

# Via productontwikkeling naar een

De transitie naar een meer duurzame intensieve veehouderij vindt plaats binnen de context van de overgang van aanbodgestuurde naar vraaggestuurde ketens en netwerken in een verder liberaliserende wereldhandel. Concurrentie op de wereldmarkt én steeds hogere eisen op het gebied van ecologie en dierenwelzijn vormen tegelijkertijd kansen en bedreigingen voor een duurzame ontwikkeling. In wisselwerking hiermee wordt de strategische context voor overheden steeds complexer. Ook het toeleverende en verwerkende bedrijfsleven alsmede de retail zal in hun eigen strategische context hier een passende rol willen spelen. Er is gelijktijdig sprake van technologische vooruitgang en verdergaande kostenreductie én vraag naar meer natuurlijke productieomstandigheden, van globalisering én regionalisering. Verder bestaan er wisselende visies op de mogelijkheden voor zelfsturing van de veehouderij en daarmee op beleidsstrategieën van overheden, bedrijfsleven en retailers om deze transitie te ondersteunen. Tenslotte is er behoefte aan een betere interactie met de samenleving over productieproces en voedselkwaliteit.

## Uiteenlopende vraagstukken

Voedselveiligheid, dierenwelzijn en kwaliteit zijn belangrijke thema's voor het toekomstperspectief van de veehouderij. Niet overal wordt aan deze thema's hetzelfde gewicht toegekend. In het Verenigd Koninkrijk en Duitsland worden voedselveiligheid en dierenwelzijn als de cruciale thema's gezien. In Frankrijk daarentegen wordt kwaliteit zeer belangrijk gevonden. Er is vooralsnog nauwelijks sprake van concrete breed gedragen voorstellen die tot een duurzamer perspectief leiden. Daarnaast spelen in samenhang met de regionale verscheidenheid binnen de landen specifieke vraagstukken. Zo speelt de milieubelasting een grote rol in gebieden met een sterke concentratie van intensieve veehouderij; behalve voor Nederland geldt dit ook voor Vlaanderen en Bretagne.

## Lusten en lasten

Duurzaamheid lijkt vanzelfsprekend gewenst en de moeite waard. Producenten van voedingsmiddelen spelen daarop in door meer diensten aan te bieden. Op dit gebied is echter nog meer mogelijk. Bij duurzaam ondernemen gaat het erom de uitdagingen die verduurzaming van de landbouw stelt te vertalen naar individueel bedrijfsniveau. Duurzaam ondernemen wordt hier opgevat als ecologisch, sociaal en economisch duurzaam (PPP-benadering). Voorzover ondernemingen in het agrofoodcomplex zich al met verduurzaming bezighouden, betreft dit nog vaak een deelaspect benadering ('profit' en 'planet', zonder 'people'). Door de transitie naar een

duurzame landbouw ontstaat 'duurzaamheidswinst'. Maar de dragers van de lasten en de ontvangers van de lusten zullen in vele gevallen niet overeenkomen. Dit betekent dat er instrumenten moeten worden ontwikkeld om een evenwichtige verdeling van lusten en lasten te realiseren, en de gevolgen van afwentelingsmechanismen te beperken.

## Van 'sales' naar marketing

Voor het inkomen van de veehouders zijn de opbrengstprijzen sterk bepalend. Bij een toenemende liberalisatie van de wereldhandel zal de prijsontwikkeling op primair en groothandelsniveau vooral bepaald worden door internationale marktverhoudingen. De liberalisatie zal er naar verwachting toe leiden dat invoertarieven aan de EU-grenzen verder worden verlaagd, waardoor invoer van vanuit landen met een goed ontwikkelde intensieve veehouderij aantrekkelijker wordt. De Nederlandse veehouderij heeft door het veranderende Europese graan- en milieubeleid geen kostprijsleiderschap meer. Omdat verwacht mag worden dat de Nederlandse varkens- en pluimveehouderij steeds minder op prijs zal kunnen concurreren, is de komende jaren een omslag van 'sales' naar marketing noodzakelijk. Een dergelijke omslag is niet eenvoudig. De Nederlandse intensieve veehouderij is een grootschalige productiesector die het overgrote deel van de productie exporteert. Dat betekent dat geen enkel initiatief om de bovengeschetste problemen aan te pakken gedragen kan worden door kleinschalige nicheafzet.

# sterkere intensieve veehouderij

GÉ BACKUS

You cannot solve the problem with the same kind of thinking that has created the problem.  
Albert Einstein



Toegevoegde kosten genereren bovendien niet automatisch toegevoegde waarde. Indien afnemers sterk geconcentreerd zijn, gezamenlijk inkopen en grote marktmacht hebben, is het moeilijk om substantiële toegevoegde kosten om te zetten in toegevoegde waarde. Het blijft een doorlopend gevecht om terug te krijgen wat erin gestopt is.

## Productontwikkeling

Als we naar de vleesvitrine in de supermarkt kijken, dan is op het gebied van productontwikkeling de laatste 25 jaar weinig gepresteerd. We zien vooral traditionele producten. Dan zijn er weinig andere instrumenten voor de detaillist om klanten te lokken dan prijsacties. De basis begint bij het ontwikkelen van producten van een zodanige kwaliteit dat ze interessant zijn in het schap voor de consument om er langs te lopen en ze mee te nemen. En daarmee de retailer de mogelijkheid te bieden om marge te creëren voor zichzelf. Productontwikkeling biedt een belangrijke mogelijkheid voor toegevoegde waarde. Maar welke strategie biedt voor alle partijen in de keten op korte en lange termijn perspectief? Veehouders zijn op zich wel bereid om te veranderen, maar vaak ontbreekt het vertrouwen. Ook de verwerkende industrie is overtuigd van de noodzaak van een betere marktwerking, maar toch staan de ontwikkelingen op dit gebied nog in de kinderschoenen. Er is onvoldoende expertise over percepties van consumenten en daarnaast heeft de communicatie tussen verwerker en veehouders verbetering. Het marktbesef bij de veehouders is

door onvoldoende aansluiting met de markt onvoldoende ontwikkeld. Voor het beter verwaarden is kanalisatie van de aanvoer essentieel. Retailers onderkennen hun verantwoordelijkheid als het gaat om marktgericht werken, maar desondanks is dit nog te weinig geïnternaliseerd in hun feitelijke manier van opereren.

## Verse kwaliteitsproducten

Het genereren van toegevoegde waarde kan een belangrijke bijdrage leveren aan verduurzaming van de veehouderij. De ruimte om te investeren in ecologische en sociale aspecten wordt daarmee groter. De meervoudige opgave voor de veehouderij is duurzaam, kostenbewust en marktgericht te opereren. Er moet meer uit de markt komen. Door de kleine marges in de intensieve veehouderij is de ruimte voor koerswijzigingen beperkt. Op elkaar afstemmen en optimaliseren van de activiteiten van de primaire producenten, verwerkende industrie en retail vergroot deze ruimte.

Consumentgerichte productontwikkeling is voorwaarde voor een duurzame ontwikkeling van de intensieve veehouderij in Nederland (en Europa). Levering van verse kwaliteitsproducten in Noordwest-Europa biedt het meeste perspectief. Voor een blijvend stevige positie in deze markt is het noodzakelijk dat de marktgerichtheid van de intensieve veehouderij de komende jaren wordt versterkt.

# Duurzaamheidsbericht moet nog rijpen

Klaas Jan Kramer, Koen Boone en Gerben Splinter

**Bij bedrijven, burgers en overheid is er een toenemende aandacht voor maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO). Dit geldt ook voor de agrarische sector. Een van de belangrijkste doelen van MVO is het verschaffen van inzicht in de effecten van het ondernemen op de omgeving. Vanuit maatschappelijke organisaties wordt de overheid opgeroepen om duurzaamheidsverslaggeving verplicht te maken. Maar wat zou de overheid kunnen en moeten doen? Is wetgeving echt gewenst?**

## Stand van zaken

Op diverse niveaus is er de afgelopen jaren gewerkt aan duurzaamheidsrapportages. Enerzijds zijn er instrumenten ontwikkeld waarmee duurzaamheid kan worden bepaald en anderzijds zijn er diverse bedrijven en sectoren die over duurzaamheidsrapportages.

Het aantal bedrijven en sectoren dat rapporteert over duurzaamheid, is nog vrij gering. Slechts voor twee sectoren van de primaire landbouw, de glastuinbouw en de varkenshouderij, is een sectorverslag beschikbaar. Er zijn ook maar weinig afzonderlijke bedrijven uit het agrocomplex die een duurzaamheidsverslag

uitbrengen. Op productniveau vindt duurzaamheidsmeting vaak eenmalig in een project plaats maar niet periodiek.

Daarnaast zijn sommige partijen, waaronder maatschappelijke organisaties en overheid, ontevreden over de kwaliteit van de verslaggeving. Hibbitt (2004) heeft vastgesteld dat slechts 1% van de informatie in duurzaamheidsverslagen “slecht nieuws” is. Ook uit onderzoek van het LEI (Pannebakker en Boone, 2004) blijkt dat de duurzaamheidsinformatie van de 20 grootste ondernemingen in de agrosector nog van beperkte omvang en kwaliteit is. Dit komt mede doordat stakeholders nog nauwelijks worden betrokken bij het vaststellen van de gewenste informatie. De theoretisch beter onderbouwde duurzaamheidsscans, die in rapportages van een hogere kwaliteit kunnen uitmonden, worden dan ook nog maar mondjesmaat toegepast.

## Risico's van verplichte verslaggeving

Uit bovenstaande opsomming zou men af kunnen leiden dat de overheid duurzaamheidsverslaggeving verplicht zou moeten stellen en daaraan kwaliteitseisen zou moeten verbinden. Maar om een drietal redenen lijkt het verstandig dat niet te doen:

- Allereerst is het vakgebied van duurzaamheidsmonitoring nog te veel in ontwikkeling om een standaard vast te kunnen stellen. Terwijl bijvoorbeeld in de financiële wereld al meer dan honderd jaar ervaring is opgedaan met de verslaggeving, is dit rond duurzaamheid pas enkele jaren en op beperkte schaal het geval. Wanneer de samenleving in de toekomst over de prestaties en transparantie van maatschappelijk verantwoord ondernemen wil beschikken, dan moet het vakgebied verder worden ontwikkeld alvorens tot wetgeving kan worden overgegaan.



## Voorbeelden van berichten over duurzaamheid op diverse aggregatieniveaus

Aggregatieniveau	Voorbeelden
Land	Duurzaamheidsmonitor landbouw
Sector	Duurzaamheidsverslag LTO glastuinbouw
Keten	Diverse projecten zoals rond koffie en sierteelt
Product	Milieukeur
Bedrijf	Scan glastuinbouw Checklist agrosector Duurzaamheidsverslagen van ondernemingen
Project	Duurzaamheidschecklist voor AKK projecten



- Ten tweede verschilt de aard van de duurzaamheidsproblematiek zodanig tussen bedrijven dat één gedetailleerde uniforme wetgeving de kwaliteit van de verslaggeving niet ten goede zou komen.
- Een derde argument is dat de wortel vaak beter werkt dan de stok. De bedrijven die nu rapporteren doen dit vrijwillig en zijn dus beter gemotiveerd dan in het geval verslaggeving zou worden voorgeschreven vanuit de overheid.

#### **Aanbevelingen**

Maar hoe zou de overheid de transparantie over duurzaamheid dan wel kunnen verbeteren? Wij zien hiervoor drie mogelijkheden:

##### **1. Doel van verslaggeving benadrukken.**

Door veel ondernemingen wordt “meten” als synoniem beschouwd met “afrekenen” en dus is er angst voor alles wat met meten te maken heeft (en vooral voor het publiceren hierover).

Duurzaamheidsrapportage dient echter niet ter veroordeling, maar als basis en aanzet voor discussie en het delen van dilemma's met stakeholders. Hierin kan de overheid een belangrijke rol vervullen. Door het opzetten van een monitoringssysteem komt duurzaamheid op de agenda en wordt het begrip concreet gemaakt. Verder kan het helpen bij de prioritering en bij de analyse van “trade offs” tussen de verschillende thema's. De overheid kan een rol vervullen door zelf het goede voorbeeld te geven bij het gebruik van duurzaamheidsverslagen. Daarnaast kan de overheid voorlichting geven over de rol van monitoring.

##### **2. Kennisontwikkeling en -verspreiding stimuleren en faciliteren**

Duurzaamheidsmonitoring is nog een nieuw begrip en sterk in ontwikkeling. De overheid kan kennisontwikkeling (co)financieren en mede organiseren, bijvoorbeeld door bedrijven en stakeholders bij elkaar te brengen. Op deze

manier sluiten wensen van stakeholders en de (bedrijfs en/of sectorspecifieke) verslaggeving beter op elkaar aan. Verder kan de overheid een bijdrage leveren aan de overdracht van beschikbare kennis naar bedrijven. Veel bedrijven weten niet goed wat ze met het onderwerp aan moeten, hoewel zinvolle instrumenten en bruikbare achtergrondinformatie op de markt zijn.

##### **3. Transparantie van sectoren en bedrijven in kaart brengen**

De overheid kan een bijdrage leveren in het aangeven welke partijen transparant zijn in het inzicht geven in de maatschappelijk consequenties van hun bedrijfsvoering en/of beleid. Zo kan ze bedrijven die op een juiste manier rapporteren positief onder de aandacht brengen en als voorbeeld voor anderen aanwijzen ('wortel'). Op deze manier kan een zelfcorrigerend mechanisme op gang worden gebracht waarbij zowel het aantal rapporterende bedrijven als de kwaliteit van de rapportages omhoog gaat.

##### **Wetgeving als sluitstuk**

Bedrijven kunnen een belangrijke positieve maatschappelijke rol spelen maar ook veel maatschappelijke schade aanrichten. Er is dan ook veel te winnen voor de overheid op het gebied van MVO. Transparantie over de effecten van bedrijven op hun omgeving is hierbij essentieel. De overheid dient hierbij echter niet het “wetboek te hanteren” maar een faciliterende en stimulerende rol te vervullen. Op de lange termijn, wanneer het merendeel van de bedrijven uit het agrocomplex een duurzaamheidsverslag heeft en het vakgebied verder is ontwikkeld, kan wetgeving bijdragen om de achterblijvers en 'freeriders' zover te krijgen dat ook zij een duurzaamheidsverslag uitbrengen.



## **Bronnen**

*C. Hibbitt, 2004.* External environmental disclosure and reporting by large European Companies; Dissertatie Universiteit van Amsterdam.



*Splinter, G.M., K.J. Kramer, T.A. Vogelzang, A.D. Westerman, 2004.*

Tell it (... and be good)!; Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen in de glastuinbouw; Den Haag, LEI, Wageningen UR, Rapport 2.04.06



*Pannebakker, R. en J.A. Boone, 2004.*

Duurzaamheidsverslaggeving in de Nederlandse agrosector; Een empirisch onderzoek over 2001 en 2002; Den Haag, LEI, Wageningen UR, Rapport 5.04.05



*Pierick, E. ten en M.J.G. Meeusen, 2004.*

Meten van duurzaamheid - II; Een instrument voor agroketens; Den Haag, LEI, Wageningen UR, Rapport 7.04.05



*LTO Nederland.* Duurzaam en gedurfd, 2004. Maatschappelijk jaarverslag glastuinbouw 2003. LTO Nederland, Den Haag.



Duurzame landbouw in beeld. Den Haag, LEI, Wageningen UR. (te verschijnen)



Checklist agrosector. Den Haag, LEI, Wageningen UR. (te verschijnen)

# Van vakman naar ondernemer met visie

Wim de Hoop

## IN GESPREK MET BRAM PRINS

De huidige wijze van boeren in de EU is niet langer vanzelfsprekend en staat ter discussie. De burger zegt dat 'boeren' leven van de subsidies en in Nederland eigenlijk weinig functie meer hebben in de huidige mondiale samenleving. De sector is steeds meer reactief, maar zou veel meer proactief op zoek moeten gaan naar innovaties om tot een gewaardeerde en duurzame landbouw te komen. Het blijkt moeilijk te zijn voor beleidsmakers om de zaak in beweging te krijgen. Toch zijn er wel degelijk initiatieven van ondernemers met visie. Aan een van die ondernemers, Bram Prins, heb ik een paar vragen voorgelegd.

### Hoe ziet uw eigen bedrijf eruit?

'Momenteel runnen we als familie de onderneming Prins VOF. Die bestaat uit twee melkveebedrijven, een energietak en een adviestak. Toen ik als boer begon was het heel eenvoudig, want we waren sterk gericht op productie en hoe meer hoe beter. Dus zoveel mogelijk melk, punt, basta, uit.'

### Dat is nu anders geworden?

'Door de jaren heen is deze missie onder invloed van het gezin, de samenleving en ook de directe omgeving steeds verder aangepast. Onze missie luidt nu: produceren van voedsel en diensten op een door boer en burger gewaardeerde manier.'

### Hoe vult u dat in?

'We hanteren onze eigen interne AAA- en externe PPP-standaard. Intern is er de juiste balans tussen Arbeidsproductiviteit, Arbeidsduur en Arbeidsvreugd. Want dat is de basis van sociale duurzaamheid. Daarnaast wordt er veel aandacht besteed aan maatschappelijk verantwoord ondernemen: de externe balans tussen People, Planet en Profit.'

### Concreet?

'Dit komt onder andere tot uiting door de aanleg van een fietspad door onze weilanden. Die wordt veel gebruikt. Verder zijn we een energieproject gestart, samen met de gemeente. Daarbij wordt

biogas omgezet in warmte en elektriciteit voor openbare gebouwen en het zwembad. We willen als familie Prins midden in de samenleving staan. Als gewaardeerde medeburgers met een onderneming.'

### Wat houdt die adviestak in?

'De adviestak van ons bedrijf bestaat vooral uit het deelnemen in het Agro Centrum voor Duurzaam Ondernemen i.o. van het LEI-WUR. Dit centrum stimuleert initiatieven met behulp van de Interactieve Strategische Management-methode (ISM). Maar daar weet u zelf natuurlijk alles van.'

### Waarop baseert u zich in uw advieswerk?

'Voor een renderende en duurzame onderneming zijn de volgende Kritische Succesfactoren van belang:

- Duurzaamheid;
- Vertrouwen en communicatie;
- Nieuwe ondernemersvaardigheden.

We noemen dit overigens geen Kritische maar Kwaliteit Succes factoren.'

### Kunt u een voorbeeld geven?

'Onnen ligt bij de stad Groningen. De stad Groningen rukt steeds verder op richting Onnen. De landbouw dreigt hierdoor in de knel te komen en de veertien melkveehouders hebben intussen te maken met veertien verschillende regelingen, instanties en

overheden die zich met hun bedrijven bemoeien. Dit geeft frustraties bij alle belanghebbenden. Nu wordt er gezocht naar een integrale aanpak samen met alle betrokken stakeholders om tot een nieuwe inrichting van het gebied te komen. Hierbij is door alle partijen de wens uitgesproken om een plaats in te ruimen voor de melkveehouderij. Het Agro Centrum is betrokken bij dit proces, dat op de komende decennia is gericht.'

### U heeft ook internationale ervaring?

'Met het Agrocentrum hebben we in Polen een internationale training verzorgd van diverse ondernemers in de primaire sector uit Denemarken, Duitsland, Frankrijk en Polen. Daarbij wisten we een verrassende houdingsverandering van de ondernemers te bereiken. Dat lukte door een ondernemer van buiten de landbouw aan het woord te laten, door inzicht te bieden in de eigen competenties en de vertaalslag te maken van de omgeving naar het eigen bedrijf. Ondernemers gaan nu zelf in interactie met hun stakeholders en omgeving en bouwen nieuwe netwerken op. Dit leidt tot een pro-actieve houding, veel meer marktgericht dan productiegericht.'

### Hoe verklaart u die veranderde houding?

'Het verder in de toekomst kijken aan de hand van voorbeelden werkt stimulerend om los te komen van het operationele. Hierdoor krijg je een betere vertaling van de gewenste toekomstbeelden naar

de dag van vandaag. Met andere woorden: hoe zal de toekomst eruit kunnen zien (voor mijn bedrijf en de sector), met daarbij de vertaalslag van strategie naar tactiek en operationeel plan. Van belang is hierbij dat ondernemers zelf het initiatief nemen en houden, en doelgericht bezig zijn in plaats van middelgericht. Het interactieve en integrale proces is zowel gebaseerd op een goede materiedeskundigheid rond innovatieve strategieën als op praktische inhoud. Daarbij ontstaan kansrijke innovatieve strategieën, zoals in Onnen en Polen. Dat leidt tot rust in de ondernemingen, in ketens en regio's en meer tijd en aandacht voor management en vakmanschap. De samenleving en de overheden raken als stakeholders bij de sector betrokken en voelen zich medeverantwoordelijk, daar ze ook interactief hun strategie bepalen en met ondernemers en stakeholders in interactie gaan (Onnen).'

### De landbouw heeft nog toekomst in ons land?

'Met behulp van interactieve en integrale processen, zoals de Interactieve Strategische Management-methode, zijn ondernemers, ketens en regio's in interactie met stakeholders goed in staat om zelf innovatieve strategieën te ontwikkelen. Dit leidt tot een doelgerichte en duurzame ontwikkeling van een kansrijke landbouw in ons land. De landbouw krijgt dan weer een gewaardeerde plaats in de moderne en mondiale samenleving.'

*"In de landbouw komen steeds meer pro-actieve ondernemers die zelf de innovaties zoeken. Ze laten zich daarbij faciliteren door en spiegelen aan hun stakeholders en organiseren daarmee een gewaardeerde en duurzame agrarische sector." Bram Prins*

*“Transitions usually turn out to be a set of actions that are transition-interpreted after the fact rather than transition-planned before the fact.”*

*Vrij naar: Karl Weick*

# TRANSITIEMANAGEMENT: DOORPOLDEREN EN/OF TRANSFORMEREN?

*Jan Willem van der Schans*

*Francisca Hubeek*

*Jos Verstegen*

*Jolanda van den Berg*



VOLGENS HET NATIONAAL MILIEUBELEIDSPLAN 4 STAAN STRUCTURELE BARRIÈRES DE AANPAK VAN HUIDIGE EN TOEKOMSTIGE MILIEUPROBLEMEN IN DE WEG. VERONDERSTELD WORDT DAT DEZE PROBLEMEN ALLEEN DOOR SYSTEEMINNOVATIES KUNNEN WORDEN OPGELOST (BELEIDSINNOVATIE, NIEUWE INSTITUTIES, EN DERGELIJKE). VOOR SOMMIGE SECTOREN WORDT EEN SYSTEEMINNOVATIE NIET TOEREIKEND GEACHT, MAAR IS EEN GENERATIEOVERSTIJGEND MAATSCHAPPELIJK TRANSFORMATIE-PROCES NODIG, WAARBIJ TECHNOLOGISCHE, ECONOMISCHE, SOCIAAL-CULTURELE EN INSTITUTIONELE VERANDERINGEN OP ELKAAR INWERKEN EN ELKAAR VERSTERKEN.

DE TOTSTANDKOMING VAN TRANSITIES IS GEEN ZAAK VOOR DE OVERHEID ALLEEN, MAAR VERGT BETROKKENHEID VAN VELEN, OP VELE NIVEAUS EN IN VELE ROLLEN. ZIEHIER DE GEBOORTE VAN EEN NIEUWE DISCIPLINE IN DE BESTUURSWETENSCHAPPEN: TRANSITIEMANAGEMENT. DE LANDBOUW IS ÉÉN VAN DE SECTOREN WAAROP DIT BEGRIP VAN TOEPASSING WORDT VERKLAARD. DE VRAAG IS OP WELKE WIJZE DE VELE ACTOREN MOETEN WORDEN INGESCHAKELD, EN OOK, OP WELKE WIJZE DE OVERHEID VANUIT HAAR SPECIALE VERANTWOORDELIJKHEID VOOR HET SYSTEEM ALS GEHEEL EEN BIJDRAGE KAN LEVEREN AAN HET TRANSITIEPROCES.

## HET PLATTELAND IN TRANSITIE

In de Agenda voor een Vitaal Platteland kiest het Ministerie van LNV voor versterking van de geïntegreerde gebiedsgerichte aanpak bij de transitie naar een platteland dat een breed scala van nieuwe groene, blauwe en maatschappelijke diensten levert. Centraal hierbij staat de vorming van nieuwe bovenlokale en regionale samenwerkingsverbanden die verantwoordelijk zijn voor ontwikkeling en uitvoering van plannen voor een bepaald gebied.

Uit studies naar gebiedsgerichte samenwerking onder andere van het LEI blijkt dat bij regionale planontwikkeling en uitvoering voornamelijk rijk, gemeenten, waterschappen, alsmede gevestigde maatschappelijke belangenorganisaties zoals terreinbeherende organisaties, provinciale milieufederaties, ANWB en land- en tuinbouworganisaties om de tafel zitten. Het is de vraag of deze partijen de wens, moed en creativiteit hebben om de noodzakelijke ruimte voor gebiedsspecifieke oplossingen en lokale initiatieven te creëren. In de Agenda Vitaal Platteland wordt gesproken over de overheid als partner van ondernemende mensen, maar over welke mensen hebben we het? Als het hierbij voornamelijk gaat om vertegenwoordigers van bestaande instituties, is de angst gegrond dat de discussie over nieuwe vormen van regionale samenwerking blijft steken in vrijblijvende en weinig vernieuwende veranderingen. Het accent zou moeten liggen op ontwikkeling van gebiedsspecifieke instituties voor een vitaal platteland, waarin deelname van nu nog onbekende individuele actieve burgers en ondernemers verzekerd is. Leerprocessen binnen en tussen regio's spelen daarbij een sleutelrol.

## ONDERNEMER IN TRANSITIE

Transitiemanagement gaat over “generatie-overstijgende trajecten”, “vele belanghebbende partijen”, en “innovaties op systeemniveau”. Bij een dergelijk breed kader bestaat het gevaar dat essentiële details over het hoofd worden gezien. Eén zo'n detail betreft de rol van agrarische ondernemers in transitieprocessen. Vele veranderingen die nodig zijn om tot een duurzame landbouw te komen vragen immers concrete acties van agrarische ondernemers, zoals aanpassingen in de bedrijfsvoering en/of bedrijfsuitrusting en samenwerkingsafspraken.

Maar hoe is de agrarische ondernemer te bewegen om een transitie tot stand te brengen? Deze vraag is niet gemakkelijk te beantwoorden, al was het maar omdat dé agrarische ondernemer niet bestaat. De ene ondernemer zal graag samenwerken met collega's, terwijl de andere dat ziet als een belemmering van zijn of haar ondernemersvrijheid. De ene ondernemer zal zich snel instellen op nieuwe spelregels terwijl dat bij de andere wat langer duurt. Een complicerende factor bij transitieprocessen is vaak dat er een kloof zit tussen de toekomstbeelden ten behoeve van de volgende generatie ondernemers en de beslissingen van de huidige ondernemers. Deze kloof roept tal van vragen op: zijn de benodigde methoden en technieken wel voldoende uitgekristalliseerd? Waarom zou ik er als eerste mee beginnen en daarmee de hete kolen ook voor anderen uit het vuur halen? Daar komt nog bij dat toekomstbeelden vaak vaag zijn, niet algemeen worden gedeeld en bovendien dynamisch van aard zijn. Veel vragen over de stand van de techniek, aanwezige subsidies, mogelijke patenten houden rechtstreeks verband met het brede kader waarmee we deze paragraaf begonnen. Hiermee is de cirkel rond!

## VEEHOUDERIJ IN TRANSITIE

De meest kansrijke strategieën voor de intensieve veehouderij in Nederland zijn, aldus de Minister van LNV, brede kwaliteitsverbetering en de ontwikkeling van niche markten. ‘Een kostprijsstrategie hoort daar niet bij’. De ontwikkelingen in de praktijk laten evenwel zien dat schaalvergroting (zowel van primaire als verwerkende bedrijven) en daarmee samenhangende rationalisaties aan de orde van de dag zijn, ook voor bedrijven die claimen een bijdrage aan de verduurzaming van de veehouderij te leveren. Het is opmerkelijk dat de overheid zich uitlaat over de meest kansrijke strategieën die het bedrijfsleven zou moeten kiezen, temeer daar juist in het huidige politieke klimaat de eigen verantwoordelijkheid van economische en maatschappelijke actoren hoog in het vaandel staat. Tevens is opmerkelijk dat geen onderscheid wordt gemaakt tussen de strategie van primaire producenten en die van verwerkende bedrijven of *retailers*. De praktijk laat zien dat wanneer de ene schakel in de keten voor een toegevoegde waarde strategie kiest, dit voor de andere vaak een lage kosten strategie impliceert.

De transitie naar een duurzame veehouderij is een uniek zoekproces waarbij bedrijven laveren tussen wat overheden opleggen, maatschappelijke organisaties vragen en afzetmarkten toelaten. Er wordt al doende geleerd en al lerende gedaan. Onderzoek laat zien dat duurzame strategieën voor primaire producenten vaak gebaseerd zijn op toegevoegde waarde én lage kosten. Het is noch voor bedrijven, noch voor de overheid, makkelijk op voorhand vast te stellen welke strategieën uiteindelijk resultaat op leveren. Regeren is achterom zien.

## KENNIS IN TRANSITIE

Er wordt vaak verondersteld dat het ondernemers in de agrobusiness aan de benodigde kennis ontbreekt om de omslag te bewerkstelligen van een productiegerichte naar een vraaggerichte voedselketen. Technisch gezien is de aard van de kennisbehoefte inderdaad veranderd. Enkele decennia geleden draaide alles om productiestijging, maar in het huidige klimaat is een diversiteit aan kennis over innovaties, markten en duurzaamheidsaspecten vereist. Uitwisseling van kennis via het OVO-drieluik voldoet alleen in het geval er gezamenlijke belangen zijn, en voorzover het gaat om expliciete kennis, het weten en het kennen. Daarentegen zijn voor de uitwisseling van impliciete kennis, ingebed in vaardigheden en intuïties, het willen en het kunnen, andere media vereist, bijvoorbeeld *communities of practice*.

Ook wanneer gekeken wordt naar de ‘leefomgeving’ voor kennis, is er een verandering opgetreden. Helaas is de ruimte waarbinnen, en de basis waarop kenniscirculatie mogelijk is, eerder verkleind dan verruimd. Door een toename van middelvoorschriften is het ondernemerschap in de agro-business eerder afgeremd dan gestimuleerd. Als er geen ruimte is om te excelleren, is er ook geen vraag naar kennis. Het is met kennis (-circulatie) als met het beheer van een rivier. Je kunt het water zelf niet laten stromen, maar wel de bedding verbreden.