werden zes internationaal georiënteerde zuivelondernemingen uit de EU met elkaar vergeleken: FCFD (het huidige Friesland Foods) en Campina uit Nederland, Arla Foods uit Denemarken, Nordmilch uit Duitsland, Parmalat uit Italië en Danone uit Frankrijk. Op basis van het genoemde onderzoek worden in deze bijdrage enkele bevindingen samengevat over maatschappelijk verantwoord ondernemen in de Europese agro-industrie. Vervolgens worden enkele aanbevelingen gedaan over hoe het MVO-debat nu verder te voeren en hoe het MVO-onderzoek vorm te geven.

Bevindingen

Over de meetbaarheid van MVO

Bij de vergelijking van internationaal georiënteerde agro-industriële bedrijven voor wat betreft hun prestaties op het gebied van MVO is uiteraard de vergelijkbaarheid van die prestaties van belang. Dat blijkt in de praktijk nog erg lastig te zijn. Dit probleem speelt met name op milieu- en sociaal gebied en betreft niet alleen de onderlinge vergelijking van de ondernemingen, maar speelt ook binnen de ondernemingen. Als zij die zaken intern al geregeld hebben, is het nog de vraag of er een vergelijking tussen bedrijven mogelijk is. Bedrijven kiezen vaak voor onderling onvergelijkbare indicatoren. Daar zou meer duidelijkheid en eenduidigheid in moeten komen, bijvoorbeeld door het hanteren van een eenduidige duurzaamheidscan (zie de bijdrage van Boone in deze bundel).

Over MVO als proces

Belangrijk aandachtspunt bij MVO is ook hoe bedrijven hun handelen organiseren, al dan niet in samenwerking met hun stakeholders. Bedrijven als Danone zijn historisch sterk in het onderkennen van ontwikkelingen in de maatschappij en met name bij de consument. Daarmee heeft het bedrijf al jaren een goed ontwikkelde MVO-antenne. Het bedrijf communiceert ook uitgebreid met stakeholders over zijn MVO-activiteiten en slaagt erin om daarmee zijn 'licence to operate' op de binnen- en buitenlandse markt te vergroten. Of dit ook werkelijk tot betere MVO-prestaties (output) leidt is moeilijk aan te geven. Daarvoor ontbreken harde gegevens, zowel bij Danone als bij concurrenten.

Over MVO en ketensamenwerking

Vergeleken met de buitenlandse bedrijven is het opvallend dat de Nederlandse zuivel-coöperaties de meeste MVO-activiteiten ondernemen in gezamenlijkheid met de hele zuivelsector, en zich daarbij ook op andere schakels in de keten richten. Deze gezamenlijkheid heeft als voordeel dat er geen sprake kan zijn van 'free riders' die zich niets van de MVO-activiteiten van de sector als geheel aantrekken, maar wel profiteren van een beter imago van de sector. Daarnaast zorgt dit ervoor dat MVO-maatregelen breed doorgevoerd worden, waarmee ook het nagestreefde effect t.a.v. maatschappelijke wensen en doelen maximaal is. Deze aanpak leidt er echter ook toe dat er voor individuele ondernemingen niet of nauwelijks concurrentie-voordeel met MVO behaald kan worden.

Aanbevelingen

Over de vergelijkbaarheid van bedrijven op basis van hun MVO-prestaties

De oordeelsvorming van burgers en het koopgedrag van consumenten kan alleen een effectieve invloed hebben op het gedrag van bedrijven, als hun MVO-prestaties onderling goed vergelijkbaar zijn. Allereerst ligt hier een taak voor de bedrijven zelf en voor de (internationale) branche-organisaties. Initiatieven als het Global Reporting Initiative, waarbij getracht wordt wereldwijde standaarden voor de MVO-rapportage van bedrijven op te stellen, zijn een welkome ontwikkeling. Daarbij zal het ook nodig zijn om richtlijnen te ontwikkelen die specifiek voor sectoren of schakels in de keten gelden. Het LEI heeft in dit verband in het recente verleden voorgesteld om specifieke GRI-richtlijnen voor de agrosector te ontwikkelen.

Over het meten van MVO-prestaties van bedrijven

Ranglijsten van MVO-prestaties van bedrijven, zoals die nu worden opgesteld voor de beoordeling van de vraag of een beursgenoteerd bedrijf ook in een ethisch beleggingsfonds kan worden opgenomen, zijn op zich zinvol en geven ook wel enige richting. Maar ze kunnen voor de MVO-onderdelen Planet en People momenteel slechts op beleids- en maatregeleniveau geformuleerd worden, en niet of nauwelijks op prestatieniveau. De bedrijven zelf zouden hier veel actiever mee aan de slag moeten gaan. Bedrijven hoeven in dat verband wellicht niet op alle MVO-punten te scoren, maar zouden ook concrete MVO-thema's kunnen kiezen die bij hun filosofie en strategie passen.

Theo Vogelzang

Senior onderzoeker bestuur en beleid bij het LEI. Hij richt zich vooral op transitieprocessen in de groene ruimte. Als een netwerker pur sang onderhoudt hij met alle partijen (bedrijfsleven, overheid, maatschappelijke organisaties, onderzoekers) goede relaties. Voortdurend steekt hij zijn voelborens uit om de behoeften bij de genoemde partijen te peilen, te duiden en om te zetten in concrete activiteiten.

Over een verdere invulling van de definitie van MVO

De MVO-definitie van het kabinet en de SER ('MVO is bovenwettelijk') blijkt in internationaal verband lastig te hanteren, omdat de wetgeving per land verschillend is. Ook verschilt de aandacht voor MVO in het algemeen en voor specifieke MVO-thema's nogal sterk per land. De MVO-activiteiten van internationaal georiënteerde bedrijven worden vooral bepaald worden door de wensen op de thuismarkt. Als MVO gedefinieerd wordt als het voldoen aan bovenwettelijke en maatschappelijke wensen, dan zouden de prestaties van de bedrijven wellicht niet onderling vergeleken moeten worden, maar zou per bedrijf vastgesteld moeten worden in hoeverre het bedrijf aan de wensen van zijn stakeholders voldoet. Natuurlijk zijn bepaalde stakeholders (zoals consumenten) voor alle bedrijven van belang, maar als voedselveiligheid bijvoorbeeld in Duitsland belangrijker gevonden wordt dan in Nederland, dan zou hier bij de beoordeling van de betrokken bedrijven rekening mee gehouden moeten worden.

Over de bijdrage van MVO aan het realiseren van publieke doelen

MVO-prestaties van de ene schakel in de keten kunnen teniet worden gedaan door een volgende schakel. Voor wat betreft de bijdrage van een bepaald productieproces aan publieke doelstellingen, bijvoorbeeld op het gebied van voedselveiligheid en dierenwelzijn, is een beoordeling van de gehele keten dan ook geboden.





Sigrid Wertheim-Heck

Rolverdeling

Harold : bezieler

Boer : agrarisch ondernemer

Le Petit Prince : marktvraag

Paarse potlood : inspiratie



Boer met Harolds paarse potlood ontmoet

le petit Prince

"One evening after thinking it over for some time, Harold decided to go for a walk in the moonlight. There wasn't any moon, and Harold needed a moon for a walk in the moonlight. And he needed something to walk on. He made a long straight path so he wouldn't get lost. And he set of on his walk, taking his big purple crayon with him..."



En omdat Harold niet alleen wilde wandelen tekende hij een reisgenoot, Boer. Samen beleven ze heel wat avonturen. Zo belanden ze in de loopgraven van een prijzenoorlog, worden ze geteisterd door bureaucratische regelgeving, raken ze betrokken bij een roof van intellectuele eigendom, verdwalen ze in een doolhof van nieuwe technologieën en verliezen ze ieder gevoel van regionale geaardheid. Kortom, Harold en Boer worden achtervolgd door een toeloed aan gebeurtenissen. Steeds weer worden ze gedwongen nog sneller oplossingen te vinden die bovenal maatschappelijk verantwoord zijn.





Uiteindelijk moe geworden besluiten Harold en Boer te gaan slapen: “And then Harold made his bed. He got in it and he drew up the covers. The purple crayon dropped on the floor. And Harold dropped off to sleep.”

Maar Boer kon de slaap niet vatten. Hij kon zijn ogen niet sluiten voor wat er om hem heen gebeurde. Hij keek om zich heen en stilletjes nam hij het magische paarse potlood van de grond. Hoe zou zijn verhaal nu verder gaan? Welke dromen, fantasieën en ambities zou hij kunnen verwezenlijken? Welke onoverkomelijke problemen zou hij met één paarse streep van het papier kunnen vegen?

Hoopvol begon Boer te tekenen. Weldra verscheen er voor zijn ogen een klein jongetje, nee geen jongetje, een kleine prins: Le Petit Prince. Verschrikt staarde Boer hem aan en voor hij iets kon uitbrengen vroeg De Kleine Prins: “Toe teken eens MVO voor me.” MVO?! Maatschappelijk verantwoord ondernemen? Een mond vol, maar wat..? Het papier bleef leeg... en Boer werd ongelukkiger. Hij durfde De Kleine Prins niet aan te kijken. Wat moest hij in hemelsnaam tekenen? Nogmaals vroeg De Kleine Prins: “Toe teken eens MVO voor me.”

Toen voelde Boer het magische paarse potlood van Harold in zijn hand. Hij keek naar De Kleine Prins en als vanzelf vertaalde de vraag zich naar: “Toe teken eens een schaap voor me.” Boer begreep plots de logica van de Kleine Prins en herinnerde diens discussie met de piloot: “Toe, teken eens een schaap voor me... Nee, dat schaap is nu al zo ziek. Maak er nog maar een...Je ziet toch wel dat dat geen schaap is: 't is een ram, hij heeft horens... Die is te oud. Ik wil een schaap dat lang blijft leven...” Als vanzelf bracht Boer het paars potlood naar het papier. De Kleine Prins keek mee over zijn schouder. Eerst aarzelend maar al doende kwamen de streken steeds former op het papier terecht: een kudde schapen midden in een stadplantsoen. “Ja, zo wilde ik het precies hebben!” Riep De Kleine Prins verrukt uit. Trots en voldaan liep Boer terug naar Harold en legde het paarse potlood precies daar waar het was gevallen. En zacht fluisterde hij: “Dankjewel voor het lenen. Nu weet ik wat mij te doen staat.”



Literatuur:
Crocket Johnson, *Harold and the purple crayon*, 1955
Antoine de Saint-Exupéry, *Le Petit Prince*, 1943





Epiloog

Kinderlijke verbeeldingskracht? Niet helemaal! De bovengenoemde ondernemer die zijn schapen in de gemeente plantsoenen laat grazen bestaat echt. Om zijn schapen te verwaarden verkoopt hij niet alleen de wol en het vlees, maar heeft hij contracten gesloten met gemeenten voor het milieuvriendelijk begrazen van plantsoenen, zogenoemd modern herderschap.

De marktvraag is soms lang niet zo moeilijk als hij lijkt. En de antwoorden zijn soms verrassender of eenvoudiger dan verwacht. Zoals de tomatenteler die zijn tomaten afzet middels een tomatenautomaat (verbouwde broodautomaat), of de Modeontwerper Nakabi Moda die van uien gemaakte tassen verkoopt voor \$100-350, en een familie in de Noordoostpolder die 1 miljoen brandnetels heeft aangeplant, bestemd voor het maken van kleding als concurrentie voor het milieu-onvriendelijke katoen. Deze creatieve en inventieve ondernemers hebben kans gezien hun eigen werkelijkheid te creëren.



Sigrid Wertheim-Heck is bij het LEI (afdeling Plant) onderzoeker marketingstrategie. Zij richt zich onder meer op mogelijkheden van ondernemers om te komen tot innovatieve product-marktcombinaties, incl. merkenbeleid en positioneringsvraagstukken. Met de dagelijkse wereld als inspiratie, vormt haar energieke creativiteit de basis om 'problemen' van de oplossingskant te benaderen.

Met het 'paarse potlood' in de hand zijn zij in staat gebleken om 'out of the box' te denken en daar vervolgens naar te handelen. Het zijn eigenzinnige karakters met lol, durf, lef, experimenteerdrang en vooral doorzettingsvermogen. Neem bijvoorbeeld de Westlandse tomatenteler met zijn merk Tommies. Sinds enige tijd liggen zijn gezonde snoeptomaatjes tussen de zoetwaren van het Haagse filiaal van Jamin. Iedere week rijdt hij de tomaatjes kosteloos naar de winkel: "Een investering in de toekomst." Zo zegt hij zelf: "Wellicht verandert Jamin over een jaar wel van strategie en nemen ze mijn tomaatjes landelijk af."

De agrarische ondernemer die "het paarse potlood" heeft gevonden bestaat dus, maar is in de minderheid. Het is een keuze tussen het spreken in termen van onbereikbare magie of reële mogelijkheid, en het zien van beperkingen of aantrekkelijke uitdagingen.

Eén ding moge duidelijk zijn, zonder Harold had Boer de mogelijkheden van het paarse potlood niet gekend. M.a.w. creatief ondernemen doet een agrarisch ondernemer niet in een vacuum, maar door open te staan voor prikkelingen uit omgeving en in samenspel met anderen die hem inspireren en uitdagen bij het ontdekken van zijn specifieke mogelijkheden.



Boeren, informatica + vertrouwen

Gert Jan Hofstede + Tim Verwaart



Het woord “landbouw” roept bij veel Nederlanders het beeld op van een boer die op klompen moeizaam een kruiwagen mest door de modder duwt. Weggeman betwijfelt bijvoorbeeld in zijn boek *Kennismanagement*¹ of de Nederlandse economie wel als kenniseconomie gezien mag worden. Ter ondersteuning gebruikt hij een tabel van de top-10 van Nederlandse exportproducten: stuk voor stuk agrarische producten. Hij negeert echter het feit dat de hoge positie van Nederland op de agrarische exportladder gebaseerd is op een gedegen model voor kennismanagement en snelle doorstroming van innovaties van onderzoek en ontwikkeling naar de praktijk.

Onbegrip over de betekenis van informatie en informatietechnologie (IT) in de agrarische sector komt ook aan het licht in een recent artikel van Klusener en Verhoef in het tijdschrift *Informatie*². In de keuze van Flowers & Food als speerpunt van premier Balkenende's Innovatieplatform zien zij een aanwijzing dat er in het Nederlandse innovatiebeleid wel aandacht is voor traditionele sectoren, maar onvoldoende aandacht voor IT. Expliciet is die er misschien ook niet, maar impliciet wel. De Nederlandse agrarische sector is innovatief en IT heeft in die innovatie een belangrijke plaats. Boeren is een informatie-intensieve onderneming, die zonder IT niet meer mogelijk is. Denk bijvoorbeeld aan

teeltmanagementsystemen, precisielandbouw, melkrobots, plukrobots, klimaat- en energieregelingssystemen. Ook in de afzet en de communicatie tussen ketenpartners van primaire producent tot consument loopt de agrarische sector mee in de innovatiekopgroep, met bijvoorbeeld *tracking-and-tracing* systemen, systemen voor ketenoptimalisatie en terugkoppeling van marktinformatie in de keten (ketenomkering). Landbouw is *high-tech* met veel IT.

Rendementsverbetering en flexibiliteit zijn natuurlijk belangrijke redenen om informatietechnologie toe te passen.

Gert Jan Hofstede

Universitair hoofddocent Informatiemanagement binnen de leerstoelgroep Toegepaste Informatiekunde van Wageningen Universiteit. Geniet van lezen, schrijven, luisteren en praten met studenten, collega's en bureauraten. Blijft niet zitten tussen vier muren. Houdt van modellen, mensen, culturen.

Daarnaast zijn de aandrang tot maatschappelijk verantwoord ondernemen en de vraag van consumenten naar betrouwbare productinformatie twee belangrijke drijfveren voor de toenemende informatie-intensiteit van de agrarische sector en de afzetketens. IT kan bijvoorbeeld een belangrijke bijdrage leveren aan het verminderen van de enorme hoeveelheden brood, groente en andere verse producten die dagelijks onverkocht weggegooid worden in de detailhandel. De vraag naar productinformatie kan vertaald worden naar de vraag hoe maatschappelijk verantwoord een bepaald product wel niet is. Is het wel biologisch geproduceerd? Is het wel veilig? Is het gezond? Is er zorg besteed aan dierenwelzijn? Hoeveel energie is er verbruikt? Wat is het milieueffect? Er worden grote bedragen geïnvesteerd in systemen om te voorzien in de behoefte aan productinformatie en terugkoppeling van marktgegevens in de keten. Niets is te dol. De consument koopt een stuk vlees en kan vervolgens met een code op het label toegang krijgen tot de webcam in de stal waar het

dier gehouden is, om te zien of het er werkelijk diervriendelijk aan toegaat. De overvloed aan informatie die op deze wijze ontstaat, is moeilijk op waarde te schatten. Wat voegt het toe aan de productkwaliteit? En bovendien: hoe betrouwbaar is de informatie? Hangt de webcam werkelijk op het bedrijf waar het dier vandaan komt? Is het voer werkelijk biologisch geteeld?

Meer informatie heeft een keerzijde. Er zijn systemen nodig voor certificering en controle. Hier worden ook de mogelijkheden voor fraude geschapen. Eerst is het certificaat een middel om aan te tonen dat het product betrouwbaar is; later wordt het certificaat een doel om een hogere prijs te bedingen. Incidenten zullen aangegrepen worden om uitgebreider te controleren, meer accountants in te zetten, kortom: hogere onvoorziene kosten te maken. Meer informatie betekent in principe meer administratieve lastendruk. Volledige informatie maakt de dingen ook minder leuk. Dat blijkt bijvoorbeeld ook in de sport. Voetbal is leuk omdat het verloop van een wedstrijd onvoorspelbaar is. Een

Tim Verwaart

Hoofd Datalab van het LEI. Hij ontwikkelt informatiesystemen voor het onderzoek van het LEI. Er duiken in dat werk altijd weer mensen op die generieke oplossingen hebben voor klassen van problemen. Hij gelooft daar niet in. Zijn professionele uitgangspunt: je moet elk geval op zichzelf bekijken.

scheidsrechter die alle overtredingen waarneemt en direct streng bestraft, maakt het spel voor spelers en toeschouwers minder aantrekkelijk.

Deze bijdrage is natuurlijk geen pleidooi voor een spelletje Russische roulette met dioxine in het voedsel. Er zal in de toekomst verder toenemende behoefte zijn aan productinformatie en certificering. Daar wordt door LEI en Wageningen Universiteit dan ook ruimschoots aandacht aan besteed. De kosten van informatievoorziening, toezicht en certificering kunnen echter beperkt worden als er voldoende vertrouwen tussen ketenpartners bestaat. In de transactiekosten economie is vertrouwen een belangrijk onderwerp. Globalisering en toenemende handel via internet, met de daarbij behorende anonimiteit, zijn aanleiding tot nader onderzoek. Voorbeelden van recente bijdragen zijn te vinden in *Hide or Confide*³ en *Artificial Economics*⁴. Het belang van onderzoek naar vertrouwen blijkt ook uit het iTrust-initiatief (een IST-onderdeel van het vijfde kaderprogramma) en het seminar over

vertrouwen dat de EAAE in 2006 organiseert. Vertrouwen in voedselkwaliteit en de bijhorende informatievoorziening zal de komende jaren een belangrijk onderwerp van onderzoek blijven. Onderzoekers van LEI en Wageningen Universiteit kunnen hier prominente bijdragen aan leveren.

1 M. Weggeman, **Kennismanagement**, 4e gewijzigde druk, Scriptum, 2001, p. 19.

2 **Informatie**, jaargang 47/7, september 2005, p. 16.

3 G.J.Hofstede et al., **Hide or Confide?**, Reed Business Information, 2005.

4 P. Mathieu et al., **Artificial Economics**, Springer Verlag, LNMES 564, 2005, pp. 91-102.

Duurzaamheidscan biedt uitkomst

Koen Boone

HOE IMPLEMENTEER IK MVO IN MIJN BEDRIJF IN DE AGROSECTOR? DE “DUURZAAMHEIDSCAN AGROSECTOR” VAN HET LEI WIJST U DE WEG.

Werking

De duurzaamheidscan gaat systematisch in op alle facetten van MVO. Door het invullen van de scan krijgt een ondernemer een spiegel voorgehouden die laat zien welke verbeterpunten mogelijk zijn. Aan de hand hiervan kan een ondernemer een duurzaamheidsstrategie formuleren en doorvoeren in zijn bedrijf.

Opzet duurzaamheidscan

De duurzaamheidscan is opgebouwd uit drie pijlers: *People, Planet en Profit* (“Triple-P”). Deze drie pijlers zijn onderverdeeld in de 25 verschillende duurzaamheidsthema’s die de kern vormen van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Om deze thema’s goed te kunnen managen, is het belangrijk dat alle onderdelen van de managementcyclus worden doorlopen (zie de schematische voorstelling van de scan). Gezamenlijk bepalen deze onderdelen de duurzaamheidsprestaties van een bedrijf. Om een duidelijk beeld te krijgen van de maatschappelijke wensen, start de managementcyclus met het voeren van *stakeholder*-dialogen. Met behulp van deze

informatie kan de ondernemer een visie over duurzaamheid ontwikkelen. Vanuit deze visie worden vervolgens doelstellingen geformuleerd, maatregelen genomen en verantwoordelijkheden vastgelegd. Het is belangrijk dat de ondernemer transparant over de duurzaamheidsprestaties van zijn bedrijf communiceert, zodat stakeholders hun beeld van het bedrijf kunnen bijstellen.

In de scan zijn naast de 25 duurzaamheidsthema’s ook algemene managementconcepten opgenomen die een positieve invloed hebben op de duurzaamheidsprestaties van een bedrijf zoals kwaliteitsmanagement. Daarnaast is er aandacht voor enkele managementinstrumenten die een belangrijke functie vervullen bij het doorvoeren van een duurzaamheidsstrategie in een bedrijf (bijv. het opstellen van een gedragscode).

Breed toepasbaar

De duurzaamheidscan kent meerdere toepassingen. Zo kan de scan ook gebruikt worden als checklist bij het meten van duurzaamheidsprestaties en voor het kiezen/invullen van relevante aspecten voor duurzaamheidlabels en -keurmerken, het inzetten van verbetertrajecten door (groepen van) bedrijven, het samenstellen van een duurzaamheidsverslag, of het opzetten van een *stakeholder*-dialoog.



Witte vlekken kwamen aan het licht

Als bedrijf zetten wij ons al enige jaren in om maatschappelijk verantwoord te ondernemen. De analyse met de duurzaamheidsscan maakte ons echter duidelijk dat er op het gebied van algemeen management en de verschillende duurzaamheidsthema's nog een te groot aantal 'witte vlekken' zijn.

Zo ontbreekt het aan een integrale duurzaamheidsstrategie en is er geen duidelijke prioritering ten aanzien van specifieke duurzaamheidsthema's. Verder hebben we geen scherp

omschreven beleid met heldere doelstellingen ten aanzien van maatschappelijk verantwoord ondernemen. Hierdoor is het lastig om binnen alle lagen van de organisatie actief met duurzaamheid aan de slag te gaan. Medewerkers van het LEI en de Erasmus Universiteit Rotterdam gaan ons bedrijf nu helpen om deze knelpunten aan te pakken. Naar verwachting zal hierdoor het draagvlak voor maatschappelijk verantwoord ondernemen binnen onze organisatie worden vergroot.

Winst voor uw bedrijf

Natuurlijk is het uw maatschappelijke plicht om duurzaam te ondernemen maar daarnaast moet de schoorsteen ook blijven ronken. Eén van de 3 pijlers van duurzaam ondernemen is immers ook de Economische (profit). Diverse onderdelen van de scan zijn er op gericht om:

- uw bedrijfsvoering efficiënter te maken (kwaliteitsmanagement, lager energieverbruik)
- kansen in de markt te ontdekken (externe oriëntatie, keurmerken en labels die tot een meerprijs voor uw product kunnen leiden)
- signaleren van bedreigingen en daar op in te spelen (stakeholderdialog, risicomanagement)
- Optimaal gebruik te maken van uw resources (kennismanagement, human resource management)

Stuk voor stuk onderdelen die geld opleveren voor uw bedrijf en voor de maatschappij. Daarnaast kan een verbeterde reputatie bij uw stakeholders belangrijke voordelen hebben bij het aantrekken van nieuw personeel, het verkrijgen van vergunningen bij de overheid en het verlagen van klachten van omwonenden. Vaak levert MVO ook een hoop free publicity op.

Kortom MVO loont!

KOEN BOONE

Senior onderzoeker binnen de afdeling Dier van het LEI en tevens hoofd van het Centrum voor Economische Informatievoorziening. Zijn onderzoek betreft het ordenen en meetbaar maken van MVO aan de hand van (bedrijfs)economische, ecologische en sociale ontwikkelingen. Koen is een maatschappelijk betrokken idealist uit een ondernemersgezin met een zwak voor cijfertjes: volgens zijn vader kon hij eerder rekenen dan praten.



GRATIS duurzaamheidscan

De scan is uitgevoerd in Microsoft Excel. Bedrijven hebben dus geen afzonderlijke software en uitgebreide handleidingen nodig om de duurzaamheidscan uit te voeren.

De scan is vooraf uitvoerig getest bij vijf Nederlandse bedrijven uit de agribusiness.

Continue verbetering

Vanwege het succes van de scan, wordt er in 2006 verder geïnvesteerd in de tool. De Scan wordt verrijkt met best practices, subsidie-mogelijkheden en verwijzingen naar hulpmiddelen en praktische informatie die aansluit bij uw tailor made implementatie van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

Gratis

In tegenstelling tot veel dure tools van consultants is het gebruik van de duurzaamheidscan gratis. Hij is geschikt

voor ondernemers in alle schakels en sectoren van de agribusiness. Wat houdt uw bedrijf nog tegen om een bijdrage te leveren aan een duurzame wereld?

De Duurzaamheidscan staat op de website van het LEI (www.lei.nl) onder

Onderzoek -> Tools & Software.

Her bijbehorende onderzoeksrapport is op dezelfde site te vinden onder

Publicaties -> Rapporten: Boone, J.A. en E. ten Pierick (2005).

Duurzaamheidscan agrosector:

Een instrument voor zelfanalyse door bedrijven.

Voor meer informatie over de scan kunt u terecht bij Koen Boone (070 – 3358235, Koen.boone@wur.nl).

Maatschappelijk **onverantwoord**

Cees van Woerkum

Er zijn – lijkt me – weinig agrariërs die vinden dat ze maatschappelijk onverantwoord ondernemen. Of het nu gaat om dierenwelzijn, het milieu of de natuur om hen heen, elke suggestie dat ze daar onbehoorlijk mee omspringen wordt doorgaans met kracht verworpen. Ze verwijzen daarbij naar de vele maatregelen waarnaar ze zich plooiën en naar de (inderdaad aanzienlijke) investeringen die ze hebben gedaan. Als het nu nog niet genoeg is...

Wat is hier aan de hand? Ik zie als een belangrijk probleem rond MVO in de landbouw niet zozeer dat er weinig gebeurt (op dit vlak gebeurt er van alles), maar de instelling waarmee het gebeurt en de manier waarop de agrariër 'in het proces zit'. De instelling kan aangediend worden met 'coping'. De agrariërs gaan zo goed en zo kwaad als mogelijk om met de op hen afkomende eisen. De sector zelf wordt daarbij als een eenheid opgevat,

waarbinnen door vele jaren heen een bepaalde rationaliteit en professionaliteit is ontwikkeld, die keer op keer door de buitenwereld wordt aangevallen en betwist. En met succes. Men accommodeert dus, maar noodgedwongen.

Een heel andere instelling zou zijn als men zich als een open systeem zag, afhankelijk van de wereld om zich heen, en bereid was om zichzelf steeds te zien in de omgeving van anderen. Die bereidheid is weinig ontwikkeld. Met alle gevolgen van dien. Zo begrijpen veel varkenshouders niet dat hun kijk op dierenwelzijn, die sterk gekoppeld is aan de gezondheid van het beest, nogal afwijkt van hoe menige NGO dit ziet, met veel meer oog voor natuurlijk gedrag en natuurlijke leef-omstandigheden. Maar het heeft evengoed veel te maken met hun plaats in het proces. Ze zitten vaak aan het uiteinde, waar er maatregelen dreigen en beleid op hen af komt. Ze zijn maatschappelijk nog lang niet zo actief als vanuit hun positie vanzelfsprekend zou zijn: denk aan het enorme grondoppervlakte dat de landbouw beheert of aan de betekenis van de landbouw voor voeding en gezondheid. Ze doen onvoldoende mee in de discourses die hen aangaan. In de locale politiek is de middenstand niet zelden heel wat beter gearticuleerd, en ook nationaal is de landbouw nog vooral met de landbouw bezig. Een van de veel gehoorde klachten in de sector is de positie van de overheid. Die zien ze als bemoeizuchtig, betuttelend, een gevaar voor de toekomst. Weinigen zien in dat precies die bemoeizucht, die 'regelspiraal', een symptoom is van slecht functionerend contact met de samenleving als geheel, waardoor allerlei wenselijkheden 'over de band' via de overheid door middel van



maatregelen op hen af komen. Zouden ze in een open verbinding met de wereld staan, afhankelijkheden begrijpend, dan zou er een heel andere landbouw bestaan die veel meer 'in tune' is met haar omgeving en dus met een veel beperktere inbreng van de overheid.

Het probleem met het verantwoord ondernemerschap in de landbouw is dus niet zozeer of men nu wel of niet aan dit of dat criterium voldoet, hier kunnen we blijven twisten, maar een zwak ontwikkelde interactie met de maatschappij, waardoor signalen te laat worden opgemerkt en/of slecht worden begrepen en niet worden benut. Natuurlijk, op dit vlak is er veel ten goede aan het veranderen, maar het tempo waarin dit gebeurt stelt toch niet gerust. Zou de landbouw meer zelfsturend willen worden, en dat lijkt men graag te willen, dan moet de vermaatschappelijking van de sector een eerste prioriteit worden. Laat ik een voorbeeld geven van zo'n beweging. Agrariërs praten regionaal op vele plaatsen over hun rol in het natuurbeheer. Veelal gaat het dan over claims vanuit de natuurhoek op bepaalde territoria, over functievermenging, maar vooral over de wenselijke vergoedingen voor wat een agrariër doet of nalaat. Denkbaar is echter ook een opstelling waarbij de landbouw zich met natuurwaarden gaat engageren en – met andere partijen – natuurbeleid gaat ontwikkelen. Vanuit de agrarische bedrijfsvoering is van alles te bedenken wat de natuur ten goede kan komen. Dit vraagt natuurlijk, behalve om een andere instelling, om nieuwe competenties. Maar waarom kan een agrariër op dit punt niet van alles leren? Het landschap, de flora en de fauna, zouden er heel anders uit kunnen zien als de agrariër dit type werk vanuit zichzelf zou gaan oppakken. Ik praat nu niet over de economische repercussies hiervan,



dit is nogal een vraagstuk. Maar we weten onvoldoende wat mogelijk is als dit zeer aanzienlijke terrein (agrarisch natuurbeleid in plaats van alleen beheer) nooit grondig is verkend. In zo'n geval maakt de landbouw een sprong naar voren, terwijl ze nu meestal haar gevestigde domein zit te beschermen en om zich toch maatschappelijk verantwoord te mogen noemen. Een uitzichtloze strijd. De conclusie is duidelijk. Maatschappelijk verantwoord ondernemen is voor mij vooral ondernemen in de maatschappij, de interactie opzoeken om van daaruit te bedenken wat een nuttige en zinvolle bijdrage kan zijn.

Cees van Woerkum

Hoogleraar Communicatiemanagement in de Sectie Communicatiewetenschap van Wageningen Universiteit, bestudeert bij voorkeur de interactie tussen organisaties (of sectoren, als de landbouw) en hun omgeving. Zijn stelling: "Dit studieobject is breed en zeer interessant, met name omdat er op dit vlak veel misgaat."

VERANTWOORD ONDERNEMEN

DOOR BOEREN IN DE 19^E EEUW

PIM KOOIJ



Tractorius gigantis maximus

MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD ONDERNEMEN IS EEN CONCEPT DAT VORM HEEFT GEKREGEN AAN HET UITERSTE EINDE VAN DE 20E EEUW. MAAR DE WORTELS REIKEN DIEP IN HET VERLEDEN. HET IS ZINVOL OM TERUG TE GAAN IN DE TIJD EN TE VERKENNEN WELKE MVO-ELEMENTEN MEN KAN AANTREFFEN. DAARBIJ RICHT IK ME NIET OP DE INDUSTRIE, WANT DAAR IS AL VAKER OP DEZE WIJZE NAAR GEKEKEN (VANCOPPENOLLE, 1993: KOLK, 2003; SLUYTERMAN, 2004), MAAR OP DE PRIMAIRE SECTOR IN NEDERLAND.

Het grote probleem dat zich dan voordoet is dat er maar heel weinig boeren zijn die iets hebben vastgelegd over hun bedrijfsvoering. Er zijn nog best aardig wat boerenboekhoudingen bewaard gebleven maar die laten weinig los over de motieven die de bedrijfsvoering beïnvloedden. Aan de andere kant van het spectrum staan de streekromans, die wel ingaan op emoties en denkbeelden, maar dan weer zo stereotiep dat er niets mee te beginnen valt.

Gelukkig zijn er een paar boeren geweest die wel wat hebben opgeschreven. Dat waren boeren die vonden dat ze een voortrekkersrol vervulden en dat het de moeite waard was als anderen van hun inzichten kennis namen. De grote boeren in het Groningse kleigebied en in sommige delen van Zeeland hadden die habitus, zoals we in de dissertaties van IJnte Botke (2002) over de Groninger boer en Piet van Cruyningen (2000) over Zeeuws Vlaanderen kunnen lezen. Veel van die geschriften betroffen landbouwkundige innovaties, maar een enkeling kwam met een meer algemeen

betoog waarin een soort modelboer werd geconstrueerd.

De eerste landbouwer die met zo'n traktaat over de ideale boer kwam was de Oldambster hereboer Jan Freerks Zijlker, die ook een aantal jaren in de Tweede Kamer heeft gezeten. Hij publiceerde in 1843 de rede *De Groninger landbouwer en zijn vak, van vroegeren en van den tegenwoordigen tijd, alsmede zijn plannen en uitzigten voor de toekomst*. Andere boeren, als Marten Teenstra, Hemmo Dijkema en Geuchien Zijlma, volgden hem hierin na. Al hun geschriften wijzen er in de eerste plaats op dat een goede boer beschaafd is. Hij heeft kennis genomen van de nieuwste agronomische inzichten en heeft Duits, Frans en Engels geleerd. Daarnaast diende hij bescheiden te blijven en zijn personeel fatsoenlijk te behandelen. Veel van wat deze boeren verwoordden, is terug te voeren op het verlichtingsideaal zoals dat in de richting van de boeren werd verwoord door de



predikant en latere hoogleraar in de landhuishoudkunde Jacobus Albertus Uilkens (1772-1825). Uilkens was een fysico-theoloog die vond dat kennis van de natuur de mensen dichter bij God en bij de doorgronding van diens plannen zou brengen. De boeren met hun band met de natuur waren bij uitstek geëquipeerd om dat te bereiken (Botke, 1984).

Hier zien we inderdaad raakpunten met maatschappelijk ondernemen. Met name de aandacht voor mensen en milieu komt naar voren. Maar dan wel typisch op zijn 19e eeuws. Want de beste natuur was de natuur die binnen de beschaafde invloedssfeer was gebracht, die was ontgonnen en voor menselijk gebruik gereed was gemaakt. En het personeel moest dan wel goed behandeld worden, de sociale afstand tussen boeren en arbeiders groeide sterk. Ook werd er op Nutsbijeenkomsten en op bijeenkomsten van de landbouworganisatie steeds vaker gediscussieerd over de vraag of boeren hun personeel in de winter wel moesten aanhouden, omdat er dan vrijwel niets te doen was (Botke, 2002: 235 e.v.; Addens, 1950). En tegen het eind van de 19e eeuw werd zelfs de zich als sociaal voelend presenterende Derk Roelfs Mansholt er door Domela Nieuwenhuis van beschuldigd zijn arbeiders autoritair en slecht te behandelen (Krips-van der Laan, 1999: 169).

In het perspectief van people en planet was er dus, zeker in theorie, steun voor maatschappelijk ondernemen. Maar hoe zat dat met profit? Daarover waren de grote boeren volstrekt duidelijk. Hoe meer winst

hoe beter. Niet alleen voor henzelf maar voor de hele maatschappij, want die was afhankelijk van de boeren omdat zij de elementaire producenten waren. Zij droegen een soort agrarisch fundamentalisme uit dat terugging op de fysiocraten zonder dat overigens de theorieën van Quesnay en Turgot expliciet genoemd werden. Hun spilfunctie werd door de boeren gebruikt als een argument voor protectie tegen goedkoop buitenlands graan. Maar dat ging Uilkens te ver. Hij was als verlicht wereldburger voor vrijhandel (Botke, 2002: 275).

In 1877 werd op een vergadering van het Drents Landbouwenootschap met instemming gememoreerd dat zelfs in de Drentse esdorpen de boeren de weg naar de markt hadden weten te vinden en zich als agrarische ondernemers hadden ontpopt (Bieleman, 1994). Ook in Drenthe hadden de peasants plaatsgemaakt voor farmers. Peasants waren gericht op duurzame landbouw, werkten kleinschalig in overeenstemming met de beperkingen die het milieu oplegde en waren gericht op continuïteit in plaats van winstmaximalisatie. Ze vertoonden eigenlijk dus alle kenmerken van maatschappelijk verantwoorde ondernemers. En die verdwenen nu juist. Uit het voorgaande is echter wel gebleken dat de moderne 19e eeuwse boeren niet in ieder opzicht hun tegenpolen waren. Zij openden de discussie over zaken die voorheen vanzelfsprekend waren en deze discussie duurt, zij het in een steeds veranderende toonzetting, tot op de dag van vandaag.

REFERENTIES

Addens, N.G. (1950) **De 'vraagpunten' der Groninger Maatschappij van landbouw, Wageningen.**

Bieleman, Jan (1987) **Boeren op het Drentse zand 1600-1910.**

Een nieuwe visie op de 'oude' landbouw. A.A.G. Bijdragen 29, Wageningen.

Bieleman, Jan (1994) 'Drie eeuwen in vogelvlucht. De ontwikkeling van het Drentse landbouwbedrijf van de 17e tot het begin van de 20e eeuw', in: J. Bieleman (red.) **Boerenlandschap in beweging.** Anderhalve eeuw boerenbedrijf in Drenthe en het Drents Landbouw Genootschap, Groningen.

Botke, IJnte (1984) **Jacobus Albertus Uilkens (1772-1825)**
Predikant en hoogleraar in de landhuishoudkunde, Groningen.

Botke, IJnte (2002) **Boer en heer. 'De Groninger boer' 1760-1960, Groningen.**

Cruyningen, P.J. van (2000), **Behoudend maar buigzaam.**
Boeren in West-Zeeuws-Vlaanderen 1650-1850. A.A.G. Bijdragen 42, Wageningen.

Kolk, Ans (2003) **Het eind van maatschappelijk verantwoord ondernemen, of het begin?** Oratie UvA.

Krips-van der Laan, Hilde (1999) **Woord en daad.** De zoektocht van Derk Roelfs Mansholt naar een betere samenleving, Groningen

Sluyterman, Keetie E. (2004) **Gedeelde zorg.** Maatschappelijke verantwoordelijkheid van ondernemingen in historisch perspectief, Oratie UU.

Vancoppenolle, Chantal (1993) **Tussen paternalistische zorg en zakelijk management.**
C.J. Honig als eindpunt van persoonsgericht sociaal ondernemersgedrag in een Zaans familiebedrijf (1930-1957), Amsterdam.

PIM KOOIJ

Studeerde geschiedenis aan de Rijks Universiteit Groningen (RUG), aan welke instelling hij daarna verbonden bleef. Hij was daar onder meer tien jaar bijzonder hoogleraar in de economische en sociale geschiedenis van stad en platteland. Sinds 1998 is hij halftijds hoogleraar economische en sociale geschiedenis aan de RUG en ook halftijds hoogleraar agrarische geschiedenis aan Wageningen Universiteit.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen vraagt competentieontwikkeling

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een innovatie die eisen stelt aan ondernemers en medewerkers in ondernemingen. Het vraagt inzicht in duurzaam gebruik van natuurlijke hulpbronnen en zorgvuldig omgaan met mensen in het kader van georganiseerde arbeid, en verantwoord kunnen omgaan met genoemde hulpbronnen. Betrokkenen moeten de grotere effecten leren zien van hun handelen in een groter verband, bijvoorbeeld binnen de gemeenschap waarin zij werken, de toekomst van deze gemeenschap, maar ook buiten de eigen gemeenschap.

Dit vraagt van werkenden niet alleen kennen maar ook kunnen. De huidige en toekomstige beroepsbevolking moet deze kennis en kunde, of competenties, verwerven (Mulder, Wesselink & Bruijstens, 2005). Zittende ondernemers moeten leren omgaan met deze vernieuwing binnen de context en mogelijkheden die zij hebben (Gielen, Hoeve & Nieuwenhuis, 2003; Wolleswinkel, Roep, Calker, De Rooij & Verhoeven, 2004). Jongeren in het beroepsonderwijs moeten deze competentie meekrijgen in het onderwijs. Het hoger onderwijs en het beroepsonderwijs spelen daarin uiteraard een speciale rol (Mulder, 2004), maar daaraan voorafgaand zijn de opvoeding, de sociale omgeving en het funderend onderwijs van groot belang.

Innovatie gaat niet vanzelf. Ondernemers, medewerkers, studenten en leerlingen moeten dat leren, of daarop worden voorbereid (Lans, Wesselink, Biemans & Mulder, 2004). De hamvraag daarbij is: is innovatie, is ondernemerschap te leren? De tegenvraag is: kan Nederland het zich als kennisland permitteren om niet te investeren in het leren ondernemen en het leren innoveren? Wij menen van niet.

Bovendien: maatschappelijke verantwoord ondernemen vraagt maatschappelijk verantwoord gedrag, en veel gedrag is het resultaat van imitatie. Kinderen imiteren ouders (zo leren ze spreken), jongeren imiteren elkaar (daarom lopen ze veel in dezelfde soort kleding), professionals imiteren professionals (wat overigens ook tot uitdrukking komt in hun uiterlijke verschijning). Nieuw gedrag leren is buitengewoon moeilijk, zeker als daar traditie, religie, maatschappijopvattingen, mensbeelden en bedrijfseconomische eisen aan te pas komen.

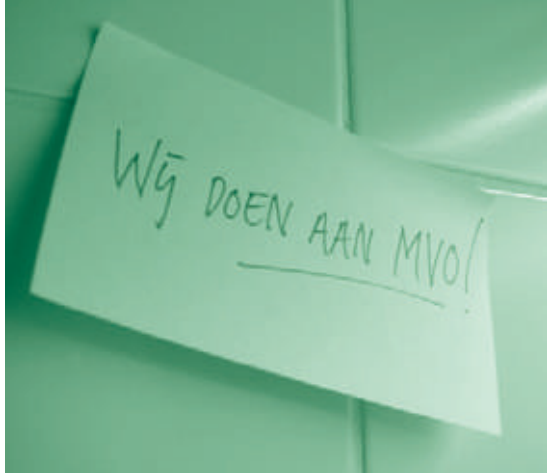
Maatschappelijk gewenst gedrag kan slechts tot op beperkte hoogte worden afgedwongen. In wet- en regelgeving kan worden bepaald wat ondernemers op bepaalde terreinen wel of niet mogen of moeten. Maar dan nog moeten de betrokkenen de competenties verwerven om met



de gestelde eisen om te gaan (Wesselink, Biemans & Nijhof, 2005). Het onderwijs verkeert in het geheel niet in de positie om maatschappelijk gewenst gedrag af te dwingen bij leerlingen en studenten. Veel moet worden gedaan, zowel bij ondernemers en werknemers als bij lerenden in het onderwijs, op basis van vrijwilligheid, weliswaar in een context van gebondenheid.

Bij het leren van maatschappelijk verantwoord ondernemen dient competentieontwikkeling centraal te staan. Competentieontwikkeling is het proces van het verwerven van nieuwe bekwaamheden die nodig zijn bepaalde handelingen te verrichten in een specifieke context (Mulder, 2002). Hier komt dus de omslag van kennen naar kunnen duidelijk tot uitdrukking. Het is niet voldoende jongeren, laat staan werkenden, vol te pompen met kennis zonder dat ze die kunnen gebruiken. Dergelijk onderwijs leidt tot vervreemding en verving. Het gaat erom dat bij de vormgeving van leerprocessen competenties centraal staan. En competenties zijn bekwaamheden die herkenbaar zijn voor jongeren en werkenden, waarvan ze onmiddellijk de relevantie inzien.

Nu zijn er ontwikkelingen in de gewenste richting, zowel in het beroepsonderwijs als voor ondernemers. Zo wordt in het middelbaar beroepsonderwijs (MBO) gewerkt aan de competentiegerichte kwalificatiestructuur, waarin de beroepspraktijk centraal staat (Wesselink, Van den Elsen, Biemans & Mulder, 2005). Ondernemerschap in het onderwijs is ook een aantal jaren gestimuleerd met diverse projecten. Ondernemerschap wordt op scholen vaak minder gewaardeerd dan cultuur en sport en wordt helaas ook nogal eens geassocieerd met een problematische schoolloopbaan. Het onderwijs, en veel docenten die daarin werkzaam zijn, zijn geen ideale rolmodellen voor het ontwikkelen van ondernemerschap. Dat geldt uiteraard het sterkst voor traditionele scholen waarin durf, eigenwijsheid, initiatief en creativiteit matig worden gewaardeerd.



Voor ondernemers zelf wordt ook veel gedaan. Belangrijke algemene competenties voor ondernemerschap zijn het signaleren en benutten van kansen, kunnen omgaan met relaties, het kunnen analyseren en oplossen van problemen, het kunnen organiseren, plannen kunnen maken, het beschikken over een goed waardenbewustzijn, het kunnen werken aan zelfontwikkeling en het kunnen uitdragen van een visie (Lans, Bergevoet, Mulder & Van Woerkum, 2005). Het zou onjuist zijn te veronderstellen dat het bij maatschappelijk verantwoord ondernemen vooral om de laatste competenties zou gaan. Integendeel, het gaat om een cluster van onderliggende competenties die met alle algemene competenties samenhangen, zoals marktgerichtheid, omgevingsbewustzijn, internationale oriëntatie, kunnen onderhandelen, overtuigingskracht, netwerken, communicatie, samenwerking, conceptueel denken en oordeelvorming. Dergelijke competenties ontwikkelen bij ondernemers lukt niet in de schoolbanken. Vandaar dat er bij leerprocessen van ondernemers veel aandacht wordt gegeven aan het informele leren (Kupper, Lans, Mulder & Biemans, 2003; Lans, et al, 2004). Effectieve vormen zijn het leren op de werkplek, leren van collega's, leren in een team, en leren door middel van reflectie op het eigen handelen. Redelijk effectieve vormen zijn: leren van klanten, leren in netwerken, leren door anderen iets uit te leggen, en het leren van een mentor of een coach.



WIJ DOEN AAN MVO!

Inspirerende leeromgevingen zijn:

- **Masterclass.** Innovatieve ondernemers die hun sporen hebben verdiend bespreken met de jongere generatie zaken als hoe ze met tegenslagen kunnen omgaan en hoe ze in de polder een nieuw bestaan kunnen opbouwen.
- **Ateliers.** Dit zijn bijeenkomsten waarbij wordt uitgegaan van zelfgestuurde creativiteit, scheppen en zelfexpressie. Ze vinden plaats in een uitnodigende omgeving.
- **Laboratoria.** Dit zijn leersituaties waarin het experimenteren met en testen van nieuwe ideeën centraal staat, uiteraard met inbegrip van haalbaarheid en zekerheid. Nieuwe dingen worden uitgetoetst, uitkomsten worden geëvalueerd en met elkaar besproken.
- **Ondernemerscafés.** Dit zijn toevallige ontmoetingen waarbij incidenteel leren plaats vindt. Laagdrempeligheid van een café stimuleert het leggen van contacten, het delen van successen en het leren van de fouten van elkaar.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen is een innovatie die bepaalde competenties vereist, die kunnen worden ontwikkeld in het initiële onderwijs en in post-initiële competentieontwikkelingstrajecten. Er gebeurt al veel, zowel in het beroepsonderwijs als in het agri-food complex zelf, zowel binnen de primaire sector, als in de industrie en dienstverlening. Het beroepsonderwijs wordt competentiegericht (Biemans, Mulder, Wesselink, Lans & Schlooz, 2003; Mulder, Wesselink, Biemans, Nieuwenhuis & Poell, 2003) en er worden inspirerende leeromgevingen gecreëerd voor ondernemers om hun innovatiecompetenties verder te ontwikkelen. Bovendien wordt er gewerkt aan een betere circulatie van kennis tussen onderzoeksinstituten, onderwijsinstellingen en het bedrijfsleven (Kupper & Wals, 2004). Het is nog te vroeg om de effectiviteit van deze onderwijskundige vernieuwingen te kunnen bepalen, maar de verwachtingen zijn hoopvol. Mogen ze bijdragen aan de ontwikkeling van een duurzame agri-food sector.



Martin Mulder

Hoogleraar en hoofd van de leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies van de Wageningen Universiteit. Leidt de onderwijs- en onderzoeksprogramma's van de leerstoelgroep. Is geïnteresseerd in competentieontwikkeling in en voor het agri-food complex. Is voorzitter van het Journal of Agricultural Education and Extension en het European Journal of Vocational Training. Is ondernemend wetenschapper.

Renate Wesselink

Universitair docent en werkzaam bij de leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies. Zij houdt zich bezig met onderzoek op het terrein van competentieontwikkeling in onderwijs en bedrijf. Zij verzorgt ook verschillende vakken met dit als centraal thema. Vanuit haar overtuiging dat leren leuk is, richt zij zich in haar onderzoek en onderwijs op beleving en inspiratie zonder het effect uit het oog te verliezen. Kortom zonder zachte competenties geen harde resultaten.

Referenties

- Biemans, H., M. Mulder, R. Wesselink, T. Lans & P. Schlooz (Red.) (2003). *Onderwijsvernieuwing & Groen Onderwijs: Naar Actief en Constructief Leren*. 's-Gravenhage: Reed Business Information.
- Gielen, P.M., A. Hoeve & A.F.M. Nieuwenhuis (2003). Learning entrepreneurs as experts. *Journal of Agricultural Education and Extension*, 9, 3.
- Kupper, H. & A. Wals (2004). *Kennistoestroming en –circulatie. Van vraagstellen naar conceptueel model*. Wageningen: Wageningen Universiteit, Leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies.
- Kupper, H.A.E., Th. Lans, M. Mulder & H.J.A. Biemans (2003). *Inspirerende leeromgevingen voor ondernemers*. Den Haag: InnovatieNetwerk Groene Ruimte en Agrocluster/Stichting Innovatie Glastuinbouw.
- Lans, T., R. Bergevoet, M. Mulder and C. van Woerkum (2005). Identification and measurement of competences of entrepreneurs in agribusiness. M. Batterink, R. Cijssouw, M. Ehrenhard, H. Moonen and P. Terlouw (Eds.). *Selected papers from the 8th Ph.D. Conference on Business Economics, Management and Organization Science*, Enschede: PREBEM/NOBEM, 81 - 95.
- Lans, T., R. Wesselink, H.J.A. Biemans & M. Mulder (2004). Work-related lifelong learning for entrepreneurs in the agri-food sector. *International Journal of Training and Development*, 8, 1, 73 - 89.
- Mulder, M. (2002). *Competentieontwikkeling in organisaties. Perspectieven en praktijk*. 's-Gravenhage: Elsevier Bedrijfs Informatie. 2e editie.
- Mulder, M., R. Wesselink, H. Biemans, L. Nieuwenhuis & R. Poell (Red.) (2003). *Competentieverricht beroepsonderwijs. Gediplomeerd, maar ook bekwaam?* Houten: Wolters-Noordhoff.
- Mulder, M. (2004). *Educatie, competentie en prestatie. Over opleiding en ontwikkeling in het agri-food complex*. Inaugurele rede. Wageningen: Wageningen Universiteit. 58 p. www.socialsciences.wur.nl/ecs.
- Mulder, M., Wesselink, R. & Bruijstens, H. Chr.J. (2005). Job profile research for the purchasing profession. *International Journal of Training and Development*. 9, 3, 185-204. ISSN 1360-3736.
- Wesselink, R., E. van den Elsen, H.J.A. Biemans & M. Mulder (2005). *Matrix voor competentieverricht beroepsonderwijs*. Paper gepresenteerd tijdens de Onderwijs Research Dagen te Gent. Wageningen Universiteit: Leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies.
- Wesselink, R., H.J.A. Biemans & A. Nijhof (2005). *The learning organisation: an approach to develop competencies in the framework of corporate social responsibility*. Paper gepresenteerd tijdens de conferentie Competence Based Management te Antwerpen. Wageningen Universiteit: Leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies.
- Wolleswinkel, A.P., D. Roep, K.J. Calker, S.J. G. de Rooij & F.P.M. Verhoeven, (2004). *Atlas van innoverende melkveehouders*. Veelbelovende vertrekpunten bij het verduurzamen van de melkveehouderij. Wageningen Universiteit en Researchcentrum, Wageningen.

Thomas Lans

Promovendus en universitair docent bij de leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies, speelt actief jazz in de avonduren. Ondernemerschap en het spelen in een jazz band hebben veel overeenkomsten. Ondanks dat in de jazz bepaalde lijnen vastliggen, is de weg die de muzikant aflegt steeds verschillend en zal hij actief op zijn omgeving moeten inspelen door te anticiperen op solo's, versnellingen in de muziek, dynamiek, timing en interpretaties van collega-muzikanten.

Patricia Gielen

Als onderzoeker bij de leerstoelgroep Educatie en Competentie Studies werk ik in ontwikkelingsgerichte trajecten zoals Inspirerende Leeromgevingen voor Ondernemers en Leren met Toekomst. Samen met onderzoek en onderwijs werken we aan het leren van ondernemers en leren voor ondernemerschap. Net als bij paardrijden, ik ben een buitenmens, blijkt samenwerken leuk, leerzaam en uitdagend. Samen kom je steeds weer een stapje verder.

Cross-compliance

Kruisverband tussen landbouw en samenleving

FLOOR BROUWER • MARTIJN VAN DER HEIDE • TEUNIS VAN RHEENEN

Proloog Het Gemeenschappelijk Landbouwbeleid (GLB) is in beweging. De laatste jaren zijn milieu, dierenwelzijn en voedselveiligheid prominent op de agenda van landbouwministers gekomen en verwacht mag worden dat deze ontwikkeling de komende jaren verder zal gaan. Hoe spelen agrarische ondernemers hierop in? Wat betekenen de veranderingen sinds het begin van de jaren '90 voor de ondernemer anno 2005? Leveren deze veranderingen hem of haar ook drijfveren voor maatschappelijk verantwoord ondernemen? Zal het stelsel van voorwaardelijke inkomenscompensatie ('cross-compliance') worden voortgezet en hoe? Een terugblik in de tijd en een blik vooruit naar de toekomst.

Begin jaren '90: donkere wolken boven Den Haag

We staan aan de vooravond van omvangrijke veranderingen in het GLB. Akkerbouwers komen met hun tractoren in colonne naar Den Haag, om te betogen tegen de dreigende prijsdaling voor granen en andere akkerbouwproducten. Om hun acties kracht bij te zetten gaan ze niet alleen naar het Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij (LNV). Grote trekkers blokkeren ook de ingang van het LEI-DLO aan de Conradkade in Den Haag. Akkerbouwspecialisten van het instituut wisselen van gedachten over de perspectieven voor de Nederlandse akkerbouw. De Minister van LNV buigt zich met zijn Europese collega's in de

Landbouwrapad over de vraag hoe de traditionele instrumenten uit het markt- en prijsbeleid zo omgebogen kunnen worden dat de dreiging van landbouwoverschotten wordt verminderd. Ook moet in de onderhandelingen rekening worden gehouden met afspraken die in het kader van het GATT-akkoord worden voorbereid. Naast landbouw is ook milieu een belangrijk thema geworden; zelfs zo belangrijk dat het bij de hervorming van het GLB in 1992 hoog op de agenda staat. Dit wordt nog eens versterkt door de oproep van de milieubeweging om de doelstellingen uit Artikel 39 van het Verdrag van Rome zodanig aan te passen dat naast de traditionele economische (productivi-

Najaar 2005: wie altijd op de wind en de wolken let, zal zaaien noch oogsten

We staan wederom aan de vooravond van omvangrijke veranderingen in het GLB. In 2003 zijn besluiten genomen die op dit moment worden doorgevoerd. Met de verplichte invoering van cross-compliance legt een ondernemer verantwoording aan de samenleving af. Om in aanmerking te komen voor de volledige inkomenscompensatie zal ook voldaan moeten worden aan voorwaarden op het terrein van milieu, voedselveiligheid, gezondheid en dierenwelzijn. Het argument

teitsverhoging, redelijk inkomen, stabiele markten) en werkgelegenheidsdoelstellingen van het GLB ook een milieudoelstelling wordt toegevoegd. Het LEI-DLO rekent de plannen van de Europese Commissie door op de effecten voor landbouwincome, consumenten-uitgaven en de handelsbalans. De ondernemer staat hierbij centraal. De prijsdaling van producten gaat gepaard met de invoering van dieren hectarepremies. Binnen enkele jaren vormen deze dieren- en hectare het overgrote deel van de landbouw-uitgaven. Per jaar gaat het in Europa om ongeveer 25 miljard euro.

daarbij is dat het niet meer van deze tijd is om uit de openbare middelen inkomenscompensatie te verstrekken, wanneer niet gelijktijdig ook aan de Europese regels wordt voldaan. Vanzelfsprekend leiden de extra voorwaarden ertoe dat agrariërs op die manier in hun bedrijfsvoering steeds meer bijdragen aan maatschappelijk verantwoord ondernemen. Met ingang van 1 januari 2006 worden in ons land de dieren- en hectarepremies vervangen door een bedrijfs-toeslag. De actuele toeslag wordt daardoor niet meer bepaald door het aantal hectares van een gewas of de omvang van de veestapel (ontkoppeling). Tegelijk worden aan de betaling echter voorwaarden verbonden die voortvloeien uit Europese regels op het gebied van milieu en natuur, dierenwelzijn en diergezondheid. Verwacht wordt wel dat dit alles gepaard zal gaan met een forse toename in de administratieve lastendruk voor overheid en agrarische ondernemer. Naast eventuele spontane meldingen van overtredingen zal de overheid in Nederland bij zo'n 900 bedrijven een gedetailleerde controle gaan uitvoeren. De Minister van Landbouw, Natuur en

Voedselkwaliteit buigt zich over de vraag hoe cross-compliance inpasbaar is in de doelstellingen van het Kabinet om de administratieve lastendruk te verminderen. LEI, dat alweer sinds jaren gehuisvest is aan de Burgemeester Patijnlaan, voert in opdracht van de Europese

Commissie een studie uit naar de vraag of cross-compliance de handhaving van Europese regels zal verbeteren en wat deze regels betekenen voor de concurrentiepositie van de Europese landbouw ten opzichte van onze belangrijkste concurrenten op de wereldmarkt.

Het jaar 2015: zonneshijn!

Er is grote belangstelling voor Europa! De Lissabon strategie heeft zijn uitwerking niet gemist en de concurrentiekracht van de EU-lidstaten is aanzienlijk verbeterd. Minder regels en minder bureaucratie liggen aan de basis van dit succes en hebben ook agrarische ondernemers de ruimte gegeven om zich verder te ontwikkelen. Mede hierdoor heeft de Europese landbouw mondiaal zijn positie weten te versterken. De toegenomen interesse voor Europa wordt gevoed door het landbouw- en plattelandsbeleid. De samenleving ziet dat Europese samenwerking cruciaal is om een adequaat landbouw- en plattelandsbeleid te ontwikkelen. Het GLB is omgebogen tot een Gemeenschappelijk Landbouw- en Plattelandsbeleid (GLP) en dit nieuwe instrument is een kroonjuweel voor regeringen om aan te geven hoe Europa dichterbij de burgers komt. Breed leeft de erkenning in de samenleving dat

agrariërs in Europa een essentiële bijdrage leveren aan de instandhouding van een leefbaar platteland. Niet verwonderlijk dus dat er in Nederland een Plattelandsparlement is opgericht, waarbinnen burgers en overheid elkaar rechtstreeks ontmoeten en met elkaar in debat gaan over een vitaal platteland. Daarnaast kunnen burgers eens in de vijf jaar, met de nieuwe mogelijkheden die informatietechnologie biedt, zich via referenda uitspreken over de gewenste kwaliteit van natuur, landschap en duurzame ontwikkeling en de eisen die zij aan de agrarische ondernemers stellen. Voorwaardelijke inkomenscompensatie is een pijler onder het GLP en de resultaten van de referenda vormen de basis voor contracten die boeren met de nationale Ministeries afsluiten. Kortom, cross-compliance wordt mede vorm gegeven door de burgers.

Epiloog

De zojuist door de Koning beëdigde Minister van Voedsel en Platteland buigt zich over de voorstellen die de komende weken in de Raad van Landbouwministers worden besproken. Maar het lezen van de stukken heeft bij haar veel vragen opgeroepen. Wat betekenen de besluiten voor de toekomst van cross-compliance? Hoe verhoudt zich dit tot de Europese ambities voor duurzame ontwikkeling? Zijn er alternatieven, en hoe pakken deze uit voor de agrarische ondernemer in Nederland? En wat zijn de gevolgen voor de inkomens, consumentenbestedingen en de handelsbalans? Om op deze en andere brandende vragen afdoende antwoord te krijgen, heeft ze het LEI ingeschakeld. Op het Monchyplein staan inmiddels enkele deskundigen op het punt om naar de Bezuidenhoutseweg te gaan voor een eerste overleg hierover met de Minister.

Floor Brouwer

Is al weer enige jaren als milieu-econoom verbonden aan de sectie Beheer Natuurlijke Hulpbronnen. Hij houdt zich vooral bezig met internationale beleidsvraagstukken.

Filosofische gedachten hieromtrent ontstaan meestal 's ochtends vroeg bij zijn fietstocht door Landgoed "de Horsten", waaruit maar weer blijkt dat ook de natuur dicht bij huis zeer inspirerend kan zijn.

Teunis van Rheenen

De afgelopen jaren was hij senior-onderzoeker bij de sectie Beheer Natuurlijke Hulpbronnen van het LEI. Tevens was hij themaleider Platteland in het Beleidsondersteunend onderzoek van Wageningen UR. In zijn loopbaan heeft hij veel ervaring opgedaan met internationale multidisciplinaire projecten. De komende tijd zal hij werkzaam zijn bij de Wereldbank in Washington.

Martijn van der Heide

Milieu-econoom bij de sectie Beheer Natuurlijke Hulpbronnen. Hij vat de term 'hulpbronnen' breed op; ook lokale etablissementen beschouwt hij als hulpbronnen die natuurlijk beheerd moeten worden. In zijn onderzoek richt Martijn zich vooral op de economische aspecten van natuur en natuurbeleid. Anders dan zijn achternaam doet vermoeden, gaat hij daarbij verder dan enkel maar heide.

Ondernemers bepalen hoe de landbouw van morgen eruit ziet

Kees de Bont & Huib Silvis



Anno 2005 lijkt de land- en tuinbouw in Nederland voor zwaar weer te staan. De maatschappelijke voorwaarden (milieu, natuur en landschap, dierenwelzijn) worden verder aangescherpt, de energierekeningen lopen op, terwijl de ondersteuning van het Europese landbouwbeleid wordt verminderd. Verder kunnen dreigende veeziekten opnieuw grote schade opleveren op veel bedrijven. Zo heeft iedere ondernemer wel eigen zorgen. Maar tegenover deze en naar believen verder aan te vullen lijst van donkere wolken, staat een (vrij) algemeen vertrouwen in de toekomst van de agrarische bedrijvigheid. Volgens een doorkijk tot 2015¹, is er in ieder geval geen sprake van het verdwijnen of wegwijnen van de grote sectoren: akkerbouw, vollegrondstuinbouw, glastuinbouw, grondgebonden veehouderij en intensieve veehouderij.

Hindernissen en kansen

Er gelden gunstige voorwaarden voor agrarische bedrijvigheid in Nederland: goede groeiomstandigheden (grond, klimaat), een koopkrachtige bevolking (ook in omliggende landen), een sterke infrastructuur van toelevering, verwerking en distributie en een hoog kennisniveau. Verder heeft de land- en tuinbouw al eerder hoge hindernissen genomen en forse veranderingen in beleid of economische omstandigheden overwonnen, of althans verwerkt zonder dat de productie wegviel: de oliecrises in de jaren zeventig en tachtig, de opeenvolgende mestmaatregelen, de melkcontingentering en prijsdalingen voor graan en rundvee en ten slotte de uitbraken van ernstige veeziekten (varkenspest, BSE, MKZ en vogelpest).

Ondertussen is de context waarin de landbouw opereert aanzienlijk veranderd: de EU heeft door toetredingen een grotere marktomvang gekregen, door de afspraken in WTO-verband kan de Europese

landbouw zich minder van de wereldmarkten afschermen, en de consument is zich, mede door de toegenomen diversiteit in het aanbod, meer gaan druk maken over gezondheids- en kwaliteitsaspecten. Dat er voldoende voedsel wordt aangeboden, is voor de (westerse) consument al lang geen punt van zorg meer. In deze 'luke situatie' is er ruimte voor functieverbreding en verandering van de landbouw. Met de rust en ruimte op het platteland kan een antwoord worden gegeven op de recreatieve vraag van de stedelijke bevolking. De luke voedselvoorzieningsituatie in de westerse wereld geeft, bij een oplopende schaarste aan (fossiele) energiebronnen, de landbouw ook meer ruimte om als energieproducent te functioneren.

Verschillende hoofdwegen

Al met al staan er verschillende hoofdwegen voor de boeren en tuinders open.

1 H.J. Silvis en C.J.A.M. de Bont (red.), 2005. Perspectieven voor de agrarische sector in Nederland; Achtergrondrapport bij 'Kiezen voor landbouw'. Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Den Haag.

Schaalvergroting en kostprijsverlaging

Wat de oppervlakte van de bedrijven aangaat, is Nederland zeker in de grondgebonden takken (akkerbouw, melkvee, vleesvee) geen koploper in de EU. De omvang van het bedrijf is echter wel belangrijk voor het kostenniveau per product, het inkomen en dus de continuïteit. Groei van het bedrijf blijft daarmee belangrijk, maar het kent in Nederland zijn specifieke beperkingen: relatief hoge prijzen van grond en productierechten en (meer) regels op planologisch en milieugebied. Gelijktijdig tonen gegevens over de grote verschillen (spreiding) in inkomen tussen bedrijven van vergelijkbare omvang en in dezelfde sector aan dat op het gebied van management nog veel te verdienen valt. Nieuwe technologieën, zoals ICT, bieden hierbij kansen om de productiviteit te verhogen.

Specialisatie, kwaliteitsverbetering en productvernieuwing

De sterke punten van Nederland (ligging, markt, infrastructuur en kennis) bieden meer kansen om perspectief te vinden in specialisatie, kwaliteitsverbetering en productvernieuwing. Voor een aantal onverwerkt te leveren producten (sierteelt, poot aardappelen, zaden) is er wereldwijd al een sterke exportpositie ontwikkeld, die met een toenemende openheid van markten verder kan worden uitgebreid. Elk van de hier genoemde producten, waaronder ook bloemen, bollen en planten, leveren een hoge toegevoegde waarde per hectare en

passen dus in het dichtbevolkte Nederland met zijn hoge grondprijzen en de in oppervlakte vaak betrekkelijk kleine bedrijven. Ook voor een aantal (kas)-groenten, zoals paprika, is de Nederlandse positie relatief sterk, soms na een zwakkere periode (eerste helft jaren negentig voor tomaten) door een verbreding van het assortiment kwalitatief goede producten (trostomaten, cherrytomatjes etc.). Voor verwerkte producten (zuivel, vlees, akkerbouw) is de samenwerking en afstemming tussen de primaire productie en de andere schakels in de ketens nog in sterkere mate een doorslaggevend punt om resultaten te verbeteren. De toegenomen concurrentie tussen verwerkende bedrijven, mede door het wegvallen van grensbelemmeringen (Europese interne markt), stelt wat dat aangaat hogere eisen aan innovatie en het presenteren van nieuwe, betere producten. Vruchtbare ketensamenwerking is extra noodzakelijk, maar door de tussen supermarktketens ontstane rivaliteit ook lastiger geworden om duurzaam te organiseren.

Diversificatie en multifunctionaliteit

De weg van diversificatie en multifunctionaliteit lijkt in eerste instantie niet zo toegesneden op de (kapitaal)intensieve Nederlandse landbouw; de bedrijven zijn in het algemeen ingesteld op een zo efficiënt mogelijke productie. Daarentegen is er in de Nederlandse samenleving ook behoefte aan rust, ruimte en recreatie etc., waar agrarische bedrijven op tal van manieren in kunnen voorzien. Dit geldt

vooral voor grondgebonden bedrijven. Het belang van deze activiteiten (natuur- en landschap, agrotourisme, zorglandbouw) voor de inkomens van de bedrijven is momenteel op het totaal van de agrarische sector nog bescheiden. Maar voor individuele bedrijven is het verbreden vaak al wel een inkomensbron die de continuïteit mede bepaalt. Bovendien is het gezien de ontwikkelingen in de samenleving (bevolkingsdichtheid, vergrijzing) een markt die niet snel verzadigd raakt.

Waar het voor een deel om collectieve belangen en geen of nauwelijks individueel betalende consumenten gaat (natuur en landschapsbeheer) is er wel een afhankelijkheid van financiering via de overheid. Nu de (Europese) overheid door de veranderingen in het landbouwbeleid met bedrijfstoelagen rechtstreeks betaler aan agrariërs is geworden, ligt er een (extra) mogelijkheid om ook via deze weg de behoefte (vraag) en aanbod meer op elkaar af te stemmen. In die zin zullen er nog wel meer veranderingen in het beleid te verwachten zijn, om het maatschappelijke draagvlak van de bedrijfstoelagen te verstevigen.

Toekomst

Zo bezien zijn er voor de Nederlandse land- en tuinbouw volop keuzemogelijkheden voor verdere ontwikkeling. In werkelijkheid zal een niet onbelangrijk deel van de bedrijven toch (moeten) kiezen voor een andere weg, namelijk beëindiging. Voor een deel

heeft dat te maken met de generatiewisseling en het ontbreken van opvolger(s), voor een deel ook met de lage inkomensniveaus op veel bedrijven, de toenemende eisen aan de bedrijven (kwaliteit, management e.d.), veranderingen in de ruimtelijke sfeer (reconstructie) en andere in- en externe veranderingen. Verwacht wordt dat in 2015 ongeveer eenderde van de bedrijven zal zijn gestopt. De nog aanwezige bedrijven zullen door de sterk veranderende context van de sector niet alleen gemiddeld groter zijn maar ook op een maatschappelijk verantwoorde wijze functioneren. In die zin geldt de slagzin van Veerman: 'Ondernemers bepalen hoe de landbouw van morgen eruit ziet'.

Kees de Bont

Bespeelt als generalist een breed terrein van de landbouweconomie. Hij heeft interesse in en zicht op ontwikkelingen in verschillende takken van de land- en tuinbouw, in Nederland en daarbuiten. Zijn afkomst van een gemengd bedrijf en ervaringen in de belangenbehartiging legden hiervoor de basis. Als student in Wageningen leerde Zachariasse hem over 'Boer en Bedrijfsresultaat'.

Huib Silvis

Hoofd van de afdeling Maatschappijvraagstukken, een bont gezelschap economen, sociologen, bestuurskundigen, filosofen en statistici op het gebied van voedsel en groen. Ook is hij lid van de Raad voor het Landelijk Gebied. Dat hij er genoeg in schiept om uit verschillende elementen een samenhangend geheel te smeden, komt hem in deze functies goed van pas.



Overheden Landbouw van

Cees van Bruchem

Ondernemers bepalen hoe de landbouw van morgen eruit ziet. Dit citaat is te vinden op de buitenkant en op het titelblad van de in september 2005 uitgebrachte Landbouwvisie van Minister Veerman ¹⁾ en van het daarbij behorende achtergrondrapport ²⁾. In totaal dus vier keer. Dat doet vermoeden dat deze uitspraak de hoofdlijn van de ministeriële visie weergeeft. Kennelijk hebben de overheid en het overheidsbeleid niet veel invloed (meer) op de ontwikkelingen in de agrarische sector, evenmin als maatschappelijke organisaties.

bepalen hoe de morgen eruit ziet

Naar mijn mening is die zienswijze op zijn minst eenzijdig, omdat ondernemers minder keuzemogelijkheden hebben dan de uitspraak suggereert en omdat de verschillende overheden – van EU tot gemeente – wel degelijk een grote invloed hebben op de ontwikkeling van de landbouw. Dat was in het verleden het geval en dat zal ook in de toekomst zo zijn. Een paar voorbeelden: in het verleden is met rentesubsidies en WIR-premies de bouw van stallen fors gestimuleerd. Het gevolg was een enorme toename van de veestapel en van de bijbehorende mestproductie, met alle gevolgen van dien. In de jaren tachtig is, op grond van goede argumenten, gekozen voor quotering van de melkproductie. Als destijds gekozen zou zijn voor het alternatief van een forse prijsverlaging, had de melkveehouderij er anders uit gezien: nog minder bedrijven, waarschijnlijk meer koeien en langere werktijden voor de veehouders. Ook in de toekomst zal het beleid een grote invloed op de gang van zaken in de sector hebben. Zo heeft het verminderen of zelfs afschaffen van de toeslagen – in totaal zo'n 800 mln. euro voor Nederland – na 2013 aanzienlijke

gevolgen voor de inkomensmogelijkheden in de grondgebonden sectoren. Een strakkere koppeling van de toeslagen aan maatschappelijke doelstellingen of het vervangen van de huidige toeslagen door een gelijk bedrag ('flat rate') per hectare, zoals in de Visie van Veerman wordt geopperd (blz. 101), heeft ongetwijfeld consequenties voor de landbouwstructuur: zo worden door een 'flat rate' intensieve vormen van veehouderij afgeremd en extensieve bevorderd. Het afschaffen van de melkquotering in 2014, zoals het Kabinet wil, zal leiden tot een grotere melkveestapel en een kleinere intensieve veehouderij³⁾. Het al dan niet verlengen na 2008 van de derogatie in het kader van de Nitraatrichtlijn is voor een groot deel bepalend voor de omvang van de veehouderij in dit land. Ook een eventuele vrije toegang van (producten van) genetisch gemodificeerde organismen in de EU, het toestaan van het gebruik van hormonen, of het volledig afbreken van de bescherming aan de buitengrenzen van de EU zou een flinke impact hebben voor grote delen van de agrarische sector. Dit zijn allemaal zaken waar de

individuele ondernemer geen invloed op heeft, maar die wel van belang, waarschijnlijk zelfs van doorslaggevend belang, zijn voor de structuur en het aanzien van de sector.

De benadering die blijkt uit het genoemde citaat is niet alleen eenzijdig, maar schiet maatschappelijk gezien ook tekort. Er is discussie mogelijk over de vraag of de landbouw beschouwd en behandeld moet worden als een gewone economische sector ⁴⁾, maar vrij algemeen wordt erkend dat de agrarische productie meer publieke dimensies heeft dan de meeste andere sectoren ⁵⁾. Daarbij gaat het onder meer om de essentiële rol van de landbouw bij de voedselvoorziening, om het werken met levende wezens en om de invloed van deze sector op collectieve goederen als landschap, bodemkwaliteit en het milieu in het algemeen. Zoals ook blijkt uit de jongste ministeriële visie hebben die publieke dimensies, die grosso modo belangrijker zijn naarmate het betreffende onderdeel van de sector sterker grondgebonden is, de afgelopen decennia meer gewicht gekregen. Alleen al vanwege die collectieve waarden kun je de landbouw niet zonder meer aan de ondernemers of aan 'de markt' – want dat is in wezen hetzelfde – overlaten. De markt richt zich immers 'van nature' op individuele waarden en voorkeuren en niet op collectieve. Ondernemers hebben de neiging om zich primair te richten op bedrijfseconomische overwegingen en vragen zich bij hun beslissingen niet altijd af wat de samenleving ervan vindt, voor zover daar enig peil op valt te trekken. In het verleden hebben we zo de legbatterij gekregen, kwamen de zeugen aan de riem te liggen en de kalveren in de box te staan, dreef de drijfmest de akkers af en liep het gebruik van chemische gewasbeschermings-

middelen op tot meer dan 20 kg per ha. Pas na ingrijpen van de overheid is er op deze gebieden een keer ten goede gekomen. De tendens dat melkkoeien steeds minder in de wei komen, wijst erop dat ook nu bedrijfs-economische criteria zwaarder wegen dan maatschappelijke overwegingen. Minister Veerman heeft in 2003 niet voor niets 'de stormbal gehesen' over (de maatschappelijke aanvaardbaarheid van) de ontwikkelingen in de intensieve veehouderij ⁶⁾ nadat eerder de 'denkgroep-Wijffels' zich in vergelijkbare bewoordingen had geuit ⁷⁾.

De genoemde houding, die zeker niet exclusief is voor agrarische ondernemers, is begrijpelijk gezien de extra kosten die 'maatschappelijk verantwoord' produceren veelal met zich meebrengt. Uitzonderingen daargelaten kan de boer deze kosten niet doorberekenen in zijn opbrengstprijs. Naarmate de concurrentie toeneemt wordt de spanning tussen bedrijfseconomische mogelijkheden en maatschappelijke wenselijkheden eerder groter dan kleiner. Mede daarom is er geen reden om te verwachten dat de huidige generatie ondernemers spontaan meer maatschappelijk verantwoord zal produceren dan de vorige. Daarom is het noodzakelijk dat de overheid een actief beleid voert om de ontwikkelingen in de agrarische sector in goede banen te leiden. Daartoe behoren randvoorwaarden en prikkels om het gedrag van de ondernemers in de gewenste richting te beïnvloeden, maar ook een zodanige beloning dat de kosten die een verantwoorde landbouw met zich meebrengt, vergoed worden ⁸⁾. Het is zeer de vraag of de vrije marktwerking, waarnaar de jongste landbouwvisie tendeeft, daarvoor voldoende mogelijkheden biedt.

Noten

- 1 Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Kiezen voor landbouw; Een visie op de toekomst van de Nederlandse agrarische sector; Den Haag, 2005
- 2 Silvis, H.J. en C.J.A.M. de Bont (red.), 2005. Perspectieven voor de agrarische sector in Nederland; Achtergrondrapport bij 'Kiezen voor landbouw'. Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit, Den Haag
- 3 Berkhout, P., J.F.M. Helming, F.W. van Tongeren, A.J. de Kleijn en C. van Bruchem, 2002. Zuivelbeleid zonder melkquotering? Mogelijke gevolgen voor Nederland en de EU. LEI- Rapport 6.02.03, Den Haag
- 4 Zie bijvoorbeeld: H.J. Silvis (red.), Landbouwbeleid, waarom eigenlijk?, LEI, Den Haag, 2004
- 5 Zie bijvoorbeeld: Ministerie van Landbouw, Natuurbeheer en Visserij, Voedsel en groen; Het Nederlandse agro-foodcomplex in perspectief; Den Haag, 2000
- 6 Brief Minister LNV aan de Tweede Kamer dd. 19-12-2003, Kabinetsstandpunt inzake toekomst intensieve veehouderij in Nederland.
- 7 Denkgroep Wijffels, Toekomst voor de veehouderij; agenda voor een herontwerp van de sector, 2000
- 8 Vgl. Commissie Veerman, Naar een duurzame en vitale landbouwsector in Nederland, Den Haag,

Cees van Bruchem

Wetenschappelijk onderzoeker bij het LEI vanaf 1978. Hij is mederedacteur van het jaarlijkse Landbouw-Economisch Bericht en houdt zich verder bezig met vrijwel alle aspecten van het beleid voor de agrarische sector. Hij heeft daarover meestal een duidelijke mening en draagt die uit in woord en geschrift.



Macro-economische wetmatigheden bepalen hoe de landbouw van morgen eruit ziet



Ondernemers:
net zoals Alice in Wonderland
moeten ze blijven rennen!

Hans van Meijl



'Well, in our country,' said Alice, still panting a little, 'you'd generally get to somewhere else - if you ran very fast for a long time, as we've been doing.'

'A slow sort of country!' said the Queen. *'Now here, you see, it takes all the running you can do, to keep in the same place. If you want to get somewhere else, you must run at least twice as fast as that!'*



DE LANDBOUW ZIT GEVANGEN IN EEN DANS DIE LEIDT TOT LAGERE REËLE PRIJZEN, SCHAALVERGROTING, MINDER ONDERNEMINGEN, UITSTOOT VAN ARBEID EN EEN KRIMPEND AANDEEL IN DE NATIONALE ECONOMIE. HET ZIJN MACRO-ECONOMISCHE WETMATIGHEDEN DIE DE OMVANG VAN DE SECTOR BEPALEN.

TEN EERSTE LEIDT GROEI VAN HET INKOMEN NIET TOT EEN EVENREDIGE STIJGING VAN DE VRAAG NAAR VOEDSEL. DE VRAAG NAAR VOEDSEL IS IN ECONOMISCH JARGON INELASTISCH. NAARMATE HET INKOMEN VAN EEN PERSOON VERDER STIJGT WORDT VAN DE EXTRA VERDIENDE EURO STEEDS MINDER AAN VOEDSEL BESTEED. DE VRAAG WORDT STEEDS INELASTISCHER NAARMATE HET INKOMEN HOGER WORDT.

TEN TWEEDE WORDT DE LANDBOUW GEKENMERKT DOOR EEN HOGE PRODUCTIVITEITSGROEI TEN OPZICHTE VAN ANDERE SECTOREN IN DE ECONOMIE. HET CENTRAAL PLAN BUREAU (2003) HEEFT BEREKEND DAT DE TOTALE FACTORPRODUCTIVITEIT VAN LANDBOUW 3.1 MAAL ZO HOOG IS ALS DAT VAN DE TOTALE ECONOMIE. DE PRIMAIRE LANDBOUW HEEFT SAMEN MET DE CHEMISCHE SECTOR (FACTOR 3,4) EN COMMUNICATIE SECTOR (FACTOR 3,9) DE HOOGSTE RATIO. DE VOEDSELVERWERKENDE INDUSTRIE ZIT IN HET MIDDEN MET EEN FACTOR VAN 1.2. DE TOTALE FACTOR PRODUCTIVITEIT VAN DE DIENSTEN SECTOR, WELKE HET GROOTSTE DEEL VAN DE ECONOMIE UITMAAKT, IS BEPERKT MET EEN FACTOR VAN 0,3. DE HOOGTE VAN DE FACTOR WORDT MET NAME VERKLAARD DOOR DE

TECHNISCHE MOGELIJKHEDEN OM EENZELFDE PRODUCT MET MINDER ARBEID TE PRODUCEREN.

DEZE TWEE KENMERKEN VAN DE LANDBOUW LEIDEN SINDS LANGE TIJD TOT HET VOLGENDE STRUCTURELE AANPASSINGSPROCES. DE HOGE PRODUCTIVITEITSGROEI LEIDT TOT EEN GROTERE PRODUCTIE. ECHTER GEGEVEN DE INELASTISCHE VRAAG NEEMT DE VRAAG NAAR VOEDSEL MINDER TOE EN LEIDT DE PRODUCTIEUITBREIDING TOT EEN DALING VAN DE PRIJS. OMDAT DE PRODUCTIVITEITSTIJGING IN ANDERE SECTOREN LAGER IS EN DE VRAAG ELASTISCHER DAALT DE PRIJS VAN VOEDSEL TEN OPZICHTE VAN HET ALGEMEEN PRIJSPEIL IN DE ECONOMIE. ER IS SPRAKE VAN EEN REËLE DALING VAN DE LANDBOUWPRIJZEN, EEN TREND DIE REEDS LANGE TIJD KENMERKEND IS VOOR DE LANDBOUW. OOK ZORGT DE DALING VAN DE REËLE PRIJZEN IN COMBINATIE MET DE GERINGE GEVRAAGDE HOEVEELHEID ERVOOR DAT HET AANDEEL VAN DE LANDBOUW IN DE ECONOMIE AFNEEMT. IN HET ALGEMEEN GELDT DAT HOE SNELLER DE RELATIEVE PRODUCTIVITEITSGROEI EN INELASTISCHER DE VRAAG WORDT, HOE SNELLER HET AANDEEL IN DE ECONOMIE TERUGLOOPT. IN EEN OPEN ECONOMIE KAN DIT PROCES MINDER SNEL GAAN INDIEN MEN DE EXTRA PRODUCTIE KAN EXPORTEREN. DIT HOUDT ECHTER WEL IN DAT HET AANPASSINGSPROCES IN HET IMPORTERENDE LAND WORDT VERSNELD.

DE DALENDE REËLE PRIJZEN ZETTEN DE INKOMSTEN VAN ONDERNEMERS IN DE LANDBOUWSECTOR ONDER DRUK EN DIT NOOPT HEN TOT STRUCTURELE AANPASSINGEN

INDIEN MEN EEN MARKTCONFORM LOON WIL VERDIENEN. IN HET ALGEMEEN KAN EEN ONDERNEMER ZIJN INKOMSTEN UIT AGRARISCHE ACTIVITEITEN OP PEIL HOUDEN DOOR ZIJN SCHAAL TE VERGROTEN, ZIJN KOSTEN TE VERLAGEN OF ZIJN PRODUCT TE DIFFERENTIËREN ZODAT HIJ EEN HOGERE PRIJS KRIJGT. EEN ANDERE OPTIE IS OM ZIJN INKOMEN AAN TE VULLEN MET INKOMEN UIT NIET AGRARISCHE ACTIVITEITEN. OMDAT PRODUCT DIFFERENTIATIE IN GROTE DELEN VAN DE PRIMAIRE LANDBOUW MAAR BEPERKT MOGELIJK IS OF PLAATSVINDT IN DE VERWERKENDE INDUSTRIE OF DIENSTEN SECTOR IS KOSTENVERLAGING GEKOPPELD AAN SCHAALVERGROTING DE DOMINANTE TREND IN DE LANDBOUWSECTOR. HET VERLAGEN VAN DE KOSTEN KOMT DOOR BESPARING OP KOSTEN BINNEN DE SECTOR MAAR OOK DOOR INNOVATIES IN DE TOELEVERENDE SECTOREN (O.A. UITGANGSMATERIAAL). BIJ EEN INELASTISCHE VRAAG LEIDEN SCHAALVOORDELEN EN KOSTENVERLAGING TOT UITSTOOT VAN ARBEID EN AFNAME VAN HET AANTAL BEDRIJVEN. DOOR DE HIERUIT VOORTVLOEIENDE PRODUCTIVITEITSVERBETERING KRIJGT HET PROCES WEER EEN NIEUWE IMPULS. DE LANDBOUW ZIT GEVANGEN IN EEN DANS DIE TOT LAGERE REËLE PRIJZEN, SCHAALVERGROTING, MINDER ONDERNEMINGEN, UITSTOOT VAN ARBEID EN EEN KRIMPEND AANDEEL IN DE NATIONALE ECONOMIE LEIDT.

DIT STRUCTURELE AANPASSINGSPROCES IS EEN PIJNLIJK PROCES VOOR DEGENEN DIE DE RACE NIET VOL KUNNEN HOUDEN EN DE SECTOR DIENEN TE VERLATEN. VAAK SLUITEN HUN KENNIS EN VAARDIGHEDEN NIET AAN BIJ DE

WENSEN IN DE REST VAN DE ECONOMIE EN GAAN ZE NOG EEN TIJDJE DOOR WAARDOOR ZE DE INKOMENS IN DE GEHELE SECTOR VERDER ONDER DRUK ZETTEN. HET LANDBOUWBELEID WAT IN DE RIJKE INKOMENSLANDEN WORDT GEVOERD HEEFT HET DOEL DE PIJN VAN DIT STRUCTURELE AANPASSINGSPROCES TE VERZACHTEN. DE VERSCHUIVING BINNEN HET LANDBOUWBELEID VAN DE PRODUCTIE-VERSTORENDE MARKT- EN PRIJSSTEUN MET GERINGE INKOMENSEFFECTEN NAAR DIRECTE INKOMENSSTEUN IS VANUIT DIT OOGPUNT EEN GOEDE STAP. HET ZICHTBAAR MAKEN VAN DE STEUN, HET STEEDS KLEINER WORDENDE AANTAL AGRARISCHE ONDERNEMERS EN DE INTERNATIONALE DRUK LEIDEN MOGELIJK TOT REDUCTIE VAN DEZE INKOMENSSTEUN. ECHTER REDUCTIE VAN DE STEUN ZAL HET STRUCTURELE AANPASSINGSPROCES WEER EEN FLINKE IMPULS GEVEN. OF HET STRUCTURELE AANPASSINGSPROCES MET AL ZIJN IMPLICATIES MAATSCHAPPELIJK VERANTWOORD IS, IS EEN POLITIEKE KWESTIE. BELEIDSMAKERS KUNNEN HET PROCES VERTRAGEN EN DE MEEST ONGEWENSTE IMPLICATIES VERZACHTEN. ECHTER KEREN KUNNEN ZE DIT PROCES NIET, DAARVOOR ZIJN DE MACRO-ECONOMISCHE WETMATIGHEDEN TE STERK. OOK ONDERNEMERS BEPALEN NIET HOE DE LANDBOUW ER IN DE TOEKOMST OP HOOFDLIJNEN UITZIET. ONDERNEMERS BEPALEN ALLEEN WIE ER VAN HEN OVERBLIJFT.

MACRO-ECONOMISCHE PRINCIPES BEPALEN DAT ONDERNEMERS MOETEN BLIJVEN RENNEN, NET ZOALS ALICE IN WONDERLAND. INDIEN ZE BLIJVEN RENNEN, KUNNEN ZE

HUN INKOMEN OP PEIL HOUDEN. DE HARTENKONINGIN HEEFT EEN SIMPELE BOODSCHAP VOOR ONDERNEMERS DIE ECHT VOORUIT WILLEN GAAN. REN TWEEMAAL ZO HARD!



CPB, 2003. FOUR FUTURES OF EUROPE. NETHERLANDS BUREAU FOR ECONOMIC POLICY ANALYSIS, THE HAGUE, THE NETHERLANDS. SEE: [HTTP://WWW.CPB.NL](http://www.cpb.nl)



Hans van Meijl

HANS VAN MEIJL IS TRAINER VAN DE LEI-SECTIE LANDBOUW- EN VOEDSELBELEID. DEZE MULTIDISCIPLINAIRE GROEP RICHT ZICH OP DE WAARDEN EN GEDRAGINGEN VAN CONSUMENTEN, DE ONTWIKKELING VAN HET AGROCOMPLEX EN HET (INTER)NATIONALE LANDBOUWBELEID. HANS ZORGT VOOR DE TEAMGEEST EN DE VERBINDING TUSSEN DE LINIES EN WEEET OOK NOG PUBLICATIES TE SCOREN IN DE CHAMPIONS LEAGUE.





Tien agrarische ondernemers liepen in de regen. Een ging in de Blauwe Diensten, toen waren er nog... negen.



Negen agrarische ondernemers gingen eens op jacht. Eentje sloot een SAN-contract, toen waren er nog... acht.



Acht agrarische ondernemers bleven naar productie streven. Een werkte liever biologisch, toen waren er nog... zeven.



Zeven agrarische ondernemers hadden weinig last van stress. Een begon een zorgboerderij, toen waren er nog... zes.

tien ondernemende agrariërs

Soms lijkt het alsof de boerenstand in Nederland nog het meeste weg heeft van het rijmpje 'Tien kleine nikkertjes'. Ieder jaar neemt het aantal land- en tuinbouwbedrijven af. In 2003 was het aantal land- en tuinbouwbedrijven in Nederland ruim 4,5% lager dan in 2002 en ongeveer 40% lager dan in 1980. Het areaal cultuurgrond is tussen 1990 en 2004 met zo'n 4% gekrompen. Toch betekent dat niet dat de landbouw zomaar uit Nederland verdwijnt. Nog altijd werkt 10% van de Nederlandse beroepsbevolking in het agrocomplex. En in deze sector wordt 10% van het nationale inkomen verdiend. Nederland is en blijft een landbouwtland met veel gezonde bedrijven die samen zorgen voor 20% van onze export.

Die agrarische bedrijven in Nederland gaan echter wel steeds meer van elkaar verschillen. De opvallendste ontwikkeling van de laatste decennia is de zogenaamde verbreding van de landbouw. Steeds meer agrarische bedrijven halen hun inkomen uit activiteiten die niet zonder meer tot de agrarische sector worden gerekend. Zo stellen sommige agrariërs hun land ter beschikking voor buffercapaciteit van de rivieren (de zogenaamde Blauwe Diensten), of dragen ze bij aan natuurbeheer op hun land (zogenaamde Groene Diensten). Anderen zoeken het meer in de kwaliteit in plaats van de kwantiteit, bijvoorbeeld via biologische landbouw, of geven hun bedrijf naast een

agrarische ook een zorg- of recreatiefunctie. Tenslotte richt een grote groep zich net als de laatste ondernemer in ons rijmpje op de wereldmarkt door tegen zo laag mogelijke prijzen te produceren.

Veel van deze nevenactiviteiten zijn een reactie op de wens van de samenleving dat ondernemers maatschappelijk verantwoord te werk gaan. Dat steeds meer bedrijven aan deze wens proberen te voldoen door bijvoorbeeld biologisch te gaan werken, of door een zorgboerderij te beginnen, geeft aan dat Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO), zoals het doorgaans wordt genoemd,



Zes agrarische ondernemers hadden een mooi bedrijf. Een nam er een camping bij, toen waren er nog... vijf.



Vijf agrarische ondernemers hadden koeien en een stier. Eentje hield graag Lakenvelders, toen waren er nog... vier.

Marie-José Smits

Politicooloog en econoom, maar toch vooral onderzoeker. Vanuit de sectie Beheer Natuurlijke Hulpbronnen van het LEI doet zij onderzoek naar de relatie tussen landbouw en natuur, en met name naar beleid gericht op biodiversiteit. Haar motto: goed beleid ten behoeve van biodiversiteit heeft óók oog voor de diversiteit aan mensen die dat beleid waar moeten maken.



Vier agrarische ondernemers blaakten van energie. Een verbouwde biofuels, toen waren er nog... drie.



Drie agrarische ondernemers waren trots op al hun vee. Een stapte over op een streekproduct, toen waren er nog... twee.



Twee agrarische ondernemers voelden zich alleen. Een meldde zich bij de KRO, toen was er dus nog... een.



En weet je waarom die agrarisch ondernemer je een knipoog geeft? Dat is omdat hij van allemaal de laagste prijs heeft!

veel agrarische ondernemers aanspreekt. Zij kunnen dit echter niet alleen af: de liefde moet ook hier van twee kanten komen. Als biologisch geproduceerde melk evenveel oplevert als gewone melk, kan een biologische boer het hoofd niet boven water houden, hoe graag de samenleving dat ook zou willen. Diezelfde samenleving moet dus ook boter bij de vis geven. Als wij, als consumenten en belastingbetalers, er niets voor over hebben, kunnen we moeilijk van boeren verwachten dat ze op grote schaal en op eigen kosten tot Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen overgaan. De keus is dus óók aan ons, als consumenten en kiezers.

Rolf Groeneveld

Milieuconoom bij de sectie Beheer Natuurlijke Hulpbronnen van het LEI bezig met verschillende vraagstukken op het gebied van economie en ecologie. Hierbij worden modellen ontwikkeld en gebruikt die zowel economische als ecologische componenten hebben. Gelukkig heeft hij als muzikant geleerd uit een keur aan stijlen en muziekinstrumenten een harmonieus geheel te destilleren.

Ondernemers op weg naar een duurzame agrosector

Carolien de Lauwere, Bert Smit, Jos Verstegen en Jan Buurma

Henk

Met gemengde gevoelens kijkt hij uit over zijn akker. De aardappelen staan er weer mooi bij dit jaar. En de zonsopgang is nog altijd even mooi. Maar hoe lang zal dat nog duren? Als hij iets naar rechts kijkt ziet hij de silhouetten van twee hijskranen in het ochtendlicht uittorenen boven een aantal flats in aanbouw. 'Vroeger stond daar Piet's boerderij' dacht hij 'met heel veel varkens. Piet was altijd een voorloper in zijn sector; altijd op zoek naar uitbreidingsmogelijkheden...totdat het Varkensbesluit hem inhaalde. Zijn varkens moesten meer ruimte krijgen, maar het bestemmingsplan maakte uitbreiding onmogelijk. Toen hij ook nog te maken kreeg met de milieuwetgeving omdat de stad dichterbij kwam, is hij ermee gestopt. Zijn kinderen wilden het bedrijf niet overnemen. Piet is toen gewoon gestopt met ondernemen'.

Dat zou hem niet overkomen. Bij hem zat het ondernemen in het bloed. Als kind al bouwde hij vloten met z'n vriendjes en dan gingen ze met de kinderen uit het dorp uit varen. Tegen betaling natuurlijk... Het idee om op de boerderij kinderfeestjes te

organiseren was daar vandaan gekomen. En zijn vrouw wilde ook nog een kinderdagverblijf beginnen en zichzelf zag wel wat in een zalencentrum in een inspirerende omgeving. De nieuwe ondernemersplannen lagen al klaar. Die oprukkende stad had toch wel voordelen! Als de gemeente nu maar meewerkte... 'Henk, we moeten gaan'. Zijn vrouw staat achter hem. Hij schrikt op uit zijn overpeinzingen. Ja, het wordt hoog tijd. Ze moeten naar alweer de vierde netwerkbijeenkomst over verbrede landbouw. Eerst had hij er erg aan moeten wennen. Al die vreemde mensen en die onderzoekers die nog nooit een aardappelrooimachine van dichtbij gezien hadden. Maar na de tweede bijeenkomst was hij gaan inzien dat een dergelijke manier van samenwerken voordelen met zich mee bracht. Ze wisselden ervaringen uit als boeren onder elkaar, en het was toch ook interessant geweest om eens flink te discussiëren met beleidsambtenaren en mensen van het landbouwbedrijfsleven. Zo leerden ze wat voor wie belangrijk was en hoe ze samen tot oplossingen konden komen...

Blijven innoveren

Om de transitie naar duurzame landbouw vorm te geven is het belangrijk dat boeren en tuinders blijven innoveren. Voor sommige ondernemers is dit moeilijker dan voor andere. De eisen van de maatschappij gingen de spankracht van Piet te boven en uiteindelijk is hij met zijn bedrijf gestopt. Henk ziet de oprukkende stad echter niet zozeer als bedreiging maar gaat de uitdaging aan om nieuwe markten aan te boren. Dit sluit aan bij de rol die veelal aan ondernemers wordt toegedicht. Ooit voldeed ook Piet aan deze beschrijving. Na de maatschappelijke ommekeer, toen burgers steeds kritischer werden en groeien en specialiseren niet langer het overheersende paradigma was, stopte Piet met innoveren en kwam zijn ondernemerschap ten einde. Henk toont zich ook in de nieuwe situatie een 'echte' ondernemer. Alleen is de transitie niet te realiseren. De actoren in de omgeving van het bedrijf moeten meebewegen of in ieder geval meedenken. Het is een veelgehoorde klacht van ondernemers die een belangrijke verandering op hun bedrijf willen doorvoeren dat hun institutionele omgeving niet meewerkt. Wetgeving is te strikt, kennis is niet voorhanden of niet toegankelijk, de landbouwmedia zijn sceptisch of vrienden, familie en burens zien je innovatiedrang met lede ogen aan. Ondernemers zoals Henk laten zich hierdoor niet weerhouden. Ze hebben een zekere gedrevenheid om 'hun' innovaties door te voeren. Dit geldt niet voor alle ondernemers. Veel van hen kunnen best een duwtje in de rug gebruiken om in beweging te komen. Wil de ondernemer eigenlijk niet veranderen maar moet hij wel omdat de maatschappij dat eist, dan zijn kennisoverdracht, een financiële prikkel en/ of wet- en regelgeving de geëigende methodes. Wil hij zelf wel veranderen, maar mist hij daarvoor de mogelijkheden, dan is faciliteren door de overheid het sleutelwoord, bijvoorbeeld door experimenteerruimte of een innovatiesubsidie. Het aanbieden van cursussen of workshops, waarin boeren en tuinders zich bewust worden van hun competenties, de sterke en zwakke punten van hun (ouderlijk) bedrijf en de omgeving waarin ze moeten opereren, kan een hulpmiddel zijn.

Carolien de Lauwere is ethologe maar doet nu onderzoek naar ondernemerschap, systeeminnovaties en transitieprocessen. Wat dit zo anders maakt? 'Dieren observeer je en met elkaar spreek je af wat de betekenis is van een bepaald gedrag. Maar met mensen praat je, en als ze 'a' zeggen, kunnen ze 'b' bedoelen. Je moet dan ook heel goed kunnen luisteren.'

Bert Smit is onderzoeker duurzame plantaardige productie. Vanuit markt, beleid en maatschappij komt er veel op de akkerbouwers af. Wat betekent dat en hoe kan men hierop reageren? Met zijn voorliefde voor weidse vergezichten, helpt hij boeren en beleidsmakers graag vooruit: 'om door de bomen het bos weer te kunnen zien'.

Piet

Piet fietst over het Kerkepad richting Van Heumen Taxi's. Toen hij vier jaar geleden zijn varkensbedrijf moest verkopen, ging hij direct op zoek naar een andere baan. Het was het gesprek van de dag geweest in het dorp. Iedereen sprak over de 'warme sanering' en Piet de Rentenier, maar zelf had hij het toch als een behoorlijke koude douche ervaren. Jarenlang was het bedrijf in de familie geweest en toen hij eindelijk zelf de beslissingen mocht nemen, had hij vol gas gewerkt aan de uitbreiding van zijn bedrijf. Het was het nieuwste van het nieuwste en uit heel Nederland stonden ze bij hem op de stoep om te komen kijken. Maar ja, een jaar of tien geleden begon de ellende. Niks was goed volgens die milieu- en welzijnsmensen, terwijl ze waarschijnlijk nog nooit een varkensbedrijf van binnen

gezien hadden. En ook steeds meer mensen in het dorp begonnen die idioten na te praten. De lol van het boeren was er bij hem toen al gauw van af... Achteraf was het eigenlijk allemaal meegevallen. Piet had van de Gemeente een mooi bedrag gekregen en om zijn tijd goed door te komen werkt hij nu een paar dagen per week bij Van Heumen. Tijdens zijn taxi-ritjes hoort hij dan de verhalen over die mensen die het geweldig vinden om over de nieuw-aangelegde Kerkepaadjes te fietsen, die geld betalen om zelf appels te mogen plukken en zelf schapen te mogen scheren. Dat er zoveel van die mensen waren had hij eigenlijk nooit bedacht. Misschien had hij daar op z'n varkensbedrijf ook iets mee moeten doen. Ach, dagdromerij! En met een extra duw op zijn pedalen vervolgt Piet zijn weg...

Jan Buurma, onderzoeker

innovatieprocessen, richt zich op de vraag hoe we met elkaar een duurzame landbouw kunnen ontwikkelen. Daarbij zijn ankerpunten voor hem: netwerkvorming en ketenvorming op basis van belief systems en gedachtenlandschappen. Hij is dan ook trots op zijn bijnaam "Mr. belief systems" van het LEI.

Referenties

- Broekhuizen, R. van, H. Renting, 1994. *Tussen pion en pionier* – betekenis van initiatieven van boeren en tuinders – In: R. van Broekhuizen en H. Renting (Eds.), *Pioniers op het platteland* – boeren en tuinders op zoek naar nieuwe overlevingsmogelijkheden. CLO-pers, Den Haag, pp. 7-15.
- Buurma, J.S., A.J. de Buck, B.W. Klein Swormink, H. Drost, 2003. *Innovatieprocessen in de praktijk* – Grondslagen voor een eigentijds innovatiedrieluik. LEI rapport 6.03.12, Wageningen-UR, Den Haag.
- Lauwere, C.C. de, 2005. *The role of agricultural entrepreneurship in Dutch agriculture of today*. *Agricultural Economics* 33, 229-238.
- Lauwere, C.C. de, H. Drost, A.J. de Buck, A.B. Smit, L.W. Balk-Theuws, J.S. Buurma, H. Prins, 2004. *To change or not to change?* Farmers' motives to convert to integrated or organic farming (or not). In: W. Bokelmann (Ed.), *Proc. of the fifteenth Int. Symp. on horticultural Economics and Management*. *Acta Horticulturae* 655, 235-244.

Jos Verstege is plv. hoofd van de sectie Sector en Beleid, LEI afdeling Plant, maar vooral onderzoeker Ondernemerschap. Zo houdt hij zich bezig met: psychologische testen, competentie-ontwikkeling, innovatie- en transitieprocessen, management gaming, teamrollen, netwerken, investeringsanalyse. Kortom, voor alles wat u ooit over ondernemerschap wilde weten, maar nooit durfde te vragen: www.josverstege.nl

- Praag, C.M. van, 1999. *Some classic views on entrepreneurship*. *The Economist* 147 (3), 311-335.
- Smit, A.B., 2004. *Changing external conditions require high levels of entrepreneurship in agriculture*. In: W. Bokelmann (Ed.), *Proc. of the fifteenth Int. Symp. on horticultural Economics and Management*. *Acta Horticulturae* 655, 167-174.
- Theuws, L.W., J.S. Buurma, A.B. Smit, C.J.M. Vernooy, S.C. van Woerden, E.H. Poot, A.J.J. van Roestel, 2002. *Ondernemerstypen en kennisverspreiding rond geïntegreerde teelt*. LEI rapport 7.02.06, Wageningen-UR, Den Haag.

Ondernemerschap in de Nederlandse melkveehouderij

Een melkveehouder op een Nederlands melkveebedrijf vervult op zijn (familie)bedrijf in één persoon vakmatige, management en ondernemers taken. Om de taken waar hij als melkveehouder voor gesteld wordt goed te kunnen uitvoeren heeft hij specifieke vaardigheden, competenties op al deze drie gebieden nodig. In een groter bedrijf worden deze drie competentiegebieden door verschillende hiervoor vaak speciaal opgeleide personen uitgeoefend. Het is typisch voor een gezins-bedrijf dat deze drie taken vaak door dezelfde persoon worden uitgevoerd. Aan de interactie tussen deze drie taakgebieden van de melkveehouder is tot nu toe weinig aandacht besteed.

Uit mijn proefschrift blijkt onder meer dat melkveehouders die hoog scoren op door henzelf gerapporteerd ondernemerssucces ook hoog op ondernemerscompetenties scoren. Tevens blijkt dat deze competenties met een trainingsprogramma ontwikkelbaar zijn. Een effectieve interactie tussen de taakgebieden is noodzakelijk voor een ondernemer om succesvol te kunnen zijn. Beter ondernemerschap resulteert in betere plannen voor de onderneming, echter de uitvoering van deze plannen vereist waarschijnlijk andere vakmatige en management competenties. Tegelijkertijd is de ontwikkelbaarheid van de vakmatige en management capaciteiten bij de melkveehouder ook in grote mate bepalend voor de mogelijkheden die de ondernemer heeft. Een belangrijk taak van de melkveehouder is

dan ook het nauwkeurig op elkaar afstemmen van deze drie functies. Een voorbeeld om het bovenstaande toe te lichten. Om de mogelijkheden die een melkveebedrijf heeft in kaart te brengen is een SWOT analyse behulpzaam. In deze analyse worden de eigen sterke en zwakke punten van het bedrijf in verband gebracht met de kansen en bedreigingen die de melkveehouder ziet. Als resultaat van de SWOT analyses door een groep melkveehouders in het project veranderinggericht ondernemerschap kwamen drie groepen van specifieke strategieën naar voren. Een strategie was gericht op het realiseren van een lage kostprijs (de kostprijsstrategie), een strategie gericht op het realiseren van meetbare productkwaliteit en als derde een strategie waarbij de productie wijze onderscheidend was.

Ron Bergevoet

Dierenarts en onderzoeker bij de sectie Markt en Netwerken van het LEI. Hij houdt zich bezig met economische en sociale aspecten bij onderwerpen die direct dan wel indirect te maken hebben met diergezondheid, voedselveiligheid en duurzaamheid. Hij praat graag en heeft - naar eigen zeggen - overal verstand van.



KOSTPRIJSSTRATEGIE: een groep bedrijven is bij uitstek geschikt om deze kostprijsstrategie na te streven. Het zijn bedrijven met veel melk per VAK, voldoende grond en een gemiddelde productie. Melkveehouder en bedrijf zijn geschikt om efficiënt een basiskwaliteit melk te produceren tegen een zeer concurrerende kostprijs.

MEETBARE PRODUCTKWALITEIT:

deze groep bedrijven is geschikt om toegevoegde waarde voor hun product te creëren door een hoge meetbare melkkwaliteit. Denk aan excellente gezondheidstatus of het produceren van specifieke componenten in de melk als CLA's. Deze bedrijven kenmerken zich door een hoge mate van vakmanschap dat gericht is op kwaliteitsgerichtheid. Vaak zijn deze bedrijven intensief, met voldoende arbeid en een bedrijfsuitrusting die deze hoge meetbare kwaliteitsproductie mogelijk maakt.

PRODUCTIEWIJZE: deze groep bedrijven is geschikt om toegevoegde waarde voor hun product te creëren door een hogere proceskwaliteit. Denk aan biologische productie, maar ook aan koeien in de wei, productie van natuur en eventueel verbrede landbouw. Deze bedrijven zijn extensief en de ondernemer heeft een instelling die deze procesgerichte productie mogelijk maakt.

De ondernemersbeslissing van een melkveehouder om op een bepaalde strategie te focussen heeft implicaties voor vakmanschap en management. Ondernemerschap op de melkveebedrijven zal terecht nog wel een tijdje de agenda van beleid belangenbehartiging en onderzoek blijven bepalen. De interactie tussen ondernemerschap, management en vakmanschap zal daarbij nadrukkelijk onder de aandacht moeten blijven.

Ondernemende onderzoekers slaan brug naar praktijk

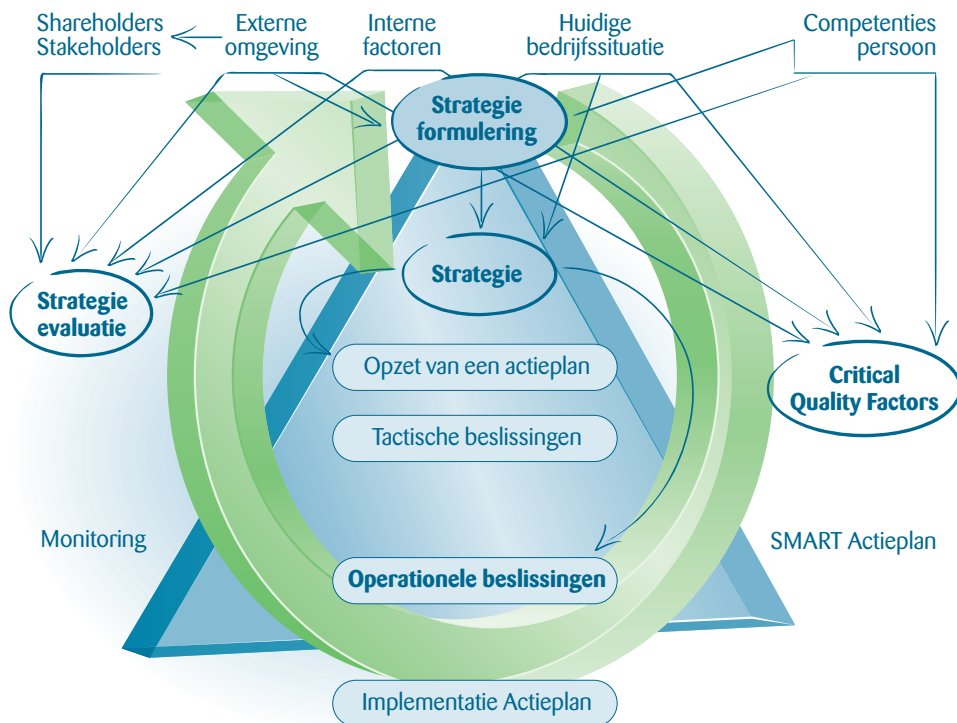
Wim de Hoop is sectiehoofd Bedrijf en Beleid binnen de LEI-afdeling Dier. Tevens is hij oprichter/strateeg van het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen. Zijn missie: kweken en zaaien opdat een groep ondernemende onderzoekers de visie van het AgroCenter verwezenlijkt.

Het AgroCenter is een groep binnen het LEI die agrarische ondernemers, ketens, regio's en netwerken ondersteunt in de ontwikkeling en verwezenlijking van duurzame bedrijfsstrategieën. De missie van het AgroCenter is het realiseren van een passende ondernemingsstrategie voor elke ondernemer. Dit doel wordt nagestreefd door projecten uit te voeren en door het benutten van de nieuwe technische mogelijkheden om hulpmiddelen beschikbaar te stellen. Na jaren van ontwikkeling en toepassing is sprake van een sterk stijgende lijn in de omzet van het AgroCenter.

Voorgeschiedenis

Al langere tijd worden diverse concepten, tools en trainingen toegepast in een integraal kader, genaamd Interactief Strategisch Management (ISM). Om een maatschappelijk verantwoord ondernemingsplan te ontwikkelen, neemt ISM het bedrijf en ondernemer integraal in beschouwing en in interactie met zijn stakeholders. Bij de

invulling van het strategische plan kan de ondernemer gebruik maken van ondersteunende computerprogramma's. Deze programma's zijn de afgelopen periode ontsloten via internet om een bredere toepassing mogelijk te maken. De aanpak wordt in diverse pilotprojecten toegepast en bijgesteld. Ook wordt de aanpak via trainingen overgedragen aan docenten en adviseurs. Sinds kort zijn deze activiteiten ingebed in het AgroCenter voor Duurzaam Ondernemen. De opzet borduurt onder meer voort op de bevindingen in het proefschrift van Vinus Zachariasse ('Boer en Bedrijfsresultaat') en op recenter onderzoek met en voor ondernemers en beleid. De aanpak is in het pilotproject Praktijkcijfers toegepast en dit werd door de projectleider als "een gouden greep" bestempeld. De ondernemer stond centraal in de planvorming. Hij werd door de aanpak uitgedaagd een integraal strategisch plan te maken waarbij aan de randvoorwaarden vanuit milieu en andere stakeholders werd voldaan.



Activiteiten

De activiteiten van het Agrocenter bestaan uit:

- Trainingen: ondersteunen en trainen van adviseurs en docenten. Het AgroCenter 'traint de trainers'. Daarnaast is een trainingsprogramma opgezet voor strategievorming door ondernemers.
- Tools: op basis van het ISM-concept (Interactief Strategisch Management) zijn computerprogramma's (tools) ontwikkeld om de strategievorming te ondersteunen.
- Netwerken: het AgroCenter zet regionaal, nationaal en internationaal netwerken op om strategievorming door agrarische ondernemers te stimuleren.
- Ontwikkeling: bestaande concepten en tools worden verder ontwikkeld, getest en toegepast.

Toekomst

Internationaal wordt het concept uitgezet door internationale netwerken op te bouwen, de tools te vertalen en trainingen te verzorgen. Zo zijn er nauwe contacten met het Bureau Technique du Promotion Laitiere (BTPL) in Frankrijk. Ook in het Groen Onderwijs gaan diverse projecten lopen om het ISM concept via de docenten naar de studenten over te dragen. Verder wordt het ISM-concept verrijkt met nieuwe methodieken zoals sociotechnische netwerken.

Meer informatie:

www.lei.wur.nl

Amstelveen
Haarlem



Marknesse



Utrecht
Amsterdam



Terug naar Marknesse

Krijn J. Poppe

Marknesse geniet recent enige bekendheid omdat het plaatsje in de Noordoostpolder de laagste temperatuur ooit in Nederland gemeten op zijn naam bracht – overigens niet tot vreugde van de lokale fruittelers. Ruim dertig jaar geleden had Marknesse regionaal en landelijk een andere betekenis. Aan de Sloefweg was daar indertijd de proefboerderij De Kandelaar gevestigd. De Kandelaar was een mooie exponent van het OVO-drieluik. Op het akkerbouwbedrijf lagen rotatie-, rassen- en kunstmestproeven en zomers bezochten groepen boeren uit de wijde omgeving de velddagen om de resultaten te aanschouwen en te bediscussiëren.

Het werk van De Kandelaar zouden we nu vooral als ‘beta-onderzoek’ classificeren. Maar er was ook beta-gamma interactie: verschillende proeven lieten zien dat economie een rol speelde want de laatste kilogram stikstof leverde dan wel meer tonnen op, maar niet altijd meer guldens. En aan het hele concept van de velddagen lag natuurlijk de voorlichtingskunde ten grondslag.

Op steenworp afstand van De Kandelaar lag de boerderij van de familie Zachariasse. Wie daar kwam, hoorde dat de jongste zoon in Wageningen met een onderzoek bezig was. Dat zou in 1974 uitmonden in de fameuze dissertatie ‘Boer en bedrijfsresultaat’. Het was een studie die we nu als puur gamma-onderzoek zouden classificeren, namelijk naar verschillen in bedrijfsresultaat en ondernemerschap. Zachariasse maakte slim gebruik van de

onderzoekskansen die de in 1942 drooggelegde Noordoostpolder bood. Bij de verklaring van verschillen in bedrijfsresultaten speelt het probleem dat bedrijven sterk van elkaar verschillen. Maar de 29 akkerbouwbedrijven in zijn studie waren allemaal in hetzelfde jaar gestart, op gelijke grondsoort met gelijke kavels, gebouwen en bedrijfsgrootte. Boeren waren ooit geselecteerd bij de uitgifte, en daarmee wellicht wat beter dan gemiddeld. Des te verrassender was het grote verschil in inkomen tussen de bedrijven. In 1968 was dat ongeveer 25.000 euro, en het dubbele in het jaar erna. Zachariasse toonde aan dat de belangrijkste oorzaak voor het verschil in resultaat gelegen was in het dagelijkse management van de boer. Sommige ondernemers hadden problemen om hun aandacht te verdelen tussen de dagelijkse werkdruk en langetermijn-beslissingen.

Een groot deel van de verschillen in opbrengsten per ha kon worden verklaard uit verschillen in technische vaardigheden, vooral met betrekking tot de kennis van groeiprocessen van planten. Aangetoond werd ook dat de bereidheid om resultaten van beslissingen en activiteiten te evalueren en steeds te leren van ervaringen van doorslaggevend belang waren voor de winstgevendheid van het bedrijf.

Boeren en voorlichters waren indertijd verrast door de uitkomsten van deze studie. Men had niet verwacht dat verschillen in inkomen zo hoog opliepen. Bedrijfsvergelijking was indertijd wel gangbaar, maar beperkte zich vaak tot technische resultaten in vergelijking met normen. Een van de meer praktische gevolgen van de studie was dan ook een belangstelling voor financiële bedrijfsvergelijking. Een ander gevolg was

dat de studie school maakte en leidde tot een groot aantal vervolgonderzoekingen, aanvankelijk rond operationeel management, later in tactisch en strategisch management. De aandacht voor verschillen tussen ondernemers is terug te vinden in verschillende proefschriften vanuit het LEI en heeft ook menig beleidsadvies beïnvloed (Poppe en Van Meijl, 2004).

De les die in deze historie schuilt, is dat naast de noodzaak van beta-gamma interactie er een zelfstandige positie gerechtvaardigd is voor gamma-onderzoek. Naast de welbekende technologische bron voor innovatie is er namelijk ook een organisatorische (of institutionele) Dat geldt niet alleen in de landbouw. Zo kent de historie van de auto-industrie drie uiterst belangrijke organisatorische innovaties (Magretta, 2002).

- **Henry Ford** maakte zijn droom waar om de auto te transformeren van een speeltje voor rijkelui naar een vervoermiddel voor de gewone man door in 1908 de lopende band te introduceren, nadat hij in een slachterij de karkassen had zien bewegen langs verschillende arbeiders. Dat was meer een organisatorische dan een technische vernieuwing. Jarenlang uitermate succesvol, maar in mei 1927 zette Ford eigenhandig de lopende band stil voor een reorganisatie. Er was teveel marktaandeel verloren aan General Motors.
- **GM** had veel merken opgekocht en bood aantrekkelijker producten voor kopers die wat meer luxe wilden. Daarmee was



Krijn J. Poppe

Bedrijfseconoom, is hoofd van de Afdeling Dier van het LEI, een lijnmanagement-functie die eindverantwoordelijkheid inhoudt voor meer dan 90 medewerkers en 9,3 miljoen euro omzet. Trekt voor Wageningen UR een kennisbasisthema rond transitieprocessen. Zijn grijze haren waren er al voordat hij aan deze taken begon.

Henry Ford klem gezet. GM kon dit alleen realiseren door een revolutionaire organisatievorm: de divisiestructuur waarin een aantal beslissingen werden gedecentraliseerd om marktgericht te zijn, en anderen centraal bleven om kostenvoordelen te behalen.

- *De derde organisatorische innovatie is die van **Toyota**, dat na de oorlog geen geld had voor voorraden, maar wel auto's wilde maken en de oplossing vond in het kwaliteitsdenken en just-in-time beleving. Waarmee de basis werd gelegd voor een verovering van internationale markten met kwalitatief goede auto's.*

De behoefte aan organisatorische of institutionele veranderingen bepaalt de vraag naar kennis uit de sociale wetenschappen (Ruttan, 2003). Juist in tijden waarin internationale schaarsteverhoudingen zich wijzigen en transactiekosten onder invloed van ICT veranderen, is de vraag naar institutionele veranderingen groot. Zo constateerde ook het Innovatieplatform recent dat meer nadruk op zijn plaats is voor zogenoemde 'sociale innovatie' als middel tot een meer concurrerende economie.

Ten tijde van de introductie van de output-sturing introduceerde Zachariasse in het LEI het begrip ondernemende onderzoeker. Ook het concept 'ondernemende universiteit' heeft aan belang gewonnen, en komt in Wageningen onder andere tot uiting in koppeling met startende bedrijven en samenwerkingsverbanden als Food Valley. Wat we onder maatschappelijk

Literatuur



J. Magretta: What management is, London, 2002

K.J. Poppe and H. van Meijl: Adjustments and differences in farm performance – a management perspective from the Netherlands, LEI, Den Haag, 2004

V.W. Ruttan: Social science knowledge and economic development, Ann Arbor, 2003

L.C. Zachariasse: Boer en bedrijfsresultaat, Wageningen 1974

verantwoord ondernemen voor organisaties als Wageningen UR moeten verstaan is nog niet zo helder. Vooralsnog omvat het idee het schenken van Max Havelaar koffie, een ethische gedragslijn voor onderzoekers en je bezighouden met maatschappelijk relevante onderwerpen. Wat dat laatste betreft is onderzoek naar organisatorische innovaties, waaronder het concept Maatschappelijk verantwoord ondernemen zelf, zeer op zijn plaats. Afgelopen decennium heeft Zachariasse mogen merken dat binnen Wageningen van tijd tot tijd de temperatuur oploopt als het gaat om nut, noodzaak en positie van de sociale wetenschappen. Mocht zich dat weer voordoen, dan kan op een of andere wijze afkoeling worden gezocht in de geschiedenis van Marknesse.

Verantwoording

Deze bundel is de derde in een reeks 'Kijk op ...'. Net als bij de eerdere uitgaven zijn de auteurs uitgenodigd om via een korte tekst (max. 1.000 woorden) een eigen uitwerking te geven aan het thema. De vorm van de bijdragen is geheel naar keuze van de auteurs gelaten: een beschouwing, redactioneel commentaar, column of iets dergelijks. Deze aanpak is geïnspireerd door het boek van Jos Kessels, Erik Boers en Pieter Mostert, 2002: *Vrije ruimte - Filosoferen in organisaties: klassieke scholing voor de hedendaagse praktijk*. Boom, Meppel. En net als bij de eerste twee uitgaven is de vormgeving en productie verzorgd door Keyagency te Amsterdam. Al met al worden zo op een toegankelijke en speelse wijze uiteenlopende visies op het vraagstuk gepresenteerd.

Behalve in thematiek verschilt deze editie van de vorige door het bredere gezelschap auteurs. Voor het eerst is een aantal bijdragen tot stand gekomen in samenwerking tussen de afdelingen van het LEI en de leerstoelgroepen van het departement Maatschappijwetenschappen. De vorige editie (*Kijk op de toekomst van landbouw, voedsel en groen*, 2004) was een exclusieve LEI-aangelegenheid, terwijl de eerste editie (*Kijk op landbouw, voedsel- en natuurbeleid*, 2003) geheel werd verzorgd door medewerkers van de afdeling Maatschappijvraagstukken van het LEI.

Bij de teksten zijn korte cv's van de auteurs opgenomen. Bijna alle zijn door de betreffende auteurs aangeleverd. In de eindfase bleken er echter een paar te ontbreken. Voor deze hebben wijzelf de verantwoordelijkheid genomen.

De redactie,

Huib Silvis en Rien Komen

Huib Silvis

Geboren op het Groningse platteland en als tiener opgegroeid rond Rotterdam, maakte hij in Wageningen studie van de algemene agrarische economie. Leverde een pragmatische kritiek op deze beleids-wetenschap. Verbond zich vervolgens aan het LEI in Den Haag om zijn visie in praktijk te brengen. Zijn gezinsleden vragen zich wel eens af, waarom dat toch zoveel tijd kost.

Rien Komen

Groeide op tussen voedsel en groen; werd geen boer maar "mocht" doorleren. Na een korte onderzoekscarrière koos hij voor het management. Probeert daar succesvol in te zijn door het beste in anderen naar boven te brengen. Beschikt zelf over een groot uithoudingsvermogen, alhoewel de volgende 11-stedentocht hem te lang uitblijft.

Social Sciences Group van Wageningen UR

Wageningen Universiteit en Researchcentrum (Wageningen UR) is de Nederlandse onderwijs- en onderzoekorganisatie op het terrein van landbouw, voedsel en groen. Het wetenschappelijk onderzoek en onderwijs rond mens en maatschappij is gebundeld in de Social Sciences Group (SSG). Met ingang van 1 december 2005 wordt de directie gevormd door dr.ir. J.C. (Jan) Blom (algemeen directeur) en dr.ir. M.H.C. (Rien) Komen (directeur bedrijfsvoering).

SSG bestaat uit het universitaire Departement Maatschappijwetenschappen (DMW) en het Landbouw-Economisch Instituut (LEI). De kerntaken van deze organisaties worden uitgevoerd door leerstoelen resp. afdelingen en secties. Qua omvang lopen deze groepen uiteen van enkele tot tientallen medewerkers. De totale capaciteit van SSG bedraagt een kleine 600 fte.

Hieronder volgt een overzicht van de leerstoelen van het DMW en van de onderzoeks-afdelingen en bijbehorende secties van het LEI.

DMW: leerstoelen

Algemeen

Agrarische geschiedenis
Toegepaste filosofie
Educatie en competentie studies
Toegepaste informatiekunde
Recht en bestuur
Bestuurskunde
Vrouwenstudies
Consumententechnologie en productgebruik

Sociologie

Sociologie van consumenten en huishoudens
Rurale ontwikkelingssociologie
Rampenstudies
Rurale sociologie
Milieubeleid
Technologie en agrarische ontwikkeling
Communicatiemanagement
Communicatie en innovatiestudies

Economie, algemeen

Agrarische economie en plattelandsbeleid
Ontwikkelingseconomie
Milieu-economie en natuurlijke hulpbronnen
Economie van consumenten en huishoudens

Economie, bedrijf

Bedrijfsconomie
Bedrijfskunde
Marktkunde en consumentengedrag
Voedselveiligheid en consumentengedrag
Logistiek en operations research

LEI: afdelingen en secties

Datalab

Plant

Markt en netwerken
Sector en beleid
Bedrijf en omgeving
Informatienet Tuinbouw

Dier

Markt en netwerken
Bedrijf en beleid
Sector en performance
Visserij
Informatienet Landbouw

Maatschappijvraagstukken

Internationale handel en ontwikkeling
Landbouw- en voedselbeleid
Beheer natuurlijke hulpbronnen
Ruimtelijk- en regionaal beleid

De auteurs van 'Kijk op ondernemen in

NAAM	VOORNAAM	ORGANISATIE	EMAIL	PAGINA
Bergevoet	Ron	LEI	ron.bergevoet@wur.nl	92
Blom	Jan	SSG	jan.blom@wur.nl	4
Bont, de	Kees	LEI	cees.debont@wur.nl	74
Boone	Koen	LEI	koen.boone@wur.nl	56
Brouwer	Floor	LEI	floor.brouwer@wur.nl	70
Bruchem, van	Cees	LEI	cees.vanbruchem@wur.nl	78
Buurma	Jan	LEI	jan.buurma@wur.nl	88
Dagevos	Hans	LEI	hans.dagevos@wur.nl	32
Diederén	Paul	AWT	p.j.m.diederén@awt.nl	6
Gielen	Patricia	DMW	patricia.gielen@wur.nl	66
Groeneveld	Rolf	LEI	rolf.groeneveld@wur.nl	86
Hagelaar	Geoffrey	DMW	geoffrey.hagelaar@wur.nl	36
Heide, van der	Martijn	LEI	martijn.vanderheide@wur.nl	70
Heijman	Wim	DMW	wim.heijman@wur.nl	40
Herpen, van	Erica	DMW	erica.vanherpen@wur.nl	32
Hofstede	Gert Jan	DMW	gertjan.hofstede@wur.nl	52
Hoog, de	Kees	DMW	kees.dehoog@wur.nl	10
Hoop, de	Wim	LEI	wim.dehoop@wur.nl	94
Hummels	Harry	Nyenrode	h.hummels@nyenrode.nl	20
Ingenbleek	Paul	DMW	paul.ingenbleek@wur.nl	28
Komen	Rien	SSG	rien.komen@wur.nl	100
Kooij	Pim	DMW	pim.kooij@wur.nl	62
Kornelis	Marcel	LEI	marcel.kornelis@wur.nl	32

de agrarische sector'

NAAM	VOORNAAM	ORGANISATIE	EMAIL	PAGINA
Korthals	Michiel	DMW	michiel.korthals@wur.nl	12
Kuyvenhoven	Arie	DMW	arie.kuyvenhoven@wur.nl	16
Lans	Thomas	DMW	thomas.lans@wur.nl	66
Lauwere, de	Carolien	LEI	carolien.delauwere@wur.nl	88
Meijl, van	Hans	LEI	hans.vanmeijl@wur.nl	82
Meulenberg	Thieu	DMW	thieu.meulenberg@wur.nl	28
Mulder	Martin	DMW	martin.mulder@wur.nl	66
Omta	Onno	DMW	onno.omta@wur.nl	36
Poppe	Krijn	LEI	krijn.poppe@wur.nl	96
Reinhard	Stijn	LEI	stijn.reinhard@wur.nl	20
Rheenen, van	Teunis	LEI	teunis.vanrheenen@wur.nl	70
Silvis	Huib	LEI	huib.silvis@wur.nl	74, 100
Smit	Bert	LEI	bert.bsmit@wur.nl	88
Smits	Marie-José	LEI	marie-jose.smits@wur.nl	86
Tongeren, van	Frank	LEI	frank.vantongeren@wur.nl	24
Trijp, van	Hans	DMW	hans.vantrijp@wur.nl	28
Verstegen	Jos	LEI	jos.verstegen@wur.nl	88
Verwaart	Tim	LEI	tim.verwaart@wur.nl	52
Vogelzang	Theo	LEI	theo.vogelzang@wur.nl	44
Wertheim-Heck	Sigrid	LEI	sigrid.wertheim@wur.nl	48
Wesselink	Renate	DMW	renate.wesselink@wur.nl	66
Woerkum, van	Cees	DMW	cees.vanwoerkum@wur.nl	60

Colofon

Kijk op ondernemen in de agrarische sector

H.J. Silvis en M.H.C. Komen (red.)

Social Sciences Group, Wageningen UR, 2005

ISBN: 90-8615-033-0

LEI-rapport: PR 05-07

104 p., fig.

Vormgeving en productie: The KEY Agency, Amsterdam

Druk: Zwaan Printmedia, Wormerveer

Binnen de Social Sciences Group van Wageningen UR werken het LEI en het Departement Maatschappijwetenschappen van Wageningen Universiteit samen in onderzoek en onderwijs ten aanzien van landbouw, voedsel en groen.